

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN MIPYME.
CASO “FRUTERIA VANE”**

ANDRÉS FELIPE ESCOBAR CUENCA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN MI PYME.
CASO “FRUTERÍA VANE”**

ANDRÉS FELIPE ESCOBAR CUENCA

**Monografía, para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
BOGOTÁ D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá. D.C. Agosto de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García –Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Directora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Esta monografía le doy gracias a su realización primordialmente a Dios, por permitirme llegar hasta esta instancia de mi formación profesional. A mi madre Carolina Cuenca Vargas, por ser mi motor de vida y apoyo incondicional durante el desarrollo de este trabajo. A mi padre Aldemar Escobar Artunduaga, que gracias por su ayuda laboral pude implementar gran parte de mis estudios en la organización y formarme profesionalmente. A mi novia Diana Marcela Lugo Díaz, que en días difíciles me llevo a la luz frente a cualquier situación. Finalmente, a mis compañeros, con los cuales compartí experiencias y enseñanzas que me ayudaron a cumplir la meta final.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme finalizar mi especialización llena de alegría y sabiduría.

A mis padres Aldemar Escobar y Carolina Cuenca y a mi novia Diana Marcela Lugo por acompañarme en todo el proceso de formación, por toda su ayuda y paciencia al momento de realizar cualquier tipo de trabajo, y comprender lo importante que es para mí haber finalizado esta especialización.

A la doctora María Eugenia Villa quien fue la profesora directa para la realización del trabajo y me guio gracias a sus conocimientos.

En general a todos los docentes educativos del plantel en Gerencia del Talento Humano, gracias a cada uno de ellos obtuve información para la realización del trabajo y herramientas que fueron de gran ayuda para la culminación de la especialización.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. ANTECEDENTES	18
4. DELIMITACIÓN	19
4.1 DELIMITACIÓN SECTORIAL	19
4.2 DELIMITACIÓN GEOGRAFICA ESPACIAL	19
4.3 DELIMITACION CRONOLOGICA	19
4.4 DELIMITACION CONCEPTUAL	19
5. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	20
5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	20
5.1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	20
5.1.2 FACTORES O FUERZAS QUE COMPONEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
5.1.3 IMPORTANCIA DE LA MISION, VISION Y VALORES DENTRO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	22
5.2 GESTION POR COMPETENCIAS	24
5.2.1 CLASIFICACION DE COMPETENCIAS	24
5.2.2 LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	26
5.3 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIA	27
6. DISEÑO METODOLOGICO	29
6.1 TIPO DE ESTUDIO	29
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	29
6.3 SUMINISTRO DE INFORMACION	29
7. CAPITULOS	30

7.1 DETERMINAR LOS CONCEPTOS SOBRE GESTION POR COMPETENCIAS EN LAS MYPIMES, SU APLICACIÓN Y JUSTIFICACION	30
7.2 RELACIONAR LA ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA MICROEMPRESA FRUTERIA VANE PARA DEFINIR LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS	31
7.3 DESCRIBIR Y ANALIZAR LOS CARGOS POR COMPETENCIAS DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FRUTERIA VANE	35
7.4 CARACTERIZAR LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS Y LOS NIVELES JERÁRQUICOS, PARA REALIZAR LOS MANUALES DE CARGOS POR COMPETENCIAS	40
8. CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFIA	43
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA	45
ANEXOS	46

INDICE DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Gestión por competencias	16
Gráfico 2. Factores que componen el comportamiento organizacional	21
Gráfico 3. Sistema de recursos humanos	23
Gráfico 4. Modelo del iceberg competencias	25
Gráfico 5. Clasificación de competencias según su dificultad de detección	26
Gráfico 6. Foco de la productividad de las organizaciones	27

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estudio sobre la gestión por competencias	47
Anexo B. Cuadro comparativo entre pequeñas y grandes empresas	49
Anexo C. Competencias para el manual de funciones	50
Anexo D. Manual de funciones administrador	51
Anexo E. Manual de funciones mesero	54
Anexo F. Manual de funciones cocinero	57
Anexo G. Manual de funciones panadero	60

GLOSARIO

COMPETENCIA: según Martha Alles¹, la competencia habla sobre las características de personalidad las cuales sirven para el desempeño en la realización de cualquier labor.

VALORES: de acuerdo a Martha Alles², son todos los principios que una organización posee y van relacionados con sus objetivos y planeación estratégica.

COLABORACIÓN: Alles³, nos habla de la capacidad de brindar apoyo a los demás, respondiendo a sus necesidades y dando soluciones oportunas con el fin de cumplir los objetivos.

COMPORTAMIENTO ORGANIAZCIONAL: Es el campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones.”⁴

RETROALIMETNACIÓN: Robbins⁵, dice que es el estudio después de haber hecho cualquier tipo de actividad y sirve para mejorar o corregir algo.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: según Chiavenato⁶, es hacia donde está proyectado la empresa u organización.

EQUIPOS DE TRABAJO: según Chiavenato⁷, los equipos de trabajo son grupos de personas donde se dividen el trabajo para llegar a un mismo objetivo, para luego tomar la mejor decisión con respecto a cualquier situación

¹ ALLES, Martha. Diccionario de competencias la trilogía: las 60 competencias más utilizadas [Google académico]. Ciudad: Buenos aires, ed. Granica S.A., 2009 p.18. ISBN 978-950-641-555-6. [Consultado 19, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en : https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competencias

² Ibid.,p.22

³ Ibid.,p.33

⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. [Google académico]. Ciudad: San Diego, ed.Pearson; 2009 p.10. ISBN 978-607-442-098-2[Consultado 19, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

⁵ Ibid.,p.216

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones [Google Académico]. Ciudad: Los Ángeles, ed. Mc Graw Hill., 2007 p.22. ISBN 970-10-6104-7[Consultado 19, Abril, 2019] Archivo en PDF. Disponible en : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

⁷ Ibid.,p.29

INTRODUCCIÓN

El presente anteproyecto se refiere al tema gestión por competencias en Mi pyme para el caso frutería Vane, la cual es una herramienta que sirve para potencializar cualquier tipo de organización hacia el éxito.

A medida que avanzamos la tecnología siempre está un paso delante de las empresas, por ello la misión de las organizaciones es ir al mismo ritmo de ellas; eso sí con una misión clara, la unificación de principios y de formas de hacer negocios. Hoy en día es posible que en una organización se implanten nuevos sistemas y herramientas que conlleven al éxito. Las empresas adoptan cada una de las actividades dependiendo cuál es su entorno para crear ventajas competitivas.

Para analizar esta herramienta es necesario conocer el tipo de empresa, sus fortalezas y debilidades, sus procesos y lo más importante, como se está gestionando el área de talento humano. Para generar una mejora continua en el área de talento humano es importante integrar todas las partes con las unidades de negocio que puedan existir, la carrera continúa de cada uno de los empleados, para así poder tomar las decisiones correspondientes ante cualquier situación.

El mundo actual de las empresas exige que su personal sea de excelente desempeño, para ello es importante que las organizaciones gestionen el talento humano por competencias.

Como dice Llopis⁸, las ciencias administrativas se encuentran en el estudio del comportamiento humano y el rendimiento de las personas debido que ahí las empresas llegan al éxito, y su gran aportación para la optimización de cualquier empresa. Las competencias del personal estarán capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno, de tal forma a la hora de evaluar y medir su capital humano, las empresas se enfrentan con un dilema ¿Medir las competencias o medir los resultados?

Es por ello que en este anteproyecto se planteará un estudio sobre la importancia de la gestión por competencias como la identificación, selección, entrenamiento y desarrollo, medición y compensación en el caso específico de la microempresa “Frutería Vane”.

A continuación, se planteará los objetivos, planteamiento del problema, justificación, antecedentes, delimitación, marco teórico, diseño metodológico y por ultimo las conclusiones y recomendaciones.

⁸ LLOPIS, Rodolfo Teoría del comportamiento humano en la administración. En: GestioPolis. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 12, Junio, 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer la gestión de talento humano por competencias en la Frutería VANE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar los conceptos sobre gestión por competencias en las MiPymes, su aplicación y justificación.
- ✓ Relacionar la estrategia de Talento Humano con la estrategia general de la microempresa Frutería VANE, para definir las competencias corporativas.
- ✓ Describir y analizar los cargos por competencias acuerdo con la estructura organizacional de la Frutería VANE.
- ✓ Caracterizar las competencias de los cargos y los niveles jerárquicos, para realizar los manuales de cargos por competencias.

1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las pequeñas empresas tienen en el olvido el área de gestión humana. Las microempresas se esfuerzan por mejorar las áreas financieras, contable y la comercial. Uno de los factores en los cuales el talento humano no se desarrolla dentro de una organización es porque se confunde la autoridad con el poder coercitivo y aniquilador. Lo anterior debido a que al momento de evaluar al personal solo se está midiendo su desempeño como tal, y no se tiene en cuenta los resultados como metas y objetivos, no se tiene en cuenta la parte integral de cada uno que, al ser detectado a tiempo, se puede reducir la rotación de personal y mejorar el nivel de pertenencia alineados a la parte estratégica de la microempresa.

La idea es crear un clima organizacional y aumentar la eficiencia laboral se debe invertir en la gente, para así sobrevalorar las cualidades y desempeño de cada uno de los colaboradores, generando sistemas y métodos que nos permita gestionar el talento humano por competencias para aprovechar todo el talento humano y poder cumplir los resultados a través de un lineamiento, compromiso, medición, valoración y formación. Con base en lo anterior, teniendo en cuenta que el área de gestión del talento humano puede aumentar la productividad de una pequeña organización nos lleva a la pregunta específica de ¿Qué tan importante y como se debe diseñar un sistema de gestión por competencias para el caso de la Mi pyme “Frutería Vane”?

2. JUSTIFICACIÓN

Este anteproyecto tiene como objetivo, además de ser un requisito para obtener el título de Gerencia del Talento Humano, poder implementar todo lo aprendido hasta ahora en cada una de las clases vistas, de otra parte, teniendo en cuenta que el recurso humano es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización y que debe estar alineado con el plan estratégico, para tener ventajas competitivas y beneficios dentro de la empresa gestionando todo la parte de competencias del personal.

En el sistema de gestión por competencias se interrelacionan el trabajo, la estrategia empresarial, la estructura empresarial y lo más importante; los colaboradores. Se debe aprovechar el intelectual humano gestionando toda la gestión por competencias a partir del liderazgo, cultura y sistema de dirección (**Gráfico.1**). En el siguiente gráfico se podrá evidenciar con más claridad la importancia de éste sistema:

Gráfico 1. Gestión por competencias

¿ENTONCES QUE IMPLICA LA GESTION POR COMPETENCIAS?



Fuente: FLOREZ PEREZ, Luz Helena. Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. En: Universidad militar. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 14, Junio, 2019]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/resumen%20ejecutivo%20del%20ensa?sequence=2> 11

Como se mencionó anteriormente para llevar a cabo un sistema de gestión por competencias es importante resaltar el clima laboral, cultura organizacional,

liderazgo y sistemas de dirección debido a que gracias a esto, lograremos la mayor eficiencia de cada uno de los colaboradores y el mayor compromiso.

El modelo de gestión por competencias ayuda a hacer mejoras y beneficios tanto para la organización como para los colaboradores como lo son:

- ✓ Los colaboradores adquieren conocimientos y competencias a partir del desarrollo laboral para generar ventajas competitivas.
- ✓ En el proceso de gestión humana se pueden generar beneficios con respecto al desarrollo de cada uno de las personas creando ventajas competitivas.

Es necesario conocer los procesos de la microempresa, conociendo las competencias que más se adecuan a ella misma, generando a cada cargo las competencias que más se adecuen, para así determinar las actividades más importantes dentro de la organización y sinergias con todo el plan estratégico de la microempresa.

El gerente de la empresa o en este caso el administrador de la microempresa será el encargado de aplicar correctamente el sistema de gestión por competencias debido a que él conoce todo el papel estratégico, el cual conoce las ventas, finanzas, pero lo más importante es que conoce a sus colaboradores. A medida que ésta herramienta sea difundida en la organización, se empezarán a generar cambios en el desempeño en cada uno de sus trabajadores y una mejora continua dentro de la microempresa llevando al cumplimiento de cada uno de sus objetivos haciendo que cada uno de sus colaboradores sean más competentes. Esto se llevará a cabo bajo un estricto sistema de gestión por competencias, en la cual el administrador esté en todos los procesos dando apoyo constante en la valoración por competencias y desarrollando habilidades en la gente de la organización.

3. ANTECEDENTES

Desde de 1999 el concepto de recurso humano en las organizaciones ha sido relevante, los proyectos innovadores hacen referencia al saber y competencias de cada integrante de la organización. En ese entonces existía una cadena entre la información-conocimiento e innovación dando lugar a la importancia de lo intangible, es decir el paso de la sociedad industrial a la cognitiva, resultando el conocimiento un recurso crítico.

Entre los años 2004 al 2006 se hace una investigación donde se plantean dos objetivos; el primero nos habla sobre cada etapa de la gestión humana y el segundo, la explicación del valor agregado que genera implementar la gestión por competencias. Además” las tecnologías de la información, comunicación y las políticas de talento humano son los pilares fundamentales para construir la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta que las primeras siempre están en continuo cambio”⁹.

A partir del 2010 se plantean estudios sobre aquellas empresas que han venido creciendo gracias a su buena administración del personal. Su éxito se debe a la alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos personales de cada persona, de tal manera por eso es importante que la gestión humana sea considerada desde el inicio de la cadena de valor. Con respecto a lo anterior, al momento de un líder tomar cualquier decisión depende mucho de la comunicación que se tenga con su subalterno, debido a que él será el que logre alinear con todos los objetivos de la empresa.

Desde el 2016, se estipula a través de un estudio, que la cultura organizacional es un factor importante al momento de gestionar personas y pretender diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias. Se concluye que la cultura modera de forma positiva y significativa las buenas prácticas para la gestión del conocimiento. Lo anterior influyo en las pequeñas y medianas empresas del país porque de esta manera se podría formular acciones que permitirían potenciar el crecimiento de la misma organización.

⁹ MORENO DOMÍNGUEZ, María Jesús. La gestión del conocimiento en las organizaciones. En:[sitio web]. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, 2005. 139-151. Sec Publicaciones.[consultado 14, Junio, 2019]. Disponible en : <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

4. DELIMITACIÓN

4.1 DELIMITACIÓN SECTORIAL

El presente anteproyecto se desarrolla en el sector comercial y específicamente en la microempresa registrada ante la cámara y comercio como frutería vane.

4.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA – ESPACIAL

El desarrollo del estudio se concentrará en todos los empleados de la frutería que está ubicada en la calle 49 N °13 -40 ubicado en la localidad de chapinero.

4.3 DELIMITACIÓN CRONOLÓGICA

El estudio se realizará a partir del mes de febrero del año 2018 hasta la terminación de ésta investigación aproximadamente en julio del 2019.

4.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Se abordarán diferentes teorías y conocimientos que permitan diseñar el sistema de gestión por competencias de acuerdo con las necesidades de la microempresa Frutería Vane.

5. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta”¹⁰

Para quedar un poco más claro, comportamiento va a hacer la manera de comportarse de una persona, mientras que organización es efecto de organizarse. En este trabajo lo que buscamos básicamente es eso, ordenar una microempresa a través del comportamiento de sus empleados. A este punto viene otro término supremamente importante, la ética, es decir el estudio del comportamiento humano.

5.1.1 Objetivos del comportamiento organizacional. Los objetivos del comportamiento organizacional tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Predecir el comportamiento de los trabajadores en el futuro.
- ✓ Hacer una descripción sistemática sobre cómo se está conduciendo a las personas en su labor bajo algunas circunstancias.
- ✓ Entender el comportamiento de las personas al momento de hacer cualquier actividad
- ✓ Lograr que los trabajadores tengan el comportamiento esperado por la microempresa.
- ✓ El más importante, lograr alinear a las personas con la estrategia organizacional.

¹⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. [Google académico]. Ciudad: San Diego, ed. Pearson; 2009 p.16. ISBN 978-607-442-098-2[Consultado 19, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

5.1.2 Factores o fuerzas que componen el comportamiento organizacional

Gráfico 1. Factores que componen el comportamiento organizacional



Fuente: ALLES, Martha. Comportamiento organizacional [Google académico]. Ciudad: Buenos aires, ed. Granica S.A., 2007 p.25. ISBN 978-950-641-199-3. [Consultado 14, Junio ,2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Libro+comportamiento+organizacional.&ots=tL2p7lxJCq&sig=pU7gKJH3PBtUgfHO121QVW29W2s&redir_esc=y#v=onepage&q=Libro%20comportamiento%20organizacional.&f=false

Viendo el esquema anterior (**Gráfico.2**), nos damos cuenta que el comportamiento organizacional depende de 4 fuerzas o factores primordiales para el funcionamiento de sí mismas, dentro de las cuales destacan: las personas, su estructura, la tecnología y su entorno.

Las personas pueden operar individualmente o en grupos dependiendo del tipo de organización de la cual se esté hablando.

La estructura puede estar formada por la descripción de puestos en la que se establece si el candidato es el más adecuado para ocupar un cargo, y por otra parte, las relaciones, asociadas con la fuerza de la costumbre o sinónimo de la cotidianidad.

La tecnología como se conoce está en continuo cambio, siempre está un paso delante de las organizaciones, por ende las microempresas tienen que ir actualizando la maquinaria, comunicaciones e informática, entre otros.

El último factor es el entorno como donde se concibe el gobierno, la competencia, factores que las mismas microempresas ofrecen a través de su producto o servicio y las presiones sociales, donde se enmarca la globalización, y más en este siglo XXI que se ha venido interviniendo de manera científica y permanente por el cuidado del medio ambiente.

5.1.2 Importancia de la misión, visión y valores dentro el comportamiento organizacional. Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos es alinear a las personas con el plan estratégico de la microempresa. Por eso se dice que para empezar a trabajar e implementar definiciones sobre talento humano, es relevante tener en cuenta las definiciones de misión, visión y valores, tomándolos como un valor agregado asociado a los factores críticos de éxito, para cada micro organización.

La **misión** nos habla sobre qué hace la empresa, el propósito y su razón de ser.

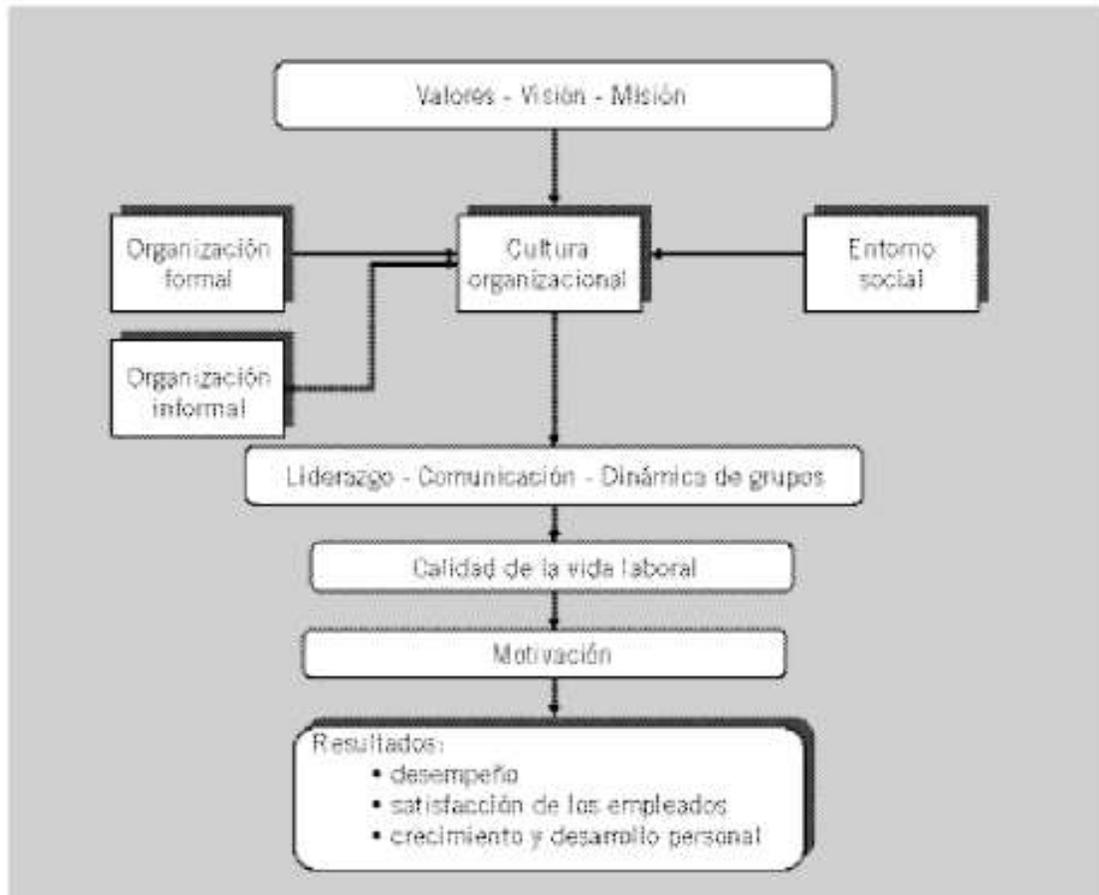
La **visión** es hacia dónde quiere ir la empresa, metas u objetivos a largo plazo.

Los **valores**, son aquellos principios que se ven reflejados en los objetivos y planeación estratégica.

En conclusión, con lo anterior los valores se convierten en una herramienta supremamente importante dentro de la microempresa porque se transforma en competencias que ayudarán a la realización del cumplimiento de la gestión por competencias, y de esta forma los trabajadores serán vinculados, evaluados y desarrollados con sus principios y así la organización podrá comprometerse con el cumplimiento de la planeación estratégica. Posterior se pueden definir las competencias.

A continuación se mostrará como a partir de la misión, visión y valores se desprenden varios sistemas que fundamentan el desempeño del personal, la satisfacción de cada uno de ellos y el desarrollo, es decir los tres indicadores básicos del sistema del comportamiento.

Gráfico 4. Sistema de recursos humanos



Fuente: ALLES, Martha. Comportamiento organizacional [Google académico]. Ciudad: Buenos aires, ed. Granica S.A., 2007 p.40. ISBN 978-950-641-199-3. [Consultado 14, Junio ,2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Libro+comportamiento+organizacional.&ots=tL2p7lxJCq&sig=pU7gKJH3PBtUgfHO121QVW29W2s&redir_esc=y#v=onepage&q=Libro%20comportamiento%20organizacional.&f=false

A través del sistema de procesos de talento humano (**Gráfico.3**) podemos ver como el personal en verdad se encuentra comprometido con la misión, la visión y los valores, y como a partir de ella podemos destacar las competencias que ayudaran a la empresa para cumplirlas. Entre ellas está el liderazgo, comunicación, dinámica de grupo y los factores externos que debemos tener en cuenta serán la calidad de vida laboral y cómo la motivación también es un factor muy importante al momento de diseñar e implementar un sistema de **gestión por competencias**, gracias a que podremos ver el desempeño, satisfacción y desarrollo de los empleados.

5.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento con los procesos que se desarrollan dentro de la empresa alineándolos con la planeación estratégica.

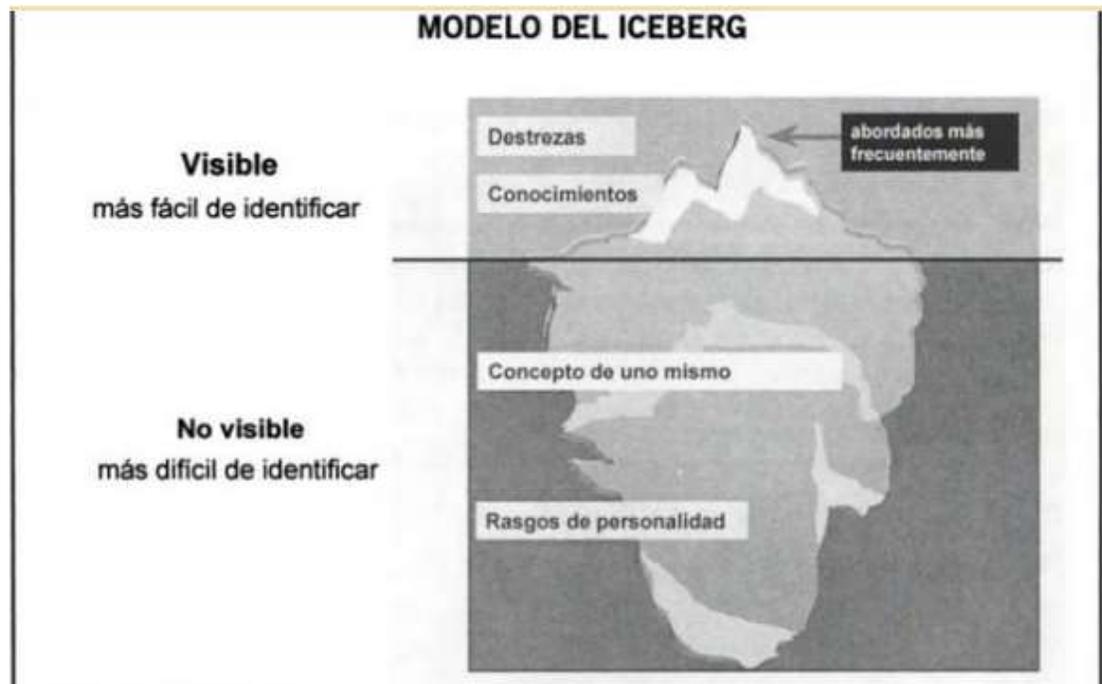
Con la anterior definición lo que nos indica es que la competencia tiene que ver con la personalidad de la persona y se puede deducir el comportamiento frente a una situación y retos laborales. En definitiva, las competencias son características fundamentales del hombre las cuales nos indican los comportamientos o la forma de pensar que generalizan diferentes situaciones.

5.2.1 Clasificación de competencias. Según Spencer y Spencer las competencias tienen 5 tipos:

1. Motivación: Son los deseos o intereses que una persona desea alcanzar con gran insistencia. Estas dirigen, conllevan y seleccionan los comportamientos hacia las metas o simplemente lo alejan.
2. Características: son las características físicas que cada persona posee, como por ejemplo, un buen olfato.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: es todo lo que se ve reflejado en una persona como lo es su imagen, actitudes y valores como por ejemplo, la confianza.
4. Conocimiento: es todo aquello que la persona maneja a través de su experiencia sobre áreas específicas.
5. Habilidad: eficiencia al desempeñar cierta tarea física o mental.

En las Mypimes la evidencia de esta clasificación es algo complejo debido a que las competencias de una persona no se ven a simple vista, sino que existe un estudio previo que facilitará contextualizar e identificar las competencias de una persona. Por eso los autores destacan y explican las competencias desde el Modelo del iceberg donde las competencias se dividen en dos grupos: las que son fáciles de detectar y las que son un poco más complejas de encontrar en una persona. **(Gráfico.5)**

Gráfico 5. Modelo del iceberg competencias



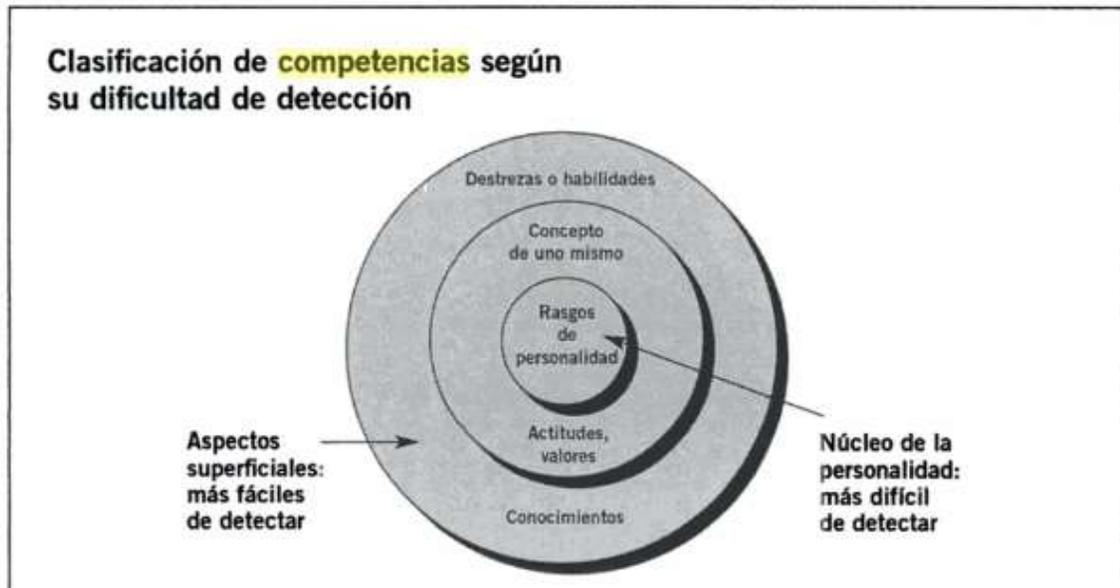
FUENTE: GÓMEZ, Héctor Manuel. Cultura organizacional e identidad productiva para el análisis de las organizaciones colombianas [Google académico]. Ciudad: Bogotá, ed. Umbral Científico, 2008 p.59. ISBN 1692-3375. [Consultado 14, Junio ,2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf>

Hoy en día las microempresas seleccionan a su personal dependiendo de sus conocimientos y habilidades omitiendo esas competencias como la motivación y características, debido a que es mucho más económico porque no se invertirán en capacitaciones u otros métodos de formación.

Se considera que las competencias más fáciles de detectar dentro de un proceso de selección son las destrezas y conocimientos, mientras que las competencias del Ser como los rasgos de personalidad son complejas de identificar. [Gráfico 6]

A continuación se mostrará un diagrama en el cual se presentan los tipos de consecuencias según su dificultad de detección:

Gráfico 6. Clasificación de competencias



Fuente: ALLES, Martha. Comportamiento organizacional [Google académico]. Ciudad: Buenos aires, ed. Granica S.A., 2007 p.82. ISBN 978-950-641-199-3. [Consultado 14, Junio ,2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Libro+comportamiento+organizacional.&ots=tL2p7lxJCq&sig=pU7gKJH3PBtUgfHO121QVW29W2s&redir_esc=y#v=onepage&q=Libro%20comportamiento%20organizacional.&f=false

Con base en lo anterior las competencias pueden servir de ayuda y servicio, influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal. Se considera que todas son importantes y es necesario tener un estudio minucioso en cada una de ellas para hacer un buen sistema por competencias.

5.2.2 LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Daniel Goleman en el libro La Inteligencia Emocional en la empresa cita a David McClelland donde cita: “Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas; no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.”¹¹

¹¹ GOLEMAN, Daniel. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA AUTOR. En: MaikorGestiónRRHH.[Sitio web]. Republica Nacional Venezuela. Sec Publicaciones.[Consultado 14, Junio, 2019]. Disponible en : <https://maikorgestionrrhh.wordpress.com/2013/09/17/las-reglas-del-trabajo-estan-cambiando-ahora-se-nos-juzga-segun-normas-nuevas-ya-no-importa-solo-la-sagacidad-la-preparacion-y-la-experiencia-sino-como-nos-manejamos-con-nosotros-mismos-y/>

Las competencias juegan un valor importante en la inteligencia emocional puesto que depende directamente de la motivación al logro. Esta competencia ayuda al aumento de la productividad agregando valor al trabajo y brindando satisfacción.

5.2 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIA

Consideramos que el factor más importante dentro de una microempresa va a hacer el talento humano, teniendo en cuenta que el conocimiento ha venido aumentando su valor dentro de las organizaciones.

Podemos considerar el sistema de gestión por competencias como una ventaja competitiva, como un método suficientemente operativo e integrado y reemplazar algunas técnicas ambiguas de talento humano que a veces son muy minuciosas y costosas. Algunos de los puntos fuertes que nos puede brindar éste sistema es la alineación del talento humano con las unidades de las estrategias de la organización, la eficiencia en la administración de las personas, la evaluación de desempeño, un sistema de compensación más digno para cada integrante de la organización y la costosa e improductiva práctica de la relación con el jefe que lleva a la discusión. **(Gráfico.7)**

Gráfico 7. Foco de la productividad de las organizaciones



Fuente: ALLES, Martha. Comportamiento organizacional [Google académico]. Ciudad: Buenos aires, ed. Granica S.A., 2007 p.40. ISBN 978-950-641-199-3. [Consultado 14, Junio ,2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Libro+comportamiento+organizacional.&ots=tL2p7lxJCq&sig=pU7gKJH3PBtUgfHO121QVW29W2s&redir_esc=y#v=onepage&q=Libro%20comportamiento%20organizacional.&f=false

La gestión por competencias administra el activo intelectual intangible que representa las competencias en las personas, detallándose en los procesos, recursos y el más importante en la estrategia del negocio.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es del tipo de estudio descriptivo, teniendo en cuenta que se hará un análisis y diseño de un sistema de competencias para la microempresa Frutería Vane.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La microempresa Frutería Vane cuenta en su instalación con 7 trabajadores, de tal manera que es una muestra limitada y se tendrá en cuenta para el desarrollo del sistema de gestión por competencias, la cual se proyectará a una estructura a mediano plazo.

5.4 SUMINISTRO DE INFORMACIÓN

Debido a que se tiene acceso a la microempresa y se facilita extraer la información en su totalidad, con ayuda de los documentos, procesos y organigrama, el diseño y la implementación se hacen viables. Por otra parte, gracias a la innovación y propuesta de la Universidad de América, que hoy en día, cuenta con la información necesaria para consultar diversos temas, gracias a las licencias vigentes en tecnología y recursos bibliográficos con que cuenta la universidad, de las cuales se puede tener una información certificada, de procedencia conocida y de calidad. Las bases de datos utilizadas para la realización de este trabajo fueron revistas, libros digitales y físicos, recursos educativos digitales, herramienta de búsqueda y algunas lecciones de clase vistas durante el pregrado y posgrado, dentro de la misma universidad las cuales serán expuestas posteriormente en este documento.

7. CAPÍTULOS

7.1 Determinar los conceptos sobre gestión por competencias en las MiPymes, su aplicación y justificación.

Hoy en día en las organizaciones se concentran en invertir solo capital físico, creyendo que el origen de crecimiento es éste factor. En ésta monografía por ende, se explicará porque el recurso humano es un factor de crecimiento importante y que debe aplicarse en cualquier organización.

En el mundo empresarial el que no se adapte a los cambios no podrá resistir en un mercado tan competitivo como en el que estamos hoy, por eso las empresas no deben pensar solo en el crecimiento económico o físico sino también en el conocimiento. Una empresa para generar valor y contribuir a un desarrollo económico mucho mejor, se deben centrar en el conocimiento, de tal forma que pueda generar innovación entre el personal, superando niveles de productividad y competitividad. Desde la anterior perspectiva de la gestión del conocimiento, la empresa desde su interior debe trabajar en todo lo relacionado con la planeación estratégica, es decir alinear su visión, visión, objetivos y metas gestionando el conocimiento necesario a través de su personal. Para retroalimentar el conocimiento es necesario que se haga desde sus procesos de recursos humanos dentro del área de recursos humanos creando un modelo por competencias

Según la organización Internacional del trabajo (OIT) define” la competencia como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

Para el desarrollo de estas actividades es necesario expresarlas en el saber, el hacer y el saber hacer, las cuales deben ser implementadas por todos los miembros de la organización, principalmente por la de sus empleados. El desempeño alcanzado dentro de cualquier empresa va a depender de un 100 por ciento de la relación del empleado y las competencias que tenga la organización.

Para gestionar el recurso humano en las organizaciones por competencias es importante la identificación de las competencias relacionadas con cada actividad a desempeñar satisfactoriamente, una formación basada en competencias, evaluación y revisión de competencias y finalmente el proceso que se lleva a través del desempeño.

Lo anterior va a permitir crear ventajas competitivas, por medio de la gestión por competencias enfocándolos al diseño de procesos y estructuras. Posterior a ello, se van a poder cumplir con todos los objetivos y crear ventajas sobre sus competidores, algo que otras empresas no pueden imitar como lo es la tecnología, equipo y otras

cosas. La gestión por competencias se centra en la evolución de las fortalezas de los empleados.

El sistema ha sido estudiado en las grandes empresas, sin embargo se conoce muy poco sobre al área de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. Se plantea como son desarrolladas las estrategias de los recursos humanos y de esta manera cuales van hacer las políticas y prácticas diseñadas.

Existen diversos artículos donde se han hecho estudios sobre el tema en distintos países sobre la gestión de recursos humanos en pequeñas empresas dentro de los cuales se encuentra Colombia, Brasil, España y México. **(Ver anexo A)**

Se puede analizar que los autores españoles dicen que el área de recursos humanos en diferentes unidades de negocio y de mi pymes son similares, pero diversas aquellas que manejan las grandes superficies. Por otra parte se asegura que si la empresa es grande y cuenta con grandes conocimientos le dan mayor importancia al recurso humano para el cumplimiento de objetivos.

En conclusión la implementación de gestión por competencias en mi pymes no son tan estructuradas como en las grandes empresas y también se debe a porque en las medianas o pequeñas empresas no existe el área de recursos humanos. Se mira también de ésta manera, para los pequeños empresarios, carecen de una planeación estratégica y solo se fijan en la parta operativa.

Para terminar con éste capítulo los procesos y la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas se usan como instrumentos de control y no como un factor determinante de la organización. Es aquí la razón de esta monografía, teniendo en cuenta que la frutería Vane no cuenta con procesos de recursos humanos, ni una planeación estratégica definida, se harán estudios para proponer la gestión por competencias en ésta microempresa de tal forma que obtengamos ventajas competitivas y generar estrategias que permitan a un buen crecimiento organizacional, teniendo en cuenta que en este tipo de empresas existen limitantes. A continuación se mostrará un cuadro comparativo entre las pequeñas (Frutería Vane) y grandes empresas. **(Ver anexo B)**

7.2 RELACIONAR LA ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA MICROEMPRESA FRUTERÍA VANE, PARA DEFINIR LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS.

La estrategia de talento humano tiene como logro trabajar en consecución de la planeación estratégica, en compañía con cada miembro de la organización, debido a que gracias a ellos se puede ser mucho más competitivo.

Por ello es importante incorporar el factor humano a la cadena de valor para el cumplimiento de todos sus procesos y creación de toda su planeación estratégica

Teniendo en cuenta que la microempresa Frutería Vane no cuenta con la estructuración del plan de gestión humana en ésta monografía se presentará un modelo de planeación estratégica para poder definir las competencias corporativas, aunque cabe resaltar que el dueño de la microempresa, ha venido desarrollando estrategias que cumplan con el área de gestión humana.

Como se mencionó anteriormente la microempresa Frutería Vane no cuenta con un plan de gestión humana en el cual se tenga claro el direccionamiento estratégico del área es importante implementar aspectos mediante los cuales todos los colaboradores se sientan identificados y además que se encuentren alineados con la estrategia principal de FRUTERÍA VANE. Por esta razón se recomienda la siguiente planeación estratégica.

Objetivos

Objetivo general

Ofrecer un servicio de alta calidad con un variado menú a los precios más competitivos.

Objetivos específicos

1. Proporcionar un servicio de calidad a todos nuestros clientes.
2. Crear ventajas competitivas para ser reconocidos.
3. Tener el mejor capital humano para prestar nuestro servicio

Visión

Ser reconocidos por brindar la mejor comida rápida y la perfecta atención a sus clientes a través de nuestro personal altamente calificado. Posicionándonos como el mejor sitio de comida rápida en el sector de Chapinero.

Misión

Ofrecer alimentos y servicios con la más alta calidad a nuestros clientes, sobrepasando la expectativa de cada uno de ellos, creando un ambiente de trabajo agradable que permita el buen clima laboral y el desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

Metas 2020

1. Atraer y retener el mejor talento humano

2. Enfocar la calidad y compromiso de los colaboradores
3. Ser una microempresa competitiva en el mercado

Estrategias 2020

1. Para la atracción y retención del mejor personal, promoveremos ofertas a estudiantes que quieran empezar su vida laboral mientras culminan sus carreras.
2. Para enfocar la calidad y compromiso de los colaboradores se harán encuestas organizacionales y evaluaciones de desempeño que nos suministrarán datos para tomar decisiones.
3. Se crearán ofertas de mercado y publicidad, utilizando medios tecnológicos y redes sociales para abarcar el mercado.

Debido a que la estrategia del talento humano sirve para promover y asegurar el compromiso en la microempresa, a continuación, se presentará 5 estrategias que nos ayudarán a crear a definir las competencias corporativas:

1. Tener claro los objetivos, alcanzables para impulsar el compromiso en una microempresa. Cuando se tiene claro todas las funciones, tareas, metas, se puede planear una mejor estrategia para alcanzar los objetivos individuales y así también cumplir los objetivos de la microempresa.
2. Se debe tener un clima laboral flexible y estable para encaminar a cada uno de los trabajadores hacia el compromiso y mayor eficiencia
3. Se debe tener claro una gestión y evaluación de desempeño para poder optimizar la productividad de la compañía.
4. La compensación y el reconocimiento es clave para el buen desempeño del personal.
5. La evaluación y retroalimentación es clave para la creación de nuevas estrategias y aprovechar las mejores estrategias que puedan existir.

Las anteriores estrategias nos van ayudar a crear una cultura de compromiso con la microempresa, por ellos es importante difundirla por toda la microempresa, creando siempre conciencia y de esta manera, lograr equipos de trabajo motivados y comprometidos con el desarrollo y el logro de los objetivos de la microempresa. Luego de haber creado la planeación estratégica de la microempresa Frutería Vane y conocido las estrategias del direccionamiento de la gestión humana, se procede a crear las competencias corporativas que nos ayudarán en el desarrollo del sistema de gestión por competencias.

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

✓ **COMPROMISO**

Consecución de objetivos y metas, lo cual implica la integración del colaborador en la realización de cualquier actividad emocional bajo el 100 por ciento de la responsabilidad y respeto a los valores.

✓ **INNOVACIÓN /CREATIVIDAD**

Pensar en ideas nuevas que sirvan para el buen desarrollo de las actividades dentro de la organización para crear ventajas competitivas.

✓ **LIDERAZGO**

Tener la energía para motivar grupos de trabajo orientadas siempre al logro y al mismo tiempo transmitir confianza, teniendo el valor para defender sus ideas e interpretaciones.

✓ **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Llevar a cabo las funciones y responsabilidades bajo todos los estándares de calidad, siempre enfocándose en la mejora continua basándose siempre en la atención al cliente.

✓ **TRABAJO EN EQUIPO**

Facilidad en la relación interpersonal y capacidad de sacar conclusiones y decisiones para la consecución de objetivos y resolución de conflictos. Crea compromiso y fidelidad.

7.3 DESCRIBIR Y ANALIZAR LOS CARGOS POR COMPETENCIAS DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FRUTERÍA VANE.

La microempresa Frutería Vane cuenta en este momento con 6 empleados, 3 meseros, 2 cocineras, 1 panadero y un administrador. A continuación se describirá los cargos y competencias que debe tener cada uno de ellos y los más convenientes para poder cumplir con los objetivos de la organización y poder desempeñarse con la mejor efectividad.

✓ ADMINISTRADOR

El administrador debe estar a cargo de la operación diaria del restaurante. De esta manera, debe planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar su operatividad. Los tres objetivos principales en la cual se debe basar son los siguientes: satisfacción al cliente, rentabilidad y eficiencia.

Dentro de sus funciones existen las siguientes para la microempresa Frutería Vane:

- Implementar campañas de publicidad y planificar eventos como lo son todas las ofertas de los productos y promociones.
- Generar un ambiente agradable en la cual sus colaboradores se sientan lo más cómodo posible
- Dirigir a todo el personal de la frutería Vane
- Comunicarse de forma eficiente con los clientes escuchando sus quejas, peticiones o reclamos
- Debe desempeñar todas las funciones administrativas.
- Establecer confianza y comunicación con los proveedores
- Velar por todos los estándares de calidad y legislación sanitaria y de manipulación de alimentos.

✓ PERFIL DEL ADMINISTRADOR

- Habilidades de comunicación y liderazgo.
- Capaz de organizar su tiempo para hacer una planificación correcta
- Debe tener capacidad analítica para tomar decisiones acertadas, con la habilidad para resolver conflictos.
- Una persona muy responsable y comprometida con todas las actividades correspondientes.

✓ **COMPETENCIAS DE UN ADMINISTRADOR**

A. Pensamiento crítico

El administrador debe tener la capacidad de resolver situaciones de conflicto tomando la decisión más adecuada analizando para comprender sus causas y efectos.

B. Comunicación

Debe tener buenas habilidades de comunicación, de tal manera que se tenga claro las tareas que se deban realizar, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos.

C. Creatividad

Hay que crear ventajas competitivas innovando desde su personal para la creación o innovación de nuevas formas de mercado, de esta manera, se podrá aumentar las ventas y sobrepasar los objetivos.

D. Capacidad de negociación

Debe tener un sentido común de ganar – ganar siempre buscando los beneficios de parta y parte enfocada siempre en mejoras la productividad y cumplimiento de objetivos.

E. Capacidad de planificar

Debe tener claro todas sus actividades para organizar los tiempos y aprovecharlos de la mejor manera para el cumplimiento de objetivos.

✓ **MESEROS**

Son aquellas personas encargadas de estar pendiente de los pedidos de los clientes dentro de la microempresa Frutería Vane, velando por la calidad del producto y la entrega oportuna del mismo.

Dentro de sus funciones existen las siguientes para la microempresa Frutería Vane:

- Dar la bienvenida a los clientes ubicándolos en cada una de las mesas para posterior darles el menú para el pedido correspondiente.
- Tiene que enlazar la comunicación entre la cocina y los clientes dependiendo del pedido que se tenga en cuenta.
- Deben tener comunicación constante con sus superiores y con los clientes para satisfacer todas las necesidades correspondientes.

- Estar pendiente con todo lo correspondiente con el aseo, tanto como de las mesas como del local.
- Mantener un buen clima laboral para aprovechar la mejor eficiencia, ante todo.

✓ **PERFIL DEL MESERO**

- Brindar el mejor servicio posible ante los clientes, de manera higiénica.
- Muy buenas habilidades de comunicación
- Manejar sus tiempos de tal forma que puede planificar sus actividades
- Deber estar en la capacidad de solucionar problemas tomando la mejor decisión
- Capacidad de trabajar en equipo
- Ser una persona proactiva

✓ **COMPETENCIAS DE UN MESERO**

A. ADAPTABILIDAD

El mesero debe estar en la capacidad de adaptarse al cambio debido a que el puesto del trabajo lo requiere

B. LEALTAD

Debe contar con ética profesional, siendo honesto en cualquier situación.

C. RESPONSABILIDAD

Debe ser una cualidad visible debido a que el cargo requiere de muchas actividades, y si no se hace de forma oportuna va a hacer complicado para cada mesero.

D. INICIATIVA

Debe contar con iniciativa para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

✓ **COCINERO**

El cocinero en la frutería Vane será el encargado de la preparación y entrega de los productos y alimentos a los meseros.

Dentro de sus funciones existen las siguientes para la microempresa Frutería Vane:

- Debe responsabilizarse por el funcionamiento de la cocina
- Comunicación con el superior para la preparación de las comidas
- Hacer inventario de la cocina diariamente
- Debe conservar todos sus utensilios y materias primas
- Planificar y organizar todos sus elementos de aseo

✓ **PERFIL DEL COCINERO**

- Mantenimiento en el área de cocina
- Elaboración de alimentos
- Nutrición
- Cuidado del medio ambiente
- Ser una persona proactiva ante cualquier situación

✓ **COMPETENCIAS DEL COCINERO**

A. COMUNICACIÓN

Poder comunicarse de forma clara y concisa con su equipo de trabajo.

B. LIDERAZGO

Tener la capacidad de influenciar a su equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos y consecución de las metas

C. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Debe estar en la capacidad de superar circunstancias adversas que atenten contra el profesionalismo

D. TRABAJO EN EQUIPO

Poder tomar decisiones en conjunto aportando ideas y soluciones correctas

E. FLEXIBILIDAD

Debe tener adaptabilidad a cualquier cambio o circunstancia

F. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Saber manejar los tiempos para la realización de actividades de forma oportuna.

✓ **PANADERO**

Preparar, presentar y conservar todos los alimentos que se presentan en la frutería Vane como lo son los pandebonos, buñuelos, empanadas, pan de queso, deditos de queso con bocadillo. De esta misma manera, preservar la buena calidad de cada uno de ellos.

Dentro de sus funciones existen las siguientes para la microempresa Frutería Vane:

- Recibir, controlar y verificar todos los elementos para la preparación de los productos.
- Acondicionar las materias primas para el producto final
- Mantener su área en completa limpieza evitando suciedad o infección

✓ **PERFIL DEL PANADERO**

- Es el responsable de toda el área de panadería en la realización de los productos finales.
- Va a hacer el encargado de la realización de los productos a partir de las materias primas que posea.
- Debe contar con todos los elementos de protección personal para la realización de sus actividades.
- Contar con buen ambiente laboral

✓ **COMPETENCIAS DEL PANADERO**

A. COMUNICACIÓN

Debe contar con muy buena comunicación asertiva para la interacción con el personal interno y los clientes

B. TRABAJO BAJO PRESIÓN

Teniendo en cuenta que las actividades son bastantes, debe estar dispuesto ante cualquier situación que se pueda presentar.

C. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Debe tener clara todas las actividades para realizarlas en el orden preciso, debido a que tiene que organizar todas las materias primas.

D. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Debe estar en la capacidad de superar circunstancias adversas que atenten contra el profesionalismo

Después de haber descrito los cargos y las competencias correspondientes a cada uno, se establecerá en el siguiente capítulo el perfil del cargo recomendado a cada perfil laboral que existe en la microempresa Frutería vane teniendo en cuenta cada una de las competencias para poder gestionar los recursos humanos y poder optimizar todos los procesos en la microempresa y poder sacar todos los beneficios posibles, de tal forma que nos permita crear ventajas competitivas que ayuden a generar mejores ingresos y posicionarnos mejor en el mercado.

7.4 CARACTERIZAR LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS Y LOS NIVELES JERÁRQUICOS, PARA REALIZAR LOS MANUALES DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

A continuación, se presentarán los manuales de cargos para cada uno de los niveles jerárquicos teniendo en cuenta las competencias y objetivos. Para ello se presentará un modelo del manual de funciones teniendo en cuenta las competencias corporativas y las competencias general de cada cargo, es decir, los cargos de administrador, mesero, cocinero y panadero.

Para la realización del siguiente manual de funciones se tuvieron en cuenta las siguientes competencias que están para cada uno de los niveles jerárquicos. Cada una de las competencias descritas van ayudar en cada cargo a cumplir con los objetivos de la empresa. (Ver anexo C)

Por ello a continuación se muestra el manual de funciones en el siguiente orden:

1. Manual de funciones del administrador(Ver anexo D)
2. Manuel de funciones del mesero(Ver anexo E)
3. Manuel de funciones del cocinero(Ver anexo F)
4. Manuel de funciones del panadero(Ver anexo G)

Para cada manual de funciones se tiene un formato igual teniendo en cuenta que las competencias generales son iguales para cada uno de los cargos.

Dentro de los campos del formato se encuentra el nombre del local, la identificación del cargo donde se encuentra el puesto del trabajo y su dependencia.

Posterior a ello está el objeto del cargo el cual es el mismo para todos los cargos, porque el objetivo final es la satisfacción del cliente.

Para conocer un poco más del personal que va a tomar el cargo viene la formación académica y luego pasar a la experiencia laboral.

Responsabilidad del cargo será todos los utensilios o herramientas que maneje cada personal en cada cargo.

Descripción de funciones son las funciones que debe ejercer para cada cargo. Análisis del cargo será todas las condiciones externas o internas en el cual el trabajador realiza sus actividades cotidianas. Por último hay que evaluar el nivel de las competencias generales de cada cargo y por cada competencia.

6. CONCLUSIONES

Como se mencionó en ésta monografía se quiere llegar a alinear las competencias de los trabajadores con la planeación estratégica de la microempresa Frutería Vane, para ello hay que crear la misión, visión y valores con los que la organización en este momento no cuenta, pero se van a implementar para crear la gestión por competencias.

A través del sistema de gestión por competencias se va a permitir tener un mayor control sobre la administración del capital humano.

Los puestos de trabajo se van a diseñar a través de las competencias, generando una productividad mayor y un mejor desempeño.

La inclusión de este sistema nos va a permitir generar valor, que puede ser representado en términos monetarios.

Hay que motivar a nuestros trabajadores de tal forma que puedan desarrollar al máximo sus capacidades, promover cambios que ayuden a fomentar el crecimiento tanto de ellos como el de la Mypime, debido a que se pueda llevar una sinergia de los objetivos a través de cualquier organización.

La gestión por competencias es una metodología muy eficiente al momento de tomar cualquier decisión, puesto que esta característica va a reflejarse en la actividad y en la productividad del trabajador, por ello es de vital importancia tener motivaciones laborales, que se desarrollarán y aplicarán con base en algunos conceptos de autores que se han consultado en este documento.

Las competencias en el talento humano se posicionan como un tema de vital importancia para cumplir los objetivos de las empresas. Si bien es cierto que la tecnología e innovación en los procesos son muy pertinentes, también lo es el talento humano como un factor de crecimiento.

Las competencias de nuestro talento humano debemos tomarlas como estrategia y ventaja competitiva que ayudarán a fortalecer el compromiso entre las personas en las empresas y principalmente en las Mypimes.

Para desarrollar un buen plan de gestión por competencias es relevante tener la ayuda de un Coach, quien ayudará a tomar la mejor decisión al momento de reclutar el personal.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Diccionario de competencias la trilogía: las 60 competencias más utilizadas [Google académico]. Ciudad: Buenos aires, ed. Granica S.A., 2009 p.18. ISBN 978-950-641-555-6. [Consultado 19, Abril ,2019]. Archivo en PDF. Disponible en : https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competicencias

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones [Google Académico]. Ciudad: Los Ángeles, ed. Mc Graw Hill., 2007 p.22. ISBN 970-10-6104-7[Consultado 19, Abril, 2019] Archivo en PDF. Disponible en : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

GOLEMAN, Daniel. inteligencia emocional en la empresa. En: MaikorGestiónRRHH.[Sitio web]. Republica Nacional Venezuela. Sec Publicaciones.[Consultado 14, Junio, 2019]. Disponible en : <https://maikorgestionrrhh.wordpress.com/2013/09/17/las-reglas-del-trabajo-estan-cambiando-ahora-se-nos-juzga-segun-normas-nuevas-ya-no-importa-solo-la-sagacidad-la-preparacion-y-la-experiencia-sino-como-nos-manejamos-con-nosotros-mismos-y/>

LLOPIS, Rodolfo Teoría del comportamiento humano en la administración. En: GestioPolis. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 12, Junio, 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

MORENO DOMÍNGUEZ, María Jesús. La gestión del conocimiento en las organizaciones. En:[sitio web]. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, 2005. 139-151. Sec Publicaciones.[consultado 14, Junio, 2019]. Disponible en : <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. [Google académico]. Ciudad: San Diego, ed.Pearson; 2009 p.10. ISBN 978-607-442-098-2[Consultado 19, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. [Google académico]. Ciudad: San Diego, ed.Pearson; 2009 p.16. ISBN 978-607-442-098-2[Consultado 19, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

BUENO, Eduardo. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. En: EXTRAIDO EL. vol. 9,

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN. vol. 19, no. 31,

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio and NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. En: INNOVAR. vol. 14, no. 23, p. 79-97

CAMILA MARCELA GÓMEZ BLANCO and LUCY KATHERINE MENDOZA MERCADO. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S. [1]:

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano (3a. ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2009.

FERNÁNDEZ ORTIZ, *et al.* Cuadernos de Gestión ISSN: 1131-6837 belen.vallejo@ehu.es Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea España. [1]:Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, 2006.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas (4a. ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2014. 140-161 p.

GUTIÉRREZ TOBAR, Edimer. Competencias gerenciales. Primera edición. ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2009.

HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Lissette. Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. En: REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES. 08/.vol. 13, no. 2, p.

ANEXOS

Anexo A

Estudio sobre la gestión por competencias

CITA	TITULO	CONTENIDO	PAIS
Calderón, Montes y Tobón(2004)	Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa, la experiencia de las empresas de Manizales Colombia.	Se hace un estudio de 51 empresas medianas en Manizales en las cuales se estudia los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración.	Colombia
Calderón y Alvarez (2006)	Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas.	Se evalúan 47 pequeñas empresas de los distintos sectores económicos de la ciudad de Manizales y se tratan temas como provisión de personal, planes de carrera, formación, compensación y evaluación de desempeño.	Colombia
Wood, T. (2004)	Gestión de recursos humanos en brasil: tensiones e hibridismo.	Se hacen estudios a aquellas empresas que se encuentran en las zonas periféricas del centro, es decir las organizaciones medianas y pequeñas.	Brazil
Carrasco, A. y Rubio, A. (2007)	Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito.	Se estudia más de 370 mypimes en España y el éxito de los recursos humanos en las organizaciones.	España
Liquidano, M. (2006)	La gestión de recursos humanos en empresas de aguas calientes.	Se hace un estudio a 219 empresas mexicanas en las distintas fases de evolución en la gestión de recursos humanos y como se administra éste recurso.	Mexico

CITA	TITULO	CONTENIDO	PAIS
Bayo. A., Merino, J. Cerio, D. (2002)	Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre la adopción en la industria española.	Se hace un estudio minucioso de la situación interna y externa de la organización, midiendo el comportamiento de la gestión del recurso humano. Se estudia 669 plantas industriales y 50 empleados.	España

Nota: La información que se ilustra en la tabla corresponde al estudio que se ha hecho en los países de Colombia, Brazil, Mexico y España.

Anexo B

Cuadro 1. Cuadro comparativo entre pequeñas y grandes empresas

PEQUEÑAS EMPRESAS (FRUTERIA VANE)	GRANDES EMPRESAS
No existe una planeación estratégica de recursos humanos	Cuentan con una planeación estratégica establecida las cuales van alineadas con los objetivos de los empleados
La gestión humana está basada en la experiencia personal del empresario	La gestión humana está basada en conocimiento técnico.
No se tiene en cuenta el recurso humano como ventaja competitiva.	Tiene en cuenta el recurso humano como ventaja competitiva
Hay poca documentación o no existe sobre los recursos humanos.	Existen procesos documentados sobre los recursos humanos
No existe una estructura de evaluación de desempeño.	Hay una estructura de evaluación del desempeño

Nota: En la tabla anterior se muestra una comparación de las pequeñas y grandes empresas desde el punto de la gestión por competencias.

ANEXO C

Cuadro 2. Competencias para el manual de funciones

1. Adaptación y Aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio y situaciones nuevas)
2. Análisis (capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.)
3. Autocontrol: (capacidad de controlarse y reaccionar asertivamente en situaciones de presión)
4. Autocrítica: (es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios).
5. Proactividad y creatividad: (toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales).
6. Integridad: (es una persona honesta y correcta en el desempeño de sus acciones – coherente con lo que piensa y hace)
7. Planificación y organización (capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos).
8. Resolución de Conflictos y Toma de decisiones: (es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva)
9. Sociabilidad y Trabajo en equipo (Capacidad de integración en un grupo o equipo, colaborando y cooperando con otros. Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria)
10. Servicio al Cliente: (Descubrir las expectativas del cliente, identificar los problemas y brindar soluciones eficaces que generen confianza en el sujeto y se sienta satisfecho con la atención recibida).

Nota: En la anterior tabla se muestra las competencias necesarias para realizar el manual de funciones para los puestos de trabajo en la frutería Vane.

ANEXO D

Cuadro 3. Manual de funciones administrador

FRUTERIA VANE	PERFIL DE CARGO AÑO 2019				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:					ADMINISTRADOR
DEPENDENCIA:					Mercadeo y ventas
OBJETO DEL CARGO					
<p>Identificar las necesidades de los clientes con el mayor respeto y compromiso, logrando que el cliente se sienta satisfecho de la atención prestada, ofreciendo la gran variedad de productos y alimentos que se ofrecen.</p>					
FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL		
BACHILLER:	X		Bachiller académico, técnico en mesa y bar		
TÉCNICO O TECNÓLOGO:		x			
PREGRADO		x			
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):		x			
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros		x			
EXPERIENCIA LABORAL					
<p>Mínimo un año como mesero, con capacidad de buena memoria para la retención de nombres y cualidades de cada producto, debe conocer la normatividad vigente para la manipulación de alimentos y todas las normas de higiene y seguridad para la realización de las actividades.</p>					
RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
<p>Ecónomico - medio Equipos - no aplica Base de datos - bajo Datos confidenciales - medio Documentos- medio</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
PERIODICIDAD (Diaria= D, Ocasional= O Mensual= M Anual= A)	D	O	M	A	
Servicio al cliente	x				
Organizar las mesas	x				
Tomarle el pedido al cliente	x				
Recoger la mesa	x				
Sugerir al cliente	x				

Anexo D. (Continuación)

Revisar los pedidos		x		
DESCRIPCION DE FUNCIONES				
ANÁLISIS DEL CARGO				
CONDICIONES	FACTORES	CUALES		
RIESGO PSICOSOCIAL	SUCIEDAD, RUIDOS	LA MONOTONÍA REPETITIVIDAD, EXCESIVA RESPONSABILIDAD. - RESIDUOS DE COMIDA Y BASURAS. - LA VOZ Y MÚSICA ALGUNAS VECES MOLESTA		
Este espacio deberá ser diligenciado por el jefe inmediato:				
COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL		
		ALT O	MEDI O	BAJ O
1	Adaptación y Aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio y situaciones nuevas)			
2	Análisis (capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.)			
3	Autocontrol: (capacidad de controlarse y reaccionar asertivamente en situaciones de presión)			
4	Autocrítica: (es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios).			
5	Proactividad y creatividad: (toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales).			
6	Integridad: (es una persona honesta y correcta en el desempeño de sus acciones – coherente con lo que piensa y hace)			
7	Planificación y organización (capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos).			

Anexo D. (Continuación)

8	Resolución de Conflictos y Toma de decisiones: (es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva)			
9	Sociabilidad y Trabajo en equipo (Capacidad de integración en un grupo o equipo, colaborando y cooperando con otros. Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria)			
10	Servicio al Cliente: (Descubrir las expectativas del cliente, identificar los problemas y brindar soluciones eficaces que generen confianza en el sujeto y se sienta satisfecho con la atención recibida).			

JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL EMPLEADO

DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA

Nota : En la anterior tabla se muestra el manual de funciones que un administrador debe realizar en el área de trabajo de la frutería Vane.

ANEXO E

Cuadro 4. Manual de funciones mesero

FRUTERIA VANE	PERFIL DE CARGO AÑO 2019			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:				MESERO
DEPENDENCIA:				Mercadeo y ventas
OBJETO DEL CARGO				
<p>Identificar las necesidades de los clientes con el mayor respeto y compromiso, logrando que el cliente se sienta satisfecho de la atención prestada, ofreciendo la gran variedad de productos y alimentos que se ofrecen.</p>				
FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL	
BACHILLER:	X		Bachiller académico, técnico en mesa y bar	
TÉCNICO O TECNÓLOGO:		X		
PREGRADO		X		
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):		X		
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros		X		
EXPERIENCIA LABORAL				
<p>Mínimo un año como mesero, con capacidad de buena memoria para la retención de nombres y cualidades de cada producto, debe conocer la normatividad vigente para la manipulación de alimentos y todas las normas de higiene y seguridad para la realización de las actividades.</p>				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
<p>Ecónomico - medio Equipos - no aplica Base de datos - bajo Datos confidenciales - medio Documentos- medio</p>				
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= D, Ocasional= O Mensual= M Anual= A)	D	O	M	A
Servicio al cliente	x			
Organizar las mesas	x			
Tomarle el pedido al cliente	x			
Recoger la mesa	x			
Sugerir al cliente	x			
Revisar los pedidos	x			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				

ANÁLISIS DEL CARGO		
CONDICIONES	FACTORES	CUALES
RIESGO PSICOSOCIAL	SUCIEDAD, RUIDOS	LA MONOTONÍA REPETITIVIDAD, EXCESIVA RESPONSABILIDAD. - RESIDUOS DE COMIDA Y BASURAS. - LA VOZ Y MÚSICA ALGUNAS VECES MOLESTA

Este espacio deberá ser diligenciado por el jefe inmediato:

COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL		
		ALT O	MEDI O	BAJ O
1	Adaptación y Aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio y situaciones nuevas)			
2	Análisis (capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.)			
3	Autocontrol: (capacidad de controlarse y reaccionar asertivamente en situaciones de presión)			
4	Autocrítica: (es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios).			
5	Proactividad y creatividad: (toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales).			
6	Integridad: (es una persona honesta y correcta en el desempeño de sus acciones – coherente con lo que piensa y hace)			
7	Planificación y organización (capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos).			
8	Resolución de Conflictos y Toma de decisiones: (es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva)			
9	Sociabilidad y Trabajo en equipo (Capacidad de integración en un grupo o equipo, colaborando y cooperando con otros. Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria)			

10	Servicio al Cliente: (Descubrir las expectativas del cliente, identificar los problemas y brindar soluciones eficaces que generen confianza en el sujeto y se sienta satisfecho con la atención recibida).			
JEFE INMEDIATO <hr style="width: 100%;"/> <hr style="width: 10%; margin-left: 0;"/>		FIRMA DEL EMPLEADO <hr style="width: 100%;"/> <hr style="width: 10%; margin-left: 0;"/>		
DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <hr style="width: 5%; margin-left: 0;"/>				

Nota : En la anterior tabla se muestra el manual de funciones que un mesero debe realizar en el área de trabajo de la frutería Vane.

ANEXO F

Cuadro 5. Manual de funciones cocinero

FRUTERIA VANE	PERFIL DE CARGO AÑO 2019								
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
NOMBRE DEL CARGO:					COCINERO				
DEPENDENCIA:	Mercadeo y ventas								
OBJETO DEL CARGO									
<p>Identificar las necesidades de los clientes con el mayor respeto y compromiso, logrando que el cliente se sienta satisfecho de la atención prestada, ofreciendo la gran variedad de productos y alimentos que se ofrecen.</p>									
FORMACIÓN ACÁDEMICA		SI	NO	CUAL					
BACHILLER:		X		Bachiller académico, técnico en mesa y bar					
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			x						
PREGRADO			x						
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			x						
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros			x						
EXPERIENCIA LABORAL									
<p>Mínimo un año como mesero, con capacidad de buena memoria para la retención de nombres y cualidades de cada producto, debe conocer la normatividad vigente para la manipulación de alimentos y todas las normas de higiene y seguridad para la realización de las actividades.</p>									
RESPONSABILIDAD DEL CARGO									
<p> Económico - medio Equipos - no aplica Base de datos - bajo Datos confidenciales - medio Documentos- medio</p>									
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES									
PERIODICIDAD (Diaria= D, Ocasional= O Mensual= M Anual= A)						D	O	M	A
Servicio al cliente						x			
Organizar las mesas						x			

Tomarle el pedido al cliente	x			
Recoger la mesa	x			
Sugerir al cliente	x			
Revisar los pedidos	x			

DESCRIPCION DE FUNCIONES

ANÁLISIS DEL CARGO

CONDICIONES	FACTORES	CUALES
RIESGO PSICOSOCIAL	SUCIEDAD, RUIDOS	LA MONOTONÍA REPETITIVIDAD, EXCESIVA RESPONSABILIDAD. - RESIDUOS DE COMIDA Y BASURAS. - LA VOZ Y MÚSICA ALGUNAS VECES MOLESTA

Este espacio deberá ser diligenciado por
el jefe inmediato:

COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL		
		ALT O	MED IO	BAJ O
1	Adaptación y Aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio y situaciones nuevas)			
2	Análisis (capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.)			
3	Autocontrol: (capacidad de controlarse y reaccionar asertivamente en situaciones de presión)			
4	Autocrítica: (es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios).			
5	Proactividad y creatividad: (toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales).			
6	Integridad: (es una persona honesta y correcta en el desempeño de sus acciones – coherente con lo que piensa y hace)			
7	Planificación y organización (capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos).			

8	Resolución de Conflictos y Toma de decisiones: (es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva)			
9	Sociabilidad y Trabajo en equipo (Capacidad de integración en un grupo o equipo, colaborando y cooperando con otros. Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria)			
10	Servicio al Cliente: (Descubrir las expectativas del cliente, identificar los problemas y brindar soluciones eficaces que generen confianza en el sujeto y se sienta satisfecho con la atención recibida).			

**JEFE
INMEDIATO**

**FIRMA DEL
EMPLEADO**

**DEPARTAMENTO DE GESTION
HUMANA**

Nota : En la anterior tabla se muestra el manual de funciones que un cocinero debe realizar en el área de trabajo de la frutería Vane.

ANEXO G

Cuadro 6. Manual de funciones panadero

FRUTERIA VANE	PERFIL DE CARGO AÑO 2019			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:				PANADERO
DEPENDENCIA:	Mercadeo y ventas			
OBJETO DEL CARGO				
<p>Identificar las necesidades de los clientes con el mayor respeto y compromiso, logrando que el cliente se sienta satisfecho de la atención prestada, ofreciendo la gran variedad de productos y alimentos que se ofrecen.</p>				
FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	N O	CUAL	
BACHILLER:	X		Bachiller académico, técnico en mesa y bar	
TÉCNICO O TECNÓLOGO:		x		
PREGRADO		x		
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):		x		
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros		x		
EXPERIENCIA LABORAL				
<p>Mínimo un año como mesero, con capacidad de buena memoria para la retención de nombres y cualidades de cada producto, debe conocer la normatividad vigente para la manipulación de alimentos y todas las normas de higiene y seguridad para la realización de las actividades.</p>				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
<p> Económico - medio Equipos - no aplica Base de datos - bajo Datos confidenciales - medio Documentos- medio</p>				
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= D, Ocasional= O Mensual= M Anual= A)	D	O	M	A
Servicio al cliente	x			
Organizar las mesas	x			
Tomarle el pedido al cliente	x			

Recoger la mesa	x			
Sugerir al cliente	x			
Revisar los pedidos	x			

DESCRIPCION DE FUNCIONES

ANÁLISIS DEL CARGO

CONDICIONES	FACTORES	CUALES
RIESGO PSICOSOCIAL1	SUCIEDAD, RUIDOS	LA MONOTONÍA REPETITIVIDAD, EXCESIVA RESPONSABILIDAD. - RESIDUOS DE COMIDA Y BASURAS. - LA VOZ Y MÚSICA ALGUNAS VECES MOLESTA

Este espacio deberá ser diligenciado por el jefe inmediato:

COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación y Aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio y situaciones nuevas)			
2	Análisis (capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.)			
3	Autocontrol: (capacidad de controlarse y reaccionar asertivamente en situaciones de presión)			
4	Autocrítica: (es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios).			
5	Proactividad y creatividad: (toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales).			
6	Integridad: (es una persona honesta y correcta en el desempeño de sus acciones – coherente con lo que piensa y hace)			
7	Planificación y organización (capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos).			

8	Resolución de Conflictos y Toma de decisiones: (es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva)			
9	Sociabilidad y Trabajo en equipo (Capacidad de integración en un grupo o equipo, colaborando y cooperando con otros. Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria)			
10	Servicio al Cliente: (Descubrir las expectativas del cliente, identificar los problemas y brindar soluciones eficaces que generen confianza en el sujeto y se sienta satisfecho con la atención recibida).			

**JEFE
INMEDIATO**

**FIRMA DEL
EMPLEADO**

**DEPARTAMENTO DE
GESTION HUMANA**

Nota : En la anterior tabla se muestra el manual de funciones que un panadero debe realizar en el área de trabajo de la frutería Vane