

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**Diseño de un modelo de competencias para generar mayores niveles de
planeación y organización del talento humano en ECOMIN**

Tutor:

Nancy Díaz

Investigador(a):

Rosa Elena Leal Fernández

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C.

2014

Contenido

GLOSARIO	4
Modelo de competencias.....	4
Competencia	4
Competencias Esenciales.	4
Sistema de Gestión Humana por Competencias.....	4
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
Objetivos Específicos:.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
Definición de competencia.....	27
Gestión por Competencias.....	29
Modelos de Gestión por Competencias:.....	30
El modelo de competencias distintivas:.....	30
El modelo de competencias genéricas.....	33
El modelo de competencias funcionales.....	35
Diccionario de competencias:	39
Planeación y Organización de Gestión Humana.	39
Productos y servicios.....	42
Carbonatos de Calcio en Diferentes Granulometrías.....	42
Baritas con especificaciones Petroleras e Industriales.	43
Talcos para todo Tipo de Industrias.	44
Dolomitas Agrícolas, Cerámicas e Industriales.	45
Caolines con Altos Contenidos de Sílice y Alúmina.....	47
Sistemas de Acabados para la construcción	48
Plataforma estratégica	49
Misión.....	49

Visión.....	49
Valores.....	50
Organigrama.....	50
Resultado de la Encuesta	53
Nivel Dirección	53
Nivel Coordinador	54
Nivel Asistencial	55
Comerciales.....	56
Operación	57
Diccionario Competencias ECOMIN	58
Gerenciales.....	60
Cargos Medios y Operación	62
Perfiles de Cargo	65
CONCLUSIONES	139
RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXO 1	142

GLOSARIO

Modelo de competencias.

Patrón diferenciador de roles críticos que contienen las competencias necesarias y sus indicadores de conducta para alcanzar un desempeño por encima de lo esperado.

Competencia.

Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas, que manifiesta un individuo, que se manifiestan en una situación o contexto específico a través de patrones de conducta.

Competencias Esenciales.

Son comportamientos básicos que deben poseer un colaborador para el desempeño de un determinado cargo.

Sistema de Gestión Humana por Competencias.

La articulación entre el modo estratégico de la organización y los procesos de Gestión Humana, a través de un modelo de competencias, señalando las conductas asociadas a altos estándares de desempeño en pro de la productividad y competitividad de ECOMIN.

INTRODUCCIÒN

En un entorno altamente competitivo y globalizado como el actual, las empresas necesitan prepararse para enfrentar con éxito los nuevos retos. Esto implica la adopción de técnicas modernas para capitalizar su recurso más importante, el talento humano.

El modelo de Gestión Humana basada en competencias, permite identificar y fomentar los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos para la ventaja competitiva y de esa manera puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional. Por ello, las organizaciones han visto la necesidad de implantar este modelo y orientar los procesos de Gestión Humana hacia la utilización de las Competencias como eje central.

El modelo de un sistema gestión por competencias sobre los subsistemas de RRHH, que expone este trabajo, promueve el desarrollo, capacitación, medición y evaluación de este recurso de un modo integrador respecto de las conductas técnicas y conductuales, que presentan los colaboradores de la empresa de estudio.

Los objetivos que persigue este modelo son vincular las metas estratégicas de la organización con los de sus colaboradores en direcciones convergentes, de modo tal, que talento humano se enriquezca y sea capaz de ponerse a tono, por sí mismo, con las exigencias del entorno en el marco de la organización.

Este documento explica el marco teórico que respalda el concepto de competencia que es el sustento para la formulación de un sistema de implementación sobre el Talento Humano.. Esta implementación es desarrollada en cada una de las etapas que la componen, asociándolos con ejemplos prácticos de la empresa ECOMIN S.A.S. También se presentan las interacciones que puede desarrollar un Sistema de Gestión por Competencias aplicado en la descripción de cargos, en el impacto en los procesos de selección del personal y formación.

JUSTIFICACIÓN

En toda empresa, son las personas las que llevan a cabo un conjunto de actividades en las que son especialistas, siempre en búsqueda de lograr los objetivos planeados de la empresa. Alcanzar esta experticia se da por el reconocimiento y aprovechamiento de las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia. Sin embargo, no todas las organizaciones son conscientes de esta realidad, por lo que se hace perentorio un cambio de paradigma, para asumir una praxis que contribuya a los niveles de productividad y competitividad esperada. Cuando una empresa gestiona adecuadamente su talento humano, incrementa la posibilidad de ser una organización exitosa. Mientras más integrada esté la empresa, sus grupos de trabajo se aprovechen y se optimicen las cualidades de cada uno de sus miembros, la empresa se hace más sólida.

Además de lo anterior es indispensable poseer unos procesos claramente definidos, unos procedimientos establecidos y una filosofía empresarial plenamente compartida para que todos los colaboradores de la organización, incluyendo la alta gerencia, sean partícipes del logro de los objetivos planteados.

Si bien es cierto que esta realidad es apremiante para que las organizaciones puedan tener un desarrollo sostenible, se desconoce todavía en muchas compañías el papel protagónico del personal que las compone.

Por lo anteriormente planteado, esta investigación articula los estamentos estratégicos de ECOMÍN y el diseño de un modelo de competencias para generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en la organización, especialmente a través del diseño de las descripciones de cargos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Empresa Colombiana de Minerales ECOMIN S.A.S., es una sociedad industrial, comercial y de servicios, cuyo objetivo primordial es procesar y comercializar minerales no metálicos para sectores industriales y comerciales importantes como lo son: automotriz, caucho, cerámicas, construcción, detergentes, químicos, papel, petróleos, pinturas, pisos, plásticos, PVC, tapetes y vidrios entre otros.

Para dar cumplimiento a la misión de la empresa, es imprescindible alinear los procesos de gestión humana con la estrategia corporativa. Para ello se plantea en la presente investigación diseñar un Modelo de Gestión por Competencias integrado a la estrategia de la organización que contribuya a que ECOMIN continúe con los niveles de eficiencia y eficacia que la han caracterizado.

De esta manera, el diseño del modelo generaría una manera más práctica y organizada de implementar procesos y procedimientos a la luz del fortalecimiento de las competencias de cada uno de los colaboradores de la organización.

En síntesis, la pregunta de investigación es: ¿El diseño de un modelo de competencias podría generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión por competencias a través de la organización y reestructuración de la información que posee ECOMIN, con el fin de generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano.

Objetivos Específicos:

- Analizar la información que posee el área de Recursos Humanos, especialmente en la descripción de cargos con el fin de organizar y estandarizar los formatos existentes.
- Construir las competencias organizacionales y las de los cargos, a partir de la participación activa de los colaboradores de ECOMIN con el fin de generar una mayor comprensión en la divulgación del modelo de competencias.
- Diseñar el modelo de competencias para ser articulado con los procesos de talento humano y contribuir a la generación de mayores niveles de planeación y organización del área.

MARCO TEÓRICO

La gestión humana cobra sentido estratégico en las organizaciones que han evolucionado y trasciende en todos los procesos y las actividades que se llevan a cabo para cumplir los objetivos de cualquier corporación: Posicionamiento de marca o producto, rentabilidad y cumplimiento de la responsabilidad social.

De esta manera, la gestión del talento humano, pretende administrar el personal dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental.

Es posible que los miembros de una empresa adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencien su desarrollo con la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella. Por esta razón, una competencia puede ser considerada como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer.

Visto de este modo, para que un empleado desarrolle las competencias es responsabilidad de él y del sistema de gestión humana que posibilite un continuo proceso de desarrollo. Para que la gestión por competencias sea óptima, se necesita tener clara una visión y completa de la compañía, que permita integrar las áreas de trabajo y guiarlas hacia el logro de los objetivos planteados en función de las oportunidades y retos que nos da el entorno; en otras palabras, es importante y necesario conocer las competencias que exige cada cargo y las competencias que las personas ofrecen para ocuparlo.

Hooghiemstra,¹ afirma que las competencias son pieza fundamental para la gestión integrada de Recursos Humanos, define las competencias como motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, conocimiento o capacidades cognitivas. Es decir, cualquier característica individual, que se pueda medir de un modo fiable y que pueda

¹ (Hooghiemstra, 1996)Competencias: Clave para Gestión Integrada de Recursos Humanos, 1996; 29

demostrar, que diferencia de una manera significativa los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o ineficaces.

De este modo, una empresa que desee obtener sus metas, requiere de talento humano competente, conociendo de él sus fortalezas y debilidades, para que a través de programas estructurados incrementar sus competencias y disminuir todas aquellas que se alejan de lo esperado para cada cargo, en pro de su óptimo desempeño.

Es así como Boyatzis², define las competencias como una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

El anterior concepto lleva a que las empresas como responsabilidad en términos de la mejora continua deben conocer el conjunto de necesidades, intereses y expectativas de su personal con el ánimo de generar la actuación de cada uno de ellos, dentro del cargo que ocupa en la organización.

Otro concepto es el de Aguilera y Reyes³, quienes describen las competencias como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión, el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Levy⁴, define las competencias como los comportamientos predominantes que poseen las personas y que las hace más eficaces en una determinada situación. Desde esta perspectiva, las competencias designan conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que se evidencian en unos determinados comportamientos y que

² Boyatzis, R. *The competent Manager*, 1982; 28

³ Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., *Gestión Dinámica de los Recursos Humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)*, 1996; 206

⁴ Levi L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

las diferencian de unas per (Aguilera Robollo y Relles Madrid, 1996)son (Boyatzis.R, 1982) l (Payne, 1998)as de otras.

Existen dos tipos de competencias: las esenciales y las diferenciadoras. Las primeras, son las necesarias para lograr un trabajo óptimo y las segundas, distinguen a un trabajador con desempeño superior a lo esperado, de acuerdo con el objetivo de un cargo y con un sistema de competencias.

Todos los seres humanos poseemos un conjunto de atributos sea por información genética o sea por información aprendida. Este conjunto de atributos definen las competencias para una determinada actividad. La gestión por competencias identifica las características que pueden ser eficaces para las tareas que exige una organización en pro de alcanzar su visión corporativa.

Ahora bien, este conjunto de atributos, puede componerse de conocimientos que se refieren al saber, otra variable es el conjunto de conocimientos puestos en práctica que se refieren al saber hacer o cualidades puntuales para garantizar el éxito de una labor y otro componente es el ser, es decir la actitud que muestra una persona para el desempeño en su trabajo.

Antonio Blanco Prieto en su libro *Trabajadores Competentes*, afirma que desde los primeros planteamientos hasta nuestros días, el concepto de competencia ha ido ganando terreno en las organizaciones al mismo tiempo que se multiplicaron sus significados, llegando incluso a constatarse cierta desorientación entre los profesionales sobre el alcance real del término. Sin embargo, parece existir cierto acuerdo al considerar que las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral.

Ahora bien, para Boyatzi (1982) y Spencer y Spencer (1993), consideran las competencias como cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño de una persona en un puesto de trabajo.

La interpretación cognitiva de las competencias, hace pensar que se trata del fruto de la combinación de atributos psicológicos de un trabajador, combinación que permite alcanzar un rendimiento eficiente en un contexto determinado si dicho trabajador produjo una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades. El grado de combinación de estas variables sólo puede detectarse por el resultado, es decir por la calidad y cantidad del desempeño laboral en un contexto laboral concreto.

Por otra parte, existen quienes defienden que la evaluación de competencias debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente en los comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar o ser⁵. El saber, definido como el conjunto de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas del trabajo. El saber hacer: Integra las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje. El ser o saber estar: Hace referencia a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo.

El Instituto de Empresa y el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, manifiesta la necesidad de desarrollar un enfoque tridimensional basado en el concepto de competencias para poder reinterpretar la gestión y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones contemporáneas.

En este sentido Bommensath, considera que las competencias en la empresa se plasman a través de la combinación de tres vectores de análisis (Cantera, 1997, 382).

⁵Antonio Blanco Prieto. Trabajadores Competentes.



Desde este punto de vista, las políticas en las organizaciones que promueven una gestión verdaderamente humana, deben adoptar un nuevo enfoque basado en la también triple dimensión: De adquisición, estímulo y desarrollo de competencias de los trabajadores.

Lo anterior exige superar el enfoque de gestión basada en los rasgos de la personalidad para adoptar un enfoque de gestión integral basado en las competencias. (Santiago Pereda Marín, 2003) amplían la tríada al añadir el querer hacer o motivación personal y el poder hacer o conjunto de medios y recursos disponibles de una persona.

De este modo, la experiencia facilita la adquisición o mejora de las competencias, pero deben poseerse las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, sin olvidar el carácter determinante de la inteligencia en la transformación de la experiencia en competencias.⁶

Cuando se determina el modelo de gestión por competencias que se va a implementar en una organización, es necesario tener claro cuáles son las características que deben todas las personas en la organización, en términos de saber, saber hacer y ser. Es de tener en cuenta que sean congruentes al tipo de negocio, a su realidad actual y su futuro.

6 Antonio Blanco Prieto. Trabajadores Competentes.

De este modo es necesario definir las competencias corporativas, pues son ellas en cierta medida las que definen el norte en términos de los comportamientos que deben poseer todos los colaboradores de una empresa, sin importar el cargo o el nivel ocupacional.

En su definición es prioritario contemplar que las competencias deben ser operativas, medibles y clasificatorias, esto hace que sea más fácil identificarlas.

El objetivo principal de la gestión por competencias es lograr un crecimiento organizacional, a través de la adopción una nueva forma de ver y sentir el talento humano de la empresa, basándose en las características claves que tiene el personal actual y en las características que hacen que un puesto de trabajo se desarrolle eficientemente, teniendo en cuenta las competencias claves en función de la estrategia del negocio y el perfil objetivo deseado por las personas que la integran.

La implementación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo, en su concepción es indispensable desarrollarla por etapas, las cuales se plantean a continuación:

- **Sensibilización:** Todos los colaboradores de una organización deben participar de esta etapa, no sólo para mostrar las bondades del modelo, sino además para facilitar la implementación en términos de minimizar cualquier posibilidad de resistencia a cambios. Esta etapa puede llevarse a cabo a través de la realización de reuniones de presentación y discusión del modelo, de grupos focales que tienen como finalidad detectar las sugerencias del modelo. Participación en talleres que traten el tema.
- **Análisis de cargos:** En esta etapa se analiza el grado de ajuste que poseen los colaboradores con los requerimientos de los cargos. En esta etapa es necesario contemplar el manual de descripción de cargos, pues él consigna el objetivo de cargo y las actividades que se realizan. Además se analiza la misión de cada área y su impacto en la misión de la empresa.

- Definición de competencias requeridas: Cuando se ha realizado el análisis de todos los cargos, se pueden identificar las competencias requeridas y los perfiles; además de articular estas competencias con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Evaluación: Al realizar evaluaciones periódicas de manera sistémica permite identificar puntos de excelencia y de insuficiencia que estos últimos serán los factores a desarrollar por área en cada colaborador de la compañía.

Según Wood & Payne⁷, la gestión por competencias permite la ejecución de un proceso de entrenamiento detallado, que sólo abarque los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral.

En este escenario, se puede articular con lo planteado por Wood & Payne, cuando se ha vinculado una persona a la organización, pero cuando ya está laborando en ella se requiere evaluar las competencias que poseen todos los empleados y compararlas con las diseñadas para cada cargo; si existe desajustes en alguna, es decir si el empleado no posee la competencia en el nivel requerido, se le denomina brecha a este espacio existente entre el deber ser de la competencia y los comportamientos actuales del trabajador. Este análisis es el insumo más importante para la planeación e implementación de los planes de desarrollo.

Con todo lo planteado, un modelo de gestión por competencias, posibilita la formación del capital intelectual y de experiencia de una empresa, además aporta innumerables ventajas, entre ellas: La definición de perfiles profesionales que favorezcan la productividad y competitividad de la empresa, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para el logro de objetivos de cada área funcional, la identificación de las debilidades de los empleados para vincularlos a actividades de formación de tal forma que puedan cerrar las brechas existentes, La generación de una conciencia en las personas para asumir con responsabilidad su plan de autodesarrollo.

⁷ Wood & Payne, 1998. (cit. Fernandez y Baeza, 2001) Aplicación de modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas Chilenas. Artículo de revista. Chile

En síntesis se puede considerar a las competencias, como un conjunto de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace ser más eficientes y eficaces en una determinada actividad y contexto. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra en sus conductas las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas tareas

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente planteado, se puede decir que cuando se implementa un modelo de gestión por competencias, se incorporan premisas que avalarán las acciones gerenciales:

- Un proceso de concientización que implique un análisis de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por personas que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocimiento por parte de la alta gerencia, de que son ellos los responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias en todos los colaboradores.
- Un convencimiento pleno de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que en la actualidad se exige como buen desempeño de una tarea, en un futuro podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura corporativa y sean internalizadas en los comportamientos de todos los colaboradores.

La gestión por competencias, además de suplir estas falencias, aporta innumerables ventajas como la posibilidad de definir perfiles que favorecerán la productividad, ubicando personas en los cargos, de acuerdo con sus competencias; el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo; la identificación de las debilidades de cada uno de los colaboradores, permitiendo intervenciones de mejora; el gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles; el aumento de la

productividad y *la* optimización recursos alcanzando mayores niveles de productividad y competitividad organizacional.

En las empresas del sector industrial, las competencias básicas son bajas, se requiere de una inversión significativa para llevar a un trabajador de un estado no competente a competente y por otra parte las personas que las direccionan carecen de habilidades para liderar con efectividad el proceso.

Esta situación lleva a pensar en la implementación de un modelo centrado en el desarrollo de competencias en la alta gerencia en liderazgo, pues son ellos quienes diseñan y gestionan la estrategia corporativa, direccionan los modelos de cambio y en pocas palabras los que se convierten en el modelo a seguir de sus equipos. Para los colaboradores, es perentorio la aplicación de competencias que los lleven a pensar desde la articulación de su proyecto de vida con los de la empresa, la comunicación asertiva entre todos y el trabajo en equipo como apuesta a la productividad corporativa.

Las competencias y la gestión del talento humano, se convierten en un factor diferenciador frente a la competitividad de las organizaciones, sus directivos deben reflexionar sobre el valor de sus colaboradores, pues su heterogeneidad enriquece cada una de las actividades y procesos.

La competitividad impulsa a las organizaciones a movilizar sus recursos para ajustarse a los requerimientos del entorno globalizante, inestable y extremadamente competitivo en el que se desenvuelven. Todo esto sin dejar de lado que en el tema del talento humano, hablamos de personas y para que dichas personas puedan ser partícipes de un proceso de desarrollo corporativo, es necesario la creación de una estructura social en la cual los trabajadores no sean interpretados como un instrumento de un quehacer, sino como partícipes del logro de objetivos y actores importantes de un proceso corporativo.

Es así, como la nueva estructura social de las organizaciones, requiere de políticas de gestión humana más sinérgica, el desarrollo de estrategias que promuevan la productividad pero también el desarrollo del talento humano. En este sentido se comprende que el enfoque de competencias laborales, centrado en los comportamientos eficientes de los

trabajadores puede cumplir este papel; es decir, que las competencias deben integrarse a las directrices estratégicas de las organizaciones⁸

La implementación de un modelo de esta magnitud, promueve la flexibilidad de la empresa, condición necesaria para su supervivencia en el concierto de la competitividad internacional y en especial frente a cambios acelerados en el entorno que enfrenta las organizaciones en actualidad.⁹

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”, Spencer & Spencer, (2003), quienes mencionan varios tipos de competencias:

Motivación: Los intereses que una persona considera o desea insistentemente.

Características: Fijas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: Conocimiento que una persona tiene sobre un área específica.

Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Existen variadas aproximaciones conceptuales sobre el término “competencia”. Sin embargo, una buena categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques, a saber:

- Funcionalista, que concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas.

⁸ Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Capítulo 1.

⁹ Gestión por competencias. Luis Sagi-Vela. Madrid 2004.

- Conductista, que concentra en atributos personales (actitudes, capacidades).
- Holístico, incluye los dos anteriores.

El consultor Leonard Mertens (1996) señala que, “...el concepto de competencia emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos países que venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra”.¹⁰

Según el autor, “...el problema de estos países era esencialmente de tipo cualitativo, es decir, una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación – formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos” (id.). Desde esta perspectiva, “...el movimiento hacia la adopción del “enfoque de competencia” se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global”

Mertens (1996), “...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humanos”, es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente”.

En síntesis, si se tuviera que rastrear históricamente el origen del concepto de competencias, se podría establecer que lo se conoce del tema no es nuevo, y que puede remontarse a los tiempos de la cultura Romana, por ejemplo, donde existían especialistas en

¹⁰Gestión por competencias fundamentos y bases para su implementación: Carlos Lira Zalaquett y Carlos Ramírez Guerra.

el ejército que estructuraban el trabajo que debía ser realizado, y que a su vez, eran coordinados por líderes o gerentes del ejército. En cierta forma ellos realizaban perfiles de competencia, al tratar de definir los atributos de un “buen soldado romano”. Esto nos permite observar que ya en esa época había una preocupación por el rendimiento y por la especialización del trabajo por medio de habilidades, donde los distintos trabajadores del imperio eran coordinados jerárquicamente.

Si bien el término “Competencia” se contrastó en 1973, los antecedentes del mismo se remontan a los orígenes de la psicología industrial-organizacional. Los psicólogos que estaban interesados en la personalidad, las diferencias individuales y la psicometría, discutieron por un largo tiempo los rasgos de la personalidad, inteligencia y otras habilidades pueden predecir la conducta. (Katzell, R., Austin, J., 1992).

Hugo Munsterberg, a quien se le conoce como el fundador de la psicología industrial-organizacional, fue el primer psicólogo en presentar una perspectiva global de los componentes comportamentales-conductuales de las organizaciones, aportando valiosos conocimientos a la futura emergencia del concepto de competencias. Dentro de sus aportes a la psicología, se le atribuye su contribución al nacimiento de la psicología diferencial, expresando su interés en el movimiento psicométrico. Sus indagaciones se orientaban a examinar las diferencias a través de la medición del desempeño de nuestras conductuales estándar, investigando así como las diferencias individuales predecían el comportamiento, con el fin de conocer la relación existente entre los resultados que obtenía una persona en una prueba y el desempeño laboral de ella. Su visión de la psicología y su eficiencia industrial, le impulsa a hacer frente a los siguientes desafíos: el primero, era encontrar a la

mejor persona para un trabajo, a través de pruebas psicométricas; el segundo, dice al relación con el problema de cómo obtener el mejor desempeño posible del trabajador, esto a diferencia, de su contemporáneo Raymond Cattell, quien se centraba en describir y catalogar las diferencias individuales de la personalidad, Mubsterberg ponía así el foco de su investigación en como esto afectaba el comportamiento de las personas en su desempeño.

Otra área que ha sido un aporte relevante para el desarrollo del tema, que se desprende de la psicología diferencia y y del aporte de Munsterberg, la cual se ha definido como el estudio científico del carácter y las facultades de un individuo para apreciar sus reacciones psicológicas. De esta definición se desprende el interés de la Psicotecnia en evaluar las habilidades de la persona frente a diferentes situaciones concretas a las que se expone el individuo, observando así el interés de la ciencia psicológica por establecer y calificar las características de los sujetos, contribuyendo a la discusión entre personas y tareas.

Posteriormente, en 1954, la técnica del Incidente Critico desarrollada y fundada por J.C. Flanagan, se transformó en el antecedente directo y próximo al surgimiento del concepto de competencias, siendo una de las bases metodológicas a partir de la cuales McClelland configuro sus descubrimientos. Esta técnica fue gestada y desarrollada por Programa de Psicología de la Aviación Norteamericana, durante la Segunda Guerra Mundial, debido a una necesidad de establecer criterios de selección y clasificación de aviadores de guerra que fueran funcionales con la urgencia de reclutar eficiente y rápidamente los cuadros de aviación.

Según Flanagan (1954), la técnica del Incidente Crítico puede resumirse como “Un conjunto de procedimientos útiles para recolectar observaciones directas de la conducta humana, que tienen una significancia especial y cumplen sistemáticamente un criterio definido”. Un incidente crítico lo define como un tipo de actividad humana que es lo suficientemente completa en sí misma para permitir hacer inferencias y predicciones acerca de la persona que desempeña la situación. Para ser crítico debe ser realizado en una situación donde el objetivo a lograr debe permanecer bastante claro al observador y sus consecuencias sean definidas, de manera que existan pocas dudas acerca del efecto que conlleva.

Flanagan se basó en esta técnica en los estudios que efectuó el biólogo inglés Sir Francis Galton, y se remonta desde finales del Siglo XIX. A este último lo orientaba el deseo de registrar y medir determinados aspectos del psiquismo humano y sus procesos mentales, con la ayuda de las pruebas.

La técnica consiste en preguntar a los colaboradores, por eventos críticos que ha experimentado el trabajador, en el último periodo de trabajo, realizando preguntas concernientes a conductas en una situación definida, basado en un conjunto de principios flexibles, que puedan ser modificados y adaptados de acuerdo con la situación específica y con el objetivo del estudio, dado que la esencia de la técnica es que solo se requiere juicios simples del observador, por lo que consideran solo reportes de observadores calificados, que son evaluados en términos del grado de concordancia con el objetivo establecido de la actividad.

Esta metodología de análisis de incidentes críticos corresponde a la esencia de la metodología que se utiliza actualmente para el modelo de gestión por competencias.

A partir de la revisión de antecedentes históricos, se puede decir, en síntesis, que, dentro de las contribuciones a la definición del término competencia, se encuentra la psicología diferencial, desde los inicios de la psicología como disciplina, a través de los aportes y trabajos de Musterberg. Por otra parte, la técnica de Incidente Crítico de J.C. Flanagan sirvió de modelo de McClelland para desarrollar una metodología particular que permitirá identificar competencias, dado que al igual que el análisis de puestos, la Técnica de Incidentes Críticos, identificaba aspectos de trabajo y como diría su autor, los requerimientos críticos de este.

Un tema importante en la revisión histórica, que ha llevado al surgimiento del concepto competencia, se refiere a la noción del trabajador que está implícita en el enfoque de competencias; no obstante al remontarnos a principios del siglo, nos encontramos con las ideas Tayloristas que se centraban en la optimización de la productividad frente a la tarea encomendada por el trabajador. Así en la época del nacimiento de la Sociología industrial norteamericana en el decenio de 1920, podemos recordar que Elton Mayo y sus colaboradores ya habían observado manifestación de autonomía y organización inesperadas por parte de los ejecutantes. Fue así que el mensaje de la teoría de las “relaciones humanas” se abrió camino en la gestión de esas prácticas informales, que las normas Tayloristas no agotaban, indicando que existían otros factores que sí incidían en el rendimiento de los trabajadores.

En esta época donde predominaba la visión empujada por el taylorismo se encontraba presenta la figura del Homo Economicus, es decir, el obrero motivado por maximizar su remuneración. Por el contrario el periodo en que predomino al teoría y el movimiento de las relaciones humanas, el concepto de trabajador es el de Homo Sociabilis, movido por la lógica de los sentimientos y afectos sociales.

Por esta la noción del trabajador que emerge del enfoque de competencias es la del Homo Competens, cuyo comportamiento está motivado por el enriquecimiento de su repertorio de competencias (Alaluf, M., 1994). Este nuevo concepto de trabajador trae aparejado al idea de que la persona ya o es importante solo por lo que hace, sino por el conjunto de competencias que pueden permitirle adaptarse aprender a incrementar su productividad. En la visión del Homo Competens se toma en cuenta los saberes, conocimientos, habilidades y todos aquellos factores que antes no eran considerados importantes, pues estos no eran el factor clave para alcanzar el éxito organizacional.

Según Rabago López (2010), ya para 1973 se acepta comúnmente el empleo del término competencia, cuando David McClelland, publico el artículo titulado “Testing for Competence rather than for Intelligence”, en el numero de enero de The American Psychologist.

McClelland desarrolló investigaciones en la búsqueda de variables para una mejor predicción del rendimiento profesional. Propuso que, para predecir con mayor eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son.

Lo anterior arrojó a tales variables la denominación de competencias, que aparecen por tanto vinculadas desde su origen a la evaluación de factores que describen la inteligencia u otras características de una persona.

En 1983, el profesor de Harvard Howard Gardner presentó su teoría de las inteligencias múltiples en su libro *Frames of Mind*, en el que trata la inteligencia como una colección de cualidades que se contemplan unas a otras y se manifiestan en acción.

Según Rabago López (2010), para Gardner la inteligencia es la capacidad de ordenar los pensamientos y coordinarlos con las acciones. No hay una sola inteligencia, sino que existen siete tipos distintos, a saber:

- ✓ inteligencia lógico-matemática: facilidad para tratar problemas aritméticos.
- ✓ Inteligencia corporal: facilidad para procesar y expresar conocimiento a través de movimientos corporales.
- ✓ Inteligencia visual: facilidad para resolver problemas espaciales.
- ✓ Inteligencia musical: facilidad para procesar y expresar el conocimiento a través de los sonidos.
- ✓ Inteligencia interpersonal: facilidad para las relaciones sociales, comunicación y empatía.
- ✓ Inteligencia intrapersonal: capacidad para conocerse a sí mismo.

La contribución de Gardner acompaña el emergente concepto de competencias, en tanto, que liga la inteligencia a la acción (comportamiento), supera la visión más estática del coeficiente de inteligencia y asocia ciertas inteligencias con el éxito en ciertas profesiones (por ejemplo, al inteligencia intrapersonal con posiciones de comerciales y asesores).

Rabago López (2010) dice que, la siguiente contribución altamente significativa por su aplicabilidad aparece diez años después, cuando Spencer y Spencer, discípulos de McClelland, publicaron el diccionario de competencias Hay McBer, constituido como una herramienta de trabajo capaz de convertir construcciones teóricas sobre competencias en aplicaciones prácticas.

En nuestro país se comenzó a hablar de competencias a inicios de la década de los noventa y, a día de hoy, existen estudios que corroboran que las competencias se han convertido en la principal herramienta de uso de las multinacionales que operan en España, a efectos de la gestión de sus políticas de desarrollo de evaluación del desempeño. El uso en compañías de menor tamaño esta sin duda menos extendido, pero se ha multiplicado y continúa siendo creciente.

Definición de competencia.

Existen numerosas definiciones del concepto de competencia, que ofrecen a su vez diferentes matices, a continuación algunas definiciones de competencia:

Según el diccionario de la Lengua Española: Capacidad de la persona que es competente, que realiza su trabajo o desempeña su función de modo adecuado.

Boyatzis (1982): “Las competencias son las características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Tales características subyacentes son de diferente naturaleza, e incluye cinco tipos de componente:

- ✓ Rasgos: características físicas y naturales, de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción. Fundamentalmente son rasgos físicos y de personalidad.
- ✓ Autoconcepto: las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental, hacia la realización de una acción.
- ✓ Motivos: deseo profundos que impulsan la acción y la alejan de otras.
- ✓ Conocimientos: formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga.
- ✓ Destrezas: habilidades para realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales.

Luis Sagi - Vela Grande (1992): Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Marta Alles (notas de recursos humanos): competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Agudelo: Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Gestión por Competencias

Según Saracho (2005) la Gestión por Competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estrategia para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercado y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo profesional.

La conformación de un Sistema de Gestión por Competencias robusto e impactante pasa por un proceso de decisiones que involucra a todas las áreas y personas de la organización. La propuesta del modelo de competencias tendrá que ajustarse a la cultura y a la estrategia de la organización. La gestión por competencias no es un ejercicio auto referencial, una relación del modelo hacía la persona, sino que funciona como un sistema abierto que interactúa con otros si temas dentro y fuera de la organización. El éxito de la Gestión por Competencias empieza por comprender que se trata de una relación compleja que demanda selección y abstracción.

Saracho (2009) expone que la Selección en la gestión por competencias empieza por el tipo de modelo a seguir y relacionado con ello los estratos de la estructura a abarcar y el uso que se dará a las competencias.

Modelos de Gestión por Competencias:

Según Marta Alles un Modelo de Gestión por Competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Según Saracho (2009), la propuesta de un modelo general de gestión por competencias se refiere a la creación de un nuevo marco integrado, necesario para evaluar y decidir cuál de estos tres modelos resulta conveniente aplicar teniendo en cuenta, dos variables:

- ✓ El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias, y
- ✓ El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Los modelos en cuestión son:

El modelo de competencias distintivas:

Se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permitan desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento” se sustenta en las premisas de este modelo.

Este modelo hace hincapié en las personas, ya que sostiene que una competencia, es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior. Por lo tanto, lo que importa en este modelo es hallar las características diferenciales entre personas a partir de los distintos resultados que obtienen en el trabajo y, a partir, de haberlas identificado, crear un perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas de la organización.

El modelo de competencias distintivas parte de un análisis estratégico sobre el estado actual de situación y el estado deseado, a partir del cual surge necesariamente una brecha o diferencia que deberá reducirse o eliminarse. Este modelo considera que dentro de toda organización existen personas que poseen las competencias necesarias para reducir o eliminar la brecha y llegar al estado deseado futuro. Esas personas son las que, en el estado actual obtienen los mejores resultados, es decir, las personas de desempeño superior o talentos. La hipótesis central del modelo consiste en asumir que si ese talento escaso se generaliza hacia el resto de las personas, entonces la organización obtendrá también resultados sobresalientes.

Por lo tanto, el siguiente paso consiste en la identificación de esas personas que obtienen resultados sobresalientes. Para ello también es necesario determinar claramente cuáles son los criterios a partir de los cuales se considera sobresaliente los resultados. Aunque existe una marcada preferencia por los criterios objetivos, expresados en números y básicamente relacionados con la agregación de valor al negocio, este modelo considera, sobre todo,

variables de comportamiento deseable, relacionados con los valores y la idiosincrasia de la organización, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, particularmente las que se relacionan con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante notar que los resultados sobresalientes se refieren a áreas particulares y finitas que por ello habrá personas cuyo desempeño superior corresponde, por ejemplo a su capacidad de gestionar el presupuesto, mientras que otras sobresalen por su capacidad de liderar equipos, u otras sobresalen por su capacidad de resolver problemas, y así sucesivamente. Es decir que se trata de identificar el talento particular de cada una de esas personas de desempeño superior, con el objetivo de que dicho talento pueda distribuirse en la organización.

El paso siguiente consiste en identificar cuáles son los comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar resultados sobresalientes. Dichos comportamientos se pesquisan a través de entrevistas de eventos conductuales, una técnica diseñada especialmente para este fin. En este punto resulta crítico para este modelo la identificación de las conductas que exhiben las personas que no alcanzan resultados sobresalientes en los mismos tópicos que otros si alcanzan. Se identifican también los comportamientos de quienes tiene un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia. Esta característica del modelo es la que lo hace una herramienta de desarrollo de gran precisión y que lo diferencia de los otros modelos.

Finalmente, los comportamientos identificados como críticos, es decir, aquellos que solo realizan las personas de desempeño superior, son analizados y desagregados por expertos con el objetivo de descifrar que características, poseen dichas personas y que son las que le permiten comportarse de tal manera.

Las competencias resultan entonces en una descripción de características o combinación de características personales asociadas a ciertos comportamientos específicos, agrupados por niveles, que al realizarse en los niveles superiores causan un desempeño sobresaliente.

El modelo de competencias genéricas.

Se basa en la premisa, de que existen conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado y que dichas conductas son generales o genéricas, dadas que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

Este modelo hace hincapié los comportamientos, ya que sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan, de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol. Por lo tanto, lo que importa en este modelo es hallar las conductas para un rol determinado, para luego generalizarlas para luego crear perfiles o

patrones basadas en comportamientos esperables, para todo aquel que ocupe ese rol.

Halladas las conductas no importa quien las realice pues llegara a los mismos resultados, por lo que cualquier ocupante de un rol deberá cambiar sus comportamientos para resultar efectivo en dicho rol.

El modelo de competencias genéricas asume que las competencias son algo que les permite a las personas comportarse de manera efectiva en un determinado puesto o roles por definición, son similares o idénticos en las diversas empresas de una misma industria en un mercado determinado. Siguiendo este presupuesto se selecciona un grupo de empresas exitosas y se identifican las mejores prácticas de cada puesto o rol en cada una de ellas. Luego se aplica la técnica del incidente crítico de Flanagan, ya sea a través de entrevistas o cuestionarios autoadministrables. Con dicha información se generalizan las conductas siguiendo la regla del mínimo común denominador del comportamiento de las personas que ocupan esos puestos. Una vez identificados los comportamientos, estos se agrupan bajo la denominación de conductas clave o conductas críticas y a dicho conjunto se le asigna un nombre y se redacta una definición genérica sobre la competencia así identificada. Cabe aclarar que este modelo las conductas claves se definen por presencia o ausencia, es decir, el comportamiento competente es uno solo y no admite escalas o niveles, por lo que el modelo resulta efectivo para capacitar y llevar a las personas a un nivel de eficiencia estandarizado en su puesto o rol actual, pero no sirven para desarrollar el potencial de las personas.

Las competencias se agrupan en taxonomías o diccionario de competencias que por lo general refieren a puestos de gestión, puestos de supervisión, puestos comerciales, puestos de servicio, puestos de liderazgo, puestos operativos.

Luego a partir de la taxonomía, se construyen herramientas de selección de personal, evaluación 360°, assessment center, y entrevistas conductuales; así como todo tipo de programas de capacitación predefinidos para cada grupo de competencias de la taxonomía o incluso para cada una de las competencias.

Finalmente se reúne un grupo de personas conocedoras de los puestos o roles de la organización y guiados por consultores o expertos eligen las competencias que se asignara a cada puesto o rol. En algunos casos las competencias de la taxonomía se “adatan” en términos de lenguaje, se agrupan en perfiles de competencias, puesto o rol.

El modelo de competencias funcionales.

Se basa en la premisa, de que existen ciertos resultados mínimos que debe tener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”,

“normalización de competencias” y “certificación de competencias”, se sustentan en las premisas de este modelo.

Este modelo hace hincapié en el desempeño, ya que sostiene que una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados. Por lo tanto lo que importa en este modelo es hallar los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil o patrón para cada rol estará definido por los resultados parciales que en su totalidad provocan un desempeño determinado para cada rol. Determinados los resultados necesarios para cada rol, no importa quien realice las acciones ni como las realice, el cambio siempre debe realizarse en función de los comportamientos que llevan al desempeño requerido para cada rol.

El modelo de competencias funcionales, tal como su nombre lo indica, tiene por objetivo establecer una relación estrecha, y lo más precisa posible, entre el desempeño individual organizacional a nivel productivo. Parte del principio que establece que un gran resultado para ser alcanzado requiere de la realización de una gran cantidad de pequeños desempeños individuales que aportan al desempeño general de la organización. Esta visión mecanista de la organización, aunque parezca anacrónica resulta sumamente eficiente en los procesos productivos donde el concepto de hombre maquina sigue teniendo la misma importancia y vigencia que en los tiempos de Taylor. La creciente automatización y tecnologización, lejos de humanizar el trabajo productivo, ha llevado a que la unión hombre-máquina sea cada vez más estrecha y humanizada. El modelo de competencias funcionales es la menos

“humanista” de los tres modelos, ya que considera a las personas como elementos de una gran maquinaria productiva.

El modelo funcional parte estableciendo el mapa de procesos y la cadena de valor de cada empresa particular. Una vez identificados los procesos y el valor que agrega cada uno de ellos se identifican los resultados que cada proceso entrega y se realiza un análisis o desagregación de dichos resultados por planta, división, área, jefatura, o cualesquiera que sean las unidades funcionales en las que este expresada la estructura organizacional en cada uno de los procesos. Este análisis se realiza con la metodología del análisis funcional que llevan a cabo un grupo de personas conocedoras de los procesos y al que se denomina panel de expertos. El panel de expertos realiza la desagregación lógica o funcional acerca de cómo un resultado mayor es el producto de otros resultados menores, y como esos resultados menores son a su vez el resultado de otros más pequeños. El objetivo no es saber que hacen las personas para lograr esos resultados, y menos aún como lo hacen, es decir, las personas como tales no importan en este modelo, lo que importa son los comportamientos mínimos y necesarios que cualquiera debe realizar para lograr dichos resultados. Las personas solo entran en el modelo cuando se considera que los resultados más pequeños pueden ser alcanzados por un solo individuo.

Identificados esos resultados mínimos que pueden ser realizados por un solo individuo, se procede a redactarlos de manera tal que expresan conductas. Es importante notar, que aunque las competencias en el modelo funcional parecen describir comportamientos reales, estos no son tales, sino comportamientos que deben realizar.

Aunque estos criterios de desempeño expresan el mínimo resultado a alcanzar por el ocupante de su cargo, la mayoría de las veces son el mínimo y también el máximo, es decir, se trata de unos resultados precisos, que no deben ser ni menos ni más, que los que debe producir alguien en su puesto. No se trata por tanto de capacidad personal, ni potencial, menos aún que el ocupante de un cargo aspire a sobrepasar los resultados que le piden.

Los criterios de desempeño así identificados se agrupan en catálogos cuyo grado de generalidad abarca solo a determinados cargos llamados genéricos o familia de cargos. Las competencias en este modelo se definen como una “capacidad para”, que luego se traduce en comportamiento, y suelen incluir una serie de anexos tales como el contexto en el que el trabajo se realiza, los recursos materiales, las maquinarias, las tecnologías, los conocimientos técnicos, e incluso los llamados “recursos personales” que pueden ayudar al ocupante de un cargo a alcanzar los resultados descritos.

Las competencias así definidas conforman una norma de competencia, es decir, una regla o referente para la medición del desempeño individual u organizacional. Dichas normas se conforman con el objetivo de que las empresas, pueden acreditar y certificar a los individuos a través de las evaluaciones estandarizadas, y de esa manera garantizar que alguien es capaz de obtener determinados resultados cargos que exigen competencias similares.

Diccionario de competencias:

Según (Cepes), El Diccionario de Competencias es un documento interno organizacional de cada empresa, pues las competencias han de estar definidas en función de la estrategia de la misma, el diccionario ha de ser adaptado a la cada una de las empresas. Para realizar un Diccionario de Competencias cada empresa debe de identificar, elegir, consensuar y definir las competencias, ha de hacerse por tanto con un procedimiento común y participativo. La incorporación de competencias al Diccionario requiere de una definición conceptual de la misma, y de los distintos niveles de requerimientos, requiere a su vez de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de nuevas competencias, “competencias del futuro” que nos permitan implantar la estrategia del mañana.

Planeación y Organización de Gestión Humana.

Según (Monografías) La planeación estratégica de Gestión Humana puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de Gestión Humana con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de Gestión Humana, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación

de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.

Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

En conjunto, la planeación estratégica es un proceso sistemático que da sentido, dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, le permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para llevar a buen término sus objetivos. Para ello debe seguir una serie de pasos y estrategias que definan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al identificar metas y objetivos con el fin de desarrollar estrategias para alcanzar éstos.

En consecuencia, es necesario contar con herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones como al camino que debe recorrer la organización. Esto con el fin de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. Se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filósofo de gestión) mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Así, es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica de muy variado tipo.

A continuación para el desarrollo de este documento es necesario, plantear los lineamientos básicos de la empresa estudio EMPRESA COLOMBIANA DE MINERALES S.A.S. ECOMIN.

La Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. Ecomin es una sociedad industrial, comercial y de servicios, cuyo objetivo primordial es procesar y comercializar minerales no metálicos para sectores industriales y comerciales importantes como lo son la Construcción, Petróleos, Pinturas y Acabados, Caucho, PVC, Tapetes, Químicos, Vidrios, Cerámicas, Pisos, Plásticos, Detergentes, Papel, Farmacéuticos, etc.

Desde hace ya muchos años ocupamos un lugar privilegiado entre las empresas del sector en nuestro país, gracias a que el mercado ha reconocido nuestro permanente esfuerzo por mantener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo en nuestros procesos, productos y en el servicio al cliente.

Desarrollamos productos con especificaciones técnicas precisas acordes con las exigencias de nuestros clientes y brindamos servicio de molienda de minerales no metálicos.

Se constituyó ante la cámara de comercio el 23 de Febrero de 1978.

Su ubicación domiciliaria es calle 8 sur No. 5 – 16 (Kilometro 12 Autopista Sur) de Soacha Cundinamarca, Colombia, y una sucursal ubicada en Santa Marta en la dirección: Kilometro 6 Troncal del Caribe Vía Gaira.

Productos y servicios

La Empresa ofrece los siguientes productos:

Carbonatos de Calcio en Diferentes Granulometrías.

Mineral no metálico cuya fórmula química es CaCO_3 . Se obtiene de la caliza ó mármol natural en purzas que van desde el 90.0 al 99.0% y que por medio de molienda en diferentes granulometrías logra múltiples aplicaciones, tanto en la industria como en la construcción.

Nuestros Carbonatos de Calcio pueden ser extra-blancos, blancos o grises, lo que sumado al tamaño de partícula constituyen las dos grandes variables por las cuales se utiliza en industrias como pinturas, petróleos, frenos, cauchos, aseo, agroquímicos y construcción con gran éxito.

Granulometrías que van desde la malla 30 (600 micrones) hasta la malla 500 (25 micrones) son procesadas en nuestros molinos de alta eficiencia, permitiendo competir con productos de primera, certificados y utilizados por grandes empresas nacionales y multinacionales desde hace más de 33 años.

La aplicabilidad del Carbonato de Calcio difiere también de sus especificaciones físico - químicas, las cuales van determinadas básicamente en función de sus porcentajes de Calcio (CaCO_3), Magnesio (MgCO_3) e insolubles, así como la cristalografía. Por supuesto, estas propiedades se obtienen de acuerdo a la región de donde se extrae el mineral, así como de su selección previa al proceso.

ECOMÍN S.A.S. cuenta con Calizas de origen nacional de la mejor calidad, las cuales selecciona minuciosamente a fin de garantizar a nuestros clientes total homogeneidad en sus productos, brindando con ello altos niveles de confiabilidad en sus procesos y productos.

Baritas con especificaciones Petroleras e Industriales.

La Barita o Sulfato de Bario es un mineral no metálico cuya fórmula química es BaSO_4 . Proviene de una fuente básica como es el elemento Bario, muy abundante en la naturaleza. Su gran característica o valor agregado es su peso específico, siendo ésta propiedad mucho mayor que la de los demás minerales de su tipo convirtiéndola en un producto muy apetecido por industrias del sector de FRENOS y principalmente PETRÓLEOS, donde cumple un papel importante del que depende en un alto porcentaje el éxito en una perforación.

Para ambos propósitos, la barita debe cumplir otras propiedades también importantes como son el tamaño de partícula y el porcentaje de humedad, pues son variables críticas al momento de (p.e.) la fabricación de frenos.

ECOMÍN S.A.S. ha venido trabajando desde sus inicios con Barita, la cual procesa actualmente en malla 30 (600 micrones), malla 200 (75 micrones) y malla 325 (45 micrones) y malla 400 (32 micrones), granulometrías con las que provee a las empresas nacionales y multinacionales más importantes de Colombia en las industrias petroleras de frenos, de pinturas y de construcción, con rotundo éxito. la barita blanca en malla 400 (32 micrones) también procesada en Ecomin S.A.S. se utiliza en la industria de pinturas como pigmento, el cual puede reemplazar en pequeñas proporciones al dióxido de titanio (tio₂), materia prima esencial en la fabricación de un vinilo.

En el sector de la construcción se refiere, la barita puede utilizarse como recubrimiento de cuartos de rayos X reemplazando a un elemento altamente cancerígeno como es el Plomo y a un costo más bajo.

Talcos para todo Tipo de Industrias.

El Talco es un mineral no metálico perteneciente al grupo de los silicatos. Químicamente el talco es un Silicato de Magnesio Hidratado cuya fórmula química es $3\text{MgO} \cdot 4\text{SiO}_2 \cdot \text{H}_2\text{O}$, con sistema cristalino monoclinico o triclinico. Es translúcido y de brillo perlado o nacarado; su densidad es de 2,6 a 2.8 gr/cm³, tiene las propiedades de absorber los materiales aceitosos y de ser aislante del fuego y la electricidad.

Es químicamente inerte No tóxico. Adicionalmente es considerado como el más blando de la naturaleza, dándole un valor de 1,0 en la escala de dureza de Mohs. Puede rayarse fácilmente con la una, es considerado un lubricante natural, resulta jabonoso al tacto, no higroscópico e inerte a los ácidos diluidos.

Antioquia es el departamento que más aporta la producción de Talco en Colombia con una participación mayor al 95%, la cual se comercializa principalmente para consumo interno, específicamente en la industria nacional.

Estos Silicatos presentan coloraciones verdosas, amarillas y grisáceas principalmente. A partir de distintas mezclas de éstos se obtienen los talcos que son actualmente utilizados en industrias como la de pinturas, papel, plásticos, agroquímicos y cerámicos, en la que en conjunto con la granulometría constituyen las variables más importantes a la hora de escoger el producto más acertado.

ECOMÍN S.A.S. ha desarrollado Talcos en mallas que van desde la 400 (32 micrones) hasta 635 (20 micrones) en diferentes tonalidades, las cuales se utilizan exitosamente como elemento fundamental en la preparación de vinilos, tanto blancos como de colores, para su uso en interiores y exteriores. Así mismo, en la fabricación de otros productos para la construcción como masillas y "Joint Compound".

De igual forma, también provee de Talco a empresas en las que se fabrican cerámicas, elementos constructivos de alta resistencia, plásticos y agroquímicos, en donde cada producto difiere en sus características principales consolidándose en dichos mercados como productos de alta calidad.

Dolomitas Agrícolas, Cerámicas e Industriales.

Este mineral No Metálico es un carbonato doble de calcio y magnesio con fórmula $\text{Ca.Mg}(\text{CO}_3)_2$ y es el componente principal de la roca del mismo nombre. Parte del magnesio puede estar reemplazado por hierro y menos frecuente por manganeso. La

dolomita es de color blanco, crema, café o gris y a veces incolora. Presenta lustre vítreo a perlático. Se forma por precipitación de aguas marinas.

Es común encontrar la Dolomita en los yacimientos de Calizas o Mármoles, pues ésta se produce por intercambio iónico del Calcio por el Magnesio.

ECOMÍN S.A.S. dentro de su portafolio de productos ha desarrollado dos tipos de Dolomitas en diferentes granulometrías: La Dolomita Blanca, la cual se procesa en malla 400 (75 micrones) es utilizada principalmente como carga en Vinilos y Pinturas en general; la Dolomita Blanca - Grisácea, también procesada en ese mismo tamaño de partícula, es utilizada para la preparación del gres en su última etapa de proceso aportando el brillo a la baldosa. Sin embargo, para lograr que esto se dé, la Dolomita debe tener bajos contenidos de Insolubles (que comúnmente son Hierro, Silicio, Aluminio, Potasio, entre otros), siendo ésta propiedad en conjunto con la granulometría las más importantes al momento de escoger el producto más apropiado.

Aplicaciones de la Dolomita se dan comúnmente en metalurgia, donde se utiliza como fundente y molde para fabricación de piezas dado su elevado punto de ebullición; en agroquímica como componente esencial en alimentos de tipo animal; otra aplicación recientemente vista en el mercado es la de agregado en el clinker de hormigón por el contenido en MgO ya que da una alta expansividad.

Caolines con Altos Contenidos de Sílice y Alúmina.

El Caolín (también llamado "Caolinita") es una arcilla perteneciente a los silicatos, siendo ésta especialmente un disilicato alumínico dihidratado cuya fórmula estructural es $Al_2O_3 \cdot 2SiO_2 \cdot 2H_2O$. Se denomina Silicato de Alúmina Hidratado. Posee una relación Si : Al de 1:1. Presenta un sistema de cristalización monoclinico, color blanco, que puede tener diferentes matices en función del contenido de impurezas. Dureza de 1.5 a 2.5 y una densidad de 2.6 g/cm³. Mineral blando de tacto untuoso.

Este mineral fue encontrado por primera vez en China en la provincia de Kiangsi, sitio del cual proviene su nombre (Kao = Alta; Ling = Colina).

La formación del Caolín se debe principalmente a la descomposición del Feldespato por la acción del agua y del dióxido de carbono convirtiéndolo en un material muy útil para varias aplicaciones en las industrias de pinturas, refractarios, caucho, cerámica, papel, agroquímicos, construcción, entre otros.

ECOMÍN S.A.S. procesa con gran éxito caolín en mallas 325 (45 micrones) y 400 (38 micrones), las cuales sumadas a su color blanco y su bajo porcentaje de humedad (<2,0%) la hacen más que apropiada para la preparación de vinilos y estucos plásticos, así como en la fabricación de caucho. Nuestros caolines también pueden ser utilizados en la preparación de estucos tradicionales aportando al producto gran manejabilidad facilitando las aplicaciones principalmente en cielos.

Sistemas de Acabados para la construcción

Estucomín: Es un producto fabricado técnicamente para la aplicación de recubrimientos. Este producto de alta calidad le asegura acabados finos y durables siendo un estuco de gran plasticidad y adherencia para mezclar con agua. Su color blanco reduce el consumo de pintura permitiendo la transpiración de la humedad y facilitando su secado. Puede sustituir el revoque de cemento y arena (repello o pañete) y admite espesores hasta de 3 cm sin fisurarse. Su rápido tiempo de fraguado permite el endurecimiento adecuado de las capas para un excelente acabado.

Pañetemín: es un producto fabricado técnicamente para la aplicación de repellos o pañetes en interiores. Es un producto a base de yeso y aditivos, los cuales dan como resultado un pañete con gran adherencia, facilidad de manejo y espesores hasta de tres (3) cm sin fisurarse, retraerse o desprenderse de su base. Su rápido tiempo de fraguado permite la ejecución de los llenados en mucho menor tiempo que los demás productos similares del mercado.

Rellenolisto fino exteriores: es un producto constituido por minerales de alta pureza y cargas que le confieren unas características especiales para su trabajabilidad. Su tiempo de fraguado y a su fórmula avanzada aportan grandes ventajas para ser un sistema de estuco – relleno de aplicación rápida y sencilla generando alto rendimiento para el aplicador y excelentes características mecánicas a los acabados. Sustituye los repellos de arena con cemento, argamasas y estucos de rellenos acrílicos o plásticos. De gran respuesta a la intemperie.

Plataforma estratégica

Misión.

Ecomin S.A.S está dedicada a suministrar minerales no metálicos para la industria y sistemas de acabados para la construcción con innovación, asesoría y confiabilidad; garantizando siempre la mejor calidad mediante el mejoramiento continuo y la generación de valor en nuestros procesos. Estos propósitos se logran con un equipo de trabajo vital, responsable y transparente, permitiendo que nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, satisfagan sus necesidades, contribuyendo en el desarrollo de nuestra comunidad.

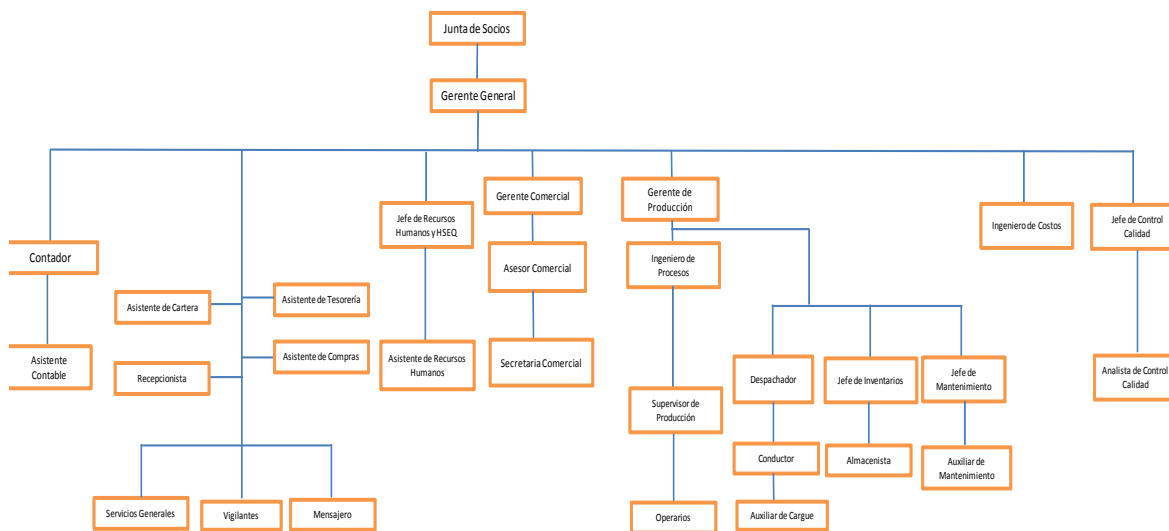
Visión.

Para el año 2015, Ecomin S.A.S se consolidará en el centro del país como empresa líder en los sistemas de acabados para la construcción y seremos el proveedor preferido de minerales no metálicos para la industria, enfocándonos en la asesoría de nuestros clientes, la satisfacción de nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, en armonía con el medio ambiente. Estos compromisos garantizarán la generación de valor a través de la innovación, logrando así, el crecimiento rentable y sostenible de la organización.

Valores.

- Cooperación
- Comunicación
- Pasión
- Lealtad
- Honestidad

Organigrama.



METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó como metodología un instrumento diseñado para identificar las competencias organizacionales y las competencias funcionales. Esta metodología permitió generar un proceso participativo, en primera instancia, y permitió además que los colaboradores tuvieran su primer encuentro con un nuevo sistema de gestión.

Para ello, se diseñó una encuesta, la que se implementó a todos los colaboradores, ésta contiene una serie de preguntas puntuales para conocer la percepción de ellos, en la realización ideal de cualquier actividad en el desempeño de cada uno de los cargos.

A continuación se plantea la encuesta aplicada:

ENCUESTA PARA LA DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ECOMIN S.A.S.

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

1. ¿Cuáles son las características que todos los colaboradores de ECOMIN deben tener para que cada proceso alcance el nivel de efectividad requerido?
2. ¿Qué es lo más importante que una persona debería tener para desempeñar un cargo de manera eficiente en ECOMIN?

3. ¿Cuáles serían las actitudes más importantes que debería tener una persona que trabaje en nuestra organización?
4. ¿Cuáles son las características que lo identifican a usted en su cargo y que lo distinguen de los demás?
5. ¿Qué actitudes o características lo han ayudado a desempeñar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo a la organización de su proceso?
6. ¿Qué cree usted que debe identificar a una persona que ocupe este cargo para desempeñarlo manera eficiente?

Resultado de la Encuesta

Nivel Dirección

Nombres y Apellidos	Cargo	¿Cuales son las características que todos los colaboradores de ECOMIN deben tener para que cada proceso alcance el nivel de	¿Qué es lo más importante que una persona debería tener para desempeñar un cargo de manera eficiente en	¿Cuáles son las actitudes más importantes que una persona que trabaje en nuestra organización?	¿Cuáles son las características que lo identifican a usted en su cargo y que lo distinguen de los	¿Qué actitudes lo han ayudado a desempeñar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo al cumplimiento de los	¿Qué cree usted que debe identificar a una persona que ocupe este cargo para desempeñarlo de manera eficiente?
Esteban Ayala	Gerente General	Pasión	Pasión	Vocación de Servicio	Tolerancia	Habilidades Financieras	Orden
		Colaboración	Trabajo en Equipo	Compromiso con la Empresa	Pasión	Dialogo	Organización
		Trabajo en Equipo	Orientación al Logro	Hacer las cosas con amor	Paciencia	Aptitud Numérica	Rigidez
			Comunicación asertiva		Emprendedor	Solución a Conflictos	Procedimientos
			Servicio al cliente		Disciplina	Liderazgo	Innovador
					Verificación	Conciliación	Humilde
					Toma de decisiones	Comunicación asertiva	Escuchar
Victor García	Gerente de Producción	Trabajo en Equipo	Pasión	Servicio al Cliente	Pasión	Disposición	Engranar equipos
		Sentido de pertenencia		Amabilidad	Disposición	Confianza	Comunicación asertiva
					Liderazgo	Respeto	Orientación al logro
					Escuchar	Honestidad	
Judith Raquel Ariza	Jefe de Control Calidad				Responsabilidad	Lealtad	
		Agilidad	Adaptabilidad	Escucha	Organización	Verificación	Tolerancia
		Planeación	Pasión	Compañerismo	Toma de decisiones	Escucha	Disciplina
		Servicio de Calidad				Perseverancia	Confidencialidad
						Organización	Servicio al cliente
Rosa Elena Leal Fernández	Jefe de RH y HSEQ					Liderazgo	
						Comunicación asertiva	
		Pasión	Cumplimiento	Amabilidad	Planeación	Respeto	Tolerancia
		Trabajo en Equipo	Servicio al cliente	Tolerancia	Organización	Responsabilidad	Mejora Continua
		Orientación al logro	Comunicación asertiva		Verificación	Disciplina	Humildad
					Servicio al Cliente	Liderazgo	Organización
					Innovación	Aptitud Numérica	Adaptabilidad
					Iniciativa	Análisis	
			Orientación al logro	Honestidad			
			Cumplimiento de meta	Confidencialidad			
			Comunicación asertiva	Procedimental			

Nivel Coordinador

Nombres y Apellidos	Cargo	¿Cuáles son las características que todos los colaboradores de ECOMIN deben tener para que cada proceso alcance el nivel de efectividad?	¿Qué es lo más importante que una persona debería tener para desempeñar un cargo de manera eficiente en ECOMIN?	¿Cuáles son las actitudes más importantes que una persona que trabaje en nuestra organización?	¿Cuáles son las características que lo identifican a usted en su cargo y que lo distinguen de los demás?	¿Qué actitudes lo han ayudado a desempeñar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo al	¿Qué cree usted que debe identificar a una persona que ocupe este cargo para desempeñarlo de manera eficiente?
Mariela Sanabria	Contadora	Compromiso	Adaptabilidad	Solución a conflictos	Liderazgo	Escucha	Honestidad
		Responsabilidad		Trabajo en equipo	Responsabilidad	Comunicación asertiva	Lealtad
		Sentido de pertenencia		Pasión	Compromiso	Puntualidad	
					Aptitud Numérica	Orientación al logro	
					Pasión		
				Puntualidad			
Juan Arevalo	Jefe de Inventarios	Tolerancia	Responsabilidad	Respeto	Compromiso	Objetividad	Disciplina
		Comprensión	Compromiso	Compromiso	Cumplimiento de metas	Perseverancia	Toma de Decisiones
		Aprovechamiento del tiempo	Sentido de pertenencia	Escucha	Responsabilidad	Planeación	
				Servicio al Cliente	Liderazgo	Organización	
Manuel Ustariz	Ingeniero de Costos	Compromiso	Dinamismo	Honestidad	Aptitud Numérica	Dialogo	Responsabilidad
		Trabajo en Equipo	Trabajo bajo presión	Sinceridad	Confidencialidad	Comunicación asertiva	Planeación
		Comunicación asertiva		Tolerancia	Toma de decisiones	Aptitud al reto	Criticidad
					Análisis	Solución a Conflictos	Orientación al logro
						Mejora continua	Detalle
					Trabajo bajo presión		
Fernando Sarmiento	Ingeniero de Procesos	Compromiso	Cumplimiento	Tolerancia	Agilidad mental	Responsabilidad	Trabajo en equipo
		Integridad			Aptitud Numérica		
					Toma de decisiones		
					Trabajo bajo presión		
				Autoridad			

Nivel Asistencial

Nombres y Apellidos	Cargo	¿Cuáles son las características que todos los colaboradores de ECOMIN deben tener para que cada proceso alcance el nivel de efectividad requerido?	¿Qué es lo más importante que una persona debería tener para desempeñar un	¿Cuáles son las actitudes más importantes que una persona que trabaje en nuestra organización?	¿Cuáles son las características que lo identifican a usted en su cargo y que lo distinguen de los demás?	¿Qué actitudes lo han ayudado a desempeñar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo al	¿Qué cree usted que debe identificar a una persona que ocupe este cargo para desempeñarlo de
Lady Bejarano	Asistente Contable	Compromiso Responsabilidad Cumplimiento	Decisión Optimismo Trabajo en Equipo	Liderazgo Creatividad Comunicación asertiva Colaboración Análisis Pasión	Compromiso Entrega Trabajo oportuno Organización Control de la información Aptitud Numérica Eficiencia	Responsabilidad Honestidad Productividad Recursividad Iniciativa Compromiso	Tolerancia Paciencia Escuchar Información oportuna Objetividad
Johana Pineda	Recepcionista	Pasión Responsabilidad Dedicación Trabajo en Equipo Compromiso	Liderazgo Servicio al cliente	Amabilidad Tolerancia Respeto Comunicación asertiva	Dedicación Responsabilidad Compromiso Servicio al Cliente Carisma Comunicación asertiva Organización Respeto Tolerancia	Creatividad Amabilidad Escucha	Trabajo en equipo Empatía Pasión
Doris Alarcon	Tesorería	Pasión Trabajo en equipo	Responsabilidad Orientación al logro Fidelidad Honradez	Disposición Escuchar Dialogo	Honestidad Confidencialidad Criterio Responsabilidad Organización Priorizar Verificar Manejo de dinero Aptitud numérica	Aprendizaje continuo Adaptabilidad Confianza Servicio al Cliente	Trabajo bajo presión
Cristina Espinel	Asistente de Compras	Honestidad Lealtad	Pasión Compromiso	Honradez Orientación al logro Servicio al Cliente	Economizar Agilidad Respuesta rápida Variedad Decisión Propuestas Respeto	Servicio al cliente Honestidad Confidencialidad Lealtad Orientación al logro Cumplimiento	Manejo de tiempo Trabajo bajo presión Comunicación asertiva Mejora Continua
Andrés Carrillo	Almacenista	Colaboración Trabajo en Equipo	Tolerancia Compromiso	Efectividad Humildad	Organización Humildad Productividad Agilidad Colaboración Respeto Tolerancia Cumplimiento de metas Honestidad Sentido de pertenencia	Colaboración Amabilidad Proactividad Compromiso Eficacia Responsabilidad	Atención al detalle Aptitud numérica Comunicación asertiva
José Vergara	Despachador	Compromiso Lealtad Trabajo en Equipo	Liderazgo Pasión	Dedicación Organización	Organización Honestidad Manejo del dinero Puntualidad Servicio al Cliente Adaptabilidad Colaboración	Dinamismo Proactividad Manejo de recursos	Orientación al logro Cumplimiento Compañerismo Planeación
Eduar Cárdenas	Asistente de Cartera	Confianza Humildad	Pasión Carisma Éxito	Amabilidad Colaboración	Servicio al Cliente Organización Innovación Firmeza	Disposición Compromiso Pasión Tolerancia Solución a Conflictos Comunicación asertiva Disciplina	Tolerancia Aptitud numérica Verificar Trabajo bajo presión Cumplimiento Orientación al logro Carácter
Diana Milena Vivas	Asistente de RH	Iniciativa Compromiso	Objetividad Respeto	Eficiencia Orden Colaboración Sentido de pertenencia	Responsabilidad Liderazgo	Creatividad Respeto	Orden Priorizar Servicio al cliente Colaboración Positivismo Agilidad Escuchar Comunicación asertiva Aprendizaje continuo Honestidad Confidencialidad Prudencia
Anyi Ramos	Analista Químico	Sentido de pertenencia Visión	Pasión Trabajo en Equipo	Tolerancia	Mejora Continua Análisis Rigidez Criterio Verificación Comunicación asertiva Aptitud Numérica Manejo de la información Control	Trabajo en equipo Tolerancia Críticidad Servicio al cliente	Organización Sistémico Procedimental
Marcela Lozano	Analista Químico	Responsabilidad Entusiasmo Eficacia	Compromiso Trabajo en Equipo	Respeto Servicio al Cliente Honestidad	Análisis Perspicaz Compromiso	Aptitud Numérica Comunicación asertiva	Toma de Decisiones Atención al detalle Asertividad Responsabilidad

Comerciales

Nombres y Apellidos	Cargo	¿Cuales son las características que todos los colaboradores de ECOMIN deben tener para que cada proceso alcance el nivel de efectividad requerido?	¿Qué es lo más importante que una persona debería tener para desempeñar un cargo de manera eficiente en ECOMIN?	¿Cuáles son las actitudes más importantes que una persona que trabaje en nuestra organización?	¿Cuáles son las características que lo identifican a usted en su cargo y que lo distinguen de los demás?	¿Qué actitudes lo han ayudado a desempeñar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización?	¿Qué cree usted que debe identificar a una persona que ocupe este cargo para desempeñarlo de manera eficiente?
Angela Agudelo Luis Fernando Díaz Rosmary Ospino	Asesor Comercial	Compromiso	Pasión	Amabilidad	Empatía	Creatividad	Curiosidad
		Eficiencia	Motivación	Servicio al Cliente	Capacidad de negociación	Solución a Conflictos	Comunicación asertiva
		Comunicación asertiva			Atención al cliente	Innovación	Innovador
		Trabajo en Equipo			Paciencia	Servicio al cliente	Confidencialidad
					Administración del tiempo		
					Planeación		
					Eficacia		
					Iniciativa		
					Estratégico		
					Responsabilidad		
					Manejo del dinero		
					Honestidad		
Adriana Ossa	Secretaria Comercial	Responsabilidad	Eficiencia	Adaptabilidad	Compromiso	Servicio al cliente	Tolerancia
		Compromiso	Orientación al Logro	Empatía	Necesidad de cambio	Escucha	
		Respeto	Competitividad	Solución a conflictos	Creatividad	Responsabilidad	
		Servicio de Calidad	Trabajo en Equipo	Proactividad	Respuesta rápido	Innovación	
		Orientación al logro	Cordialidad	Amabilidad	Solución a conflictos	Procedimental	
					Servicio al Cliente	Orientación al logro	
					Pasión	Paciencia	
					Dialogo		
					Organización		
					Empatía		
			Adaptabilidad				

Operación

Nombres y Apellidos	Cargo	¿Cuáles son las características que todos los colaboradores de ECOMIN deben tener para que cada proceso alcance el nivel de efectividad requerido?	¿Qué es lo más importante que una persona debería tener para desempeñar un cargo	¿Cuáles son las actitudes más importantes que una persona que trabaje en nuestra organización?	¿Cuáles son las características que lo identifican a usted en su cargo y que lo distinguen de los demás?	¿Qué actitudes lo han ayudado a desempeñar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo al	¿Qué cree usted que debe identificar a una persona que ocupe este cargo para desempeñarlo de
Miguel Prieto	Supervisor de producción	Compromiso	Transparencia	Pasión	Compromiso	Interés	Responsabilidad
		Compañerismo	Trabajo en Equipo	Alegría	Trabajo en equipo	Compañerismo	Colaboración
				Positivismo	Transparencia	Respeto	Escuchar
					Orientación al logro	Confidencialidad	Servicio al cliente
					Liderazgo	Honestidad	
			Cumplimiento de metas	Amabilidad			
			Verificación	Tolerancia			
Julio Romero	Jefe de Mantenimiento	Responsabilidad	Orientación al logro	Amabilidad	Liderazgo	Compañerismo	Trabajo bajo presión
		Calidad		Trabajo en Equipo	Respeto	Calidad	Pasión
					Responsabilidad	Trabajo en equipo	
					Comunicación asertiva		
					Innovación		
			Creatividad				
			Cumplimiento				
			Destreza manual				
			Servicio al Cliente				
Jonatán Riveros	Auxiliar de Mantenimiento	Carácter	Compromiso	Amabilidad	Compromiso	Solución a Conflictos	Colaboración
		Pasión		Solidaridad	Pasión	Dedicación	Lealtad
		Compañerismo		Trabajo en Equipo	Trabajo en equipo	Respeto	Honestidad
				Lealtad	Sinceridad	Orientación al logro	Priorizar
					Amabilidad	Seguridad	Solución a conflictos
			Cumplimiento	Responsabilidad	Confianza		
			Destreza manual				
			Solidaridad				
			Escuchar				
			Comunicación asertiva				
Jonatán Bermúdez	Conductor	Pasión	Responsabilidad	Amabilidad	Servicio al Cliente	Lealtad	Tolerancia
		Compromiso		Servicio al Cliente	Priorizar	Honestidad	Trabajo bajo presión
		Cumplimiento	Compañerismo		Orientación al logro	Responsabilidad	
					Cumplimiento	Respeto	
					Trabajo en equipo	Eficacia	
			Comunicación asertiva				
Diego Vidal	Auxiliar de Cargue	Compromiso	Comunicación	Lealtad	Compromiso	Responsabilidad	Lealtad
		Compañerismo			Cumplimiento	Honestidad	
					Trabajo en equipo	Amabilidad	
					Colaboración	Compromiso	
					Atención		
Yesid Hernández	Mensajero	Compromiso	Compañerismo	Comunicación	Confidencialidad	Manejo del dinero	Escuchar
		Sentido de pertenencia	Lealtad		Honestidad	Compromiso	Servicio al cliente
					Lealtad	Responsabilidad	
					Cumplimiento		
					Orientación al logro		
			Comunicación asertiva				
María del Pilar Castro	Servicios Generales	Compañerismo	Lealtad	Honestidad	Servicio al Cliente	Confidencialidad	Escuchar
		Sentido de pertenencia			Disposición		
					Compromiso		
					Responsabilidad		
					Honestidad		
Walter Pedraza	Montacargas	Compañerismo	Responsabilidad	Comprensión	Organización	Responsabilidad	Tolerancia
		Colaboración	Organización	Compañerismo	Amabilidad	Puntualidad	Escuchar
				Sinceridad	Cumplimiento	Lealtad	
					Orientación al logro	Respeto	
					Eficacia	Honestidad	
			Orden				
Fernando Montoya	Portero	Compañerismo	Respeto	Colaboración	Responsabilidad	Lealtad	Orden
		Sentido de pertenencia			Respeto	Confidencialidad	Comunicación
					Servicio al Cliente		
					Amabilidad		
					Honestidad		
Héctor Ayala	Operario	Cumplimiento	Utilización de los recursos	Empeño	Concentración	Calidad	Tolerancia
		Sentido de pertenencia		Dedicación	Dedicación	Lealtad	Compañerismo
				Compañerismo	Responsabilidad	Confidencialidad	Trabajo en equipo
				Trabajo en Equipo	Escuchar	Seriedad	
					Honestidad	Eficacia	
			Rendimiento				

Diccionario Competencias ECOMIN

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p style="text-align: center;">TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.</p>	<p>NIVEL A.</p> <p>Motiva a los demás a cooperar y colaborarse mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motiva al personal a trabajar en equipo para conseguir metas comunes. 2. Orienta a los funcionarios sobre la importancia de anteponer los intereses comunes a los particulares. 3. Evalúa los resultados alcanzados por grupos de trabajo.
	<p>NIVEL B.</p> <p>Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. 2. Coopera en distintas situaciones y comparte información aportando sugerencias, ideas y opiniones. 3. Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. 4. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
	<p>NIVEL C.</p> <p>Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colabora y comparte información con sus compañeros de trabajo para lograr los objetivos comunes. 2. Mantiene relaciones de respeto y cooperación con sus compañeros de trabajo. 3. Busca soluciones a situaciones específicas con la ayuda del personal del área.
	<p>NIVEL D.</p> <p>Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suministra información cuando es solicitada por el jefe inmediato. 2. Se relaciona con sus compañeros de trabajo cuando es estrictamente necesario. 3. Busca soluciones a situaciones específicas con la ayuda del personal del área.
	<p>AUSENCIA DE LA COMPETENCIA</p> <p>Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza actividades orientadas al logro de los objetivos específicos del cargo. 2. No se involucra con sus compañeros de trabajo en la consecución de los objetivos. 3. Busca soluciones a situaciones específicas individualmente.

Corporativas:

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p>COMUNICACIÓN ASERTIVA</p> <p>Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.</p>	<p>NIVEL A.</p> <p>Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los colaboradores en todos los niveles de la institución. 2. Establece incentivos para que los colaboradores desarrollen destrezas comunicativas. 3. Se expresa de manera clara y comprensible.
	<p>NIVEL B.</p> <p>Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trasmite la información de manera clara y comprensible. 2. Orienta las discusiones con argumentos. 3. Adecua su discurso a diferentes públicos y mantiene la claridad del mensaje.
	<p>NIVEL C.</p> <p>Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula ideas y argumentos claros. 2. Escucha con atención y respeto y verifica lo que interpreta. 3. facilita la interacción con su comunicación verbal y no verbal
	<p>NIVEL D.</p> <p>Emite opiniones y escucha los a los demás</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye el logro de su objetivo. 2. Escucha y verifica lo que interpreta 3. Su comunicación es clara, oportuna y respetuosa.
	<p>AUSENCIA DE LA COMPETENCIA</p> <p>No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No transmite correctamente la información. 2. Se le dificulta establecer comunicación con los compañeros.

Gerenciales

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</p> <p>Propone políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo.</p>	<p>NIVEL A.</p> <p>Realiza análisis interno y del entorno y propone políticas estratégicas y metas con asignación de recursos para conseguir los objetivos de la empresa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza la información y el entorno para establecer mecanismos de solución y ejecución para el desarrollo de las funciones y propuestas 2. Estipula recursos, actividades y metas dentro de los planes establecidos que están orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa 3. Realiza planes a mediano y largo plazo orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa
	<p>NIVEL B.</p> <p>Implementa y conecta estrategias mediante ejecución y control de planes y actividades operativos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorea el cumplimiento de metas a través de indicadores de seguimiento 2. Realiza labores asignadas a su cargo orientadas al logro de las metas establecidas en los planes estratégicos 3. Logra los objetivos propuestos en los planes operativos

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p>LIDERAZGO</p> <p>Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.</p>	<p>NIVEL A.</p> <p>Se anticipa a los escenarios, fija objetivos realiza seguimiento e integra opiniones de los diferentes participantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuye a la definición de las metas, objetivos y políticas de la organización. 2. Mantiene a sus colaboradores motivados. 3. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.
	<p>NIVEL B.</p> <p>Lidera y fija objetivos, escucha y es escuchado por los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. 2. Promueve la eficacia del equipo 3. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.
	<p>NIVEL C.</p> <p>Fija objetivos que el grupo acepta, realiza seguimiento adecuado de la tarea.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. 2. Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
	<p>NIVEL D.</p> <p>Se esfuerza por cumplir con los objetivos trazados vinculando a los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. 2. Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuando no hacerlo.
	<p>AUSENCIA DE LA COMPETENCIA</p> <p>No es percibido como líder, dificultad para fijar objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No involucra a los demás en el logro de los objetivos. 2. No fija objetivos para el grupo de trabajo.


Cargos Medios y Operación

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p>ORIENTACION A LOS RESULTADOS</p> <p>Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.</p>	<p>NIVEL A.</p> <p>Establece, alcanza y supera los resultados esperados de metas desafiantes para la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fija metas que trasciendan los propósitos actuales 2. Compromete recursos y tiempos para mejorar las metas establecidas 3. Define y acuerda prioridades que permiten el logro de los objetivos
	<p>NIVEL B.</p> <p>Alcanza y supera las metas propuestas para sus funciones y en beneficio de los demás empleados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca alternativas de solución a las situaciones que dificultan el logro de los resultados esperados. 2. Realiza todas las acciones para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando las situaciones que se presenten 3. Identifica aspectos personales y de laborales a mejorar y trabaja por desarrollarlos.
	<p>NIVEL C.</p> <p>Realiza y supera las metas propuestas para cumplir con sus labores y las de su grupo de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve el trabajo el equipo como articulación de objetivos y metas propuestas 2. Hace esfuerzos adicionales para cumplir con las metas asignadas 3. Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas las funciones que le son asignadas
	<p>NIVEL D.</p> <p>Alcanza las metas en desarrollo de sus funciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asume la responsabilidad por los resultados de sus actividades. 2. Entrega los resultados con calidad dentro del tiempo límite establecido. 3. Hace uso eficiente de los recursos para realizar su trabajo.
	<p>AUSENCIA DE LA COMPETENCIA</p> <p>No posee la capacidad para orientar sus resultados al logro común de los objetivos Organizacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza sus actividades sin cumplirlas adecuadamente. 2. No asume responsabilidades comunes. 3. No aporta ideas para su labor.

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.</p>	<p>A Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Considera la plena satisfacción de los clientes como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica de manera asertiva • Se preocupa por motivar a sus colaboradores para dar cumplimiento a los logros.
	<p>B Busca averiguar las necesidades e inquietudes de los clientes. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos en cada uno de los proyectos realizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés por el cumplimiento de los objetivos trazados en el tiempo estipulado. • Comunica los logros alcanzados en cada uno de los proyectos.
	<p>C Evalúa los alcances de los proyectos utilizando los criterios necesarios para ejecutar su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica con los colaboradores asesorándolos en temas interés. • Conoce la información de la empresa que pueda interesar a los clientes.
	<p>D Indaga de manera mínima los objetivos trazados en cada proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica de manera limitada con los compañeros. • Brinda la información necesaria para la ejecución de los procesos.
	<p>AUSENCIA No conoce los objetivos establecidos para el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica de manera mínima con los compañeros. • No brinda la información necesaria para la ejecución de los procesos.

COMPETENCIA	NIVELES	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<p>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</p> <p>Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.</p>	<p>A Posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, enlazando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee herramientas de tipo cognitivo que le permiten afrontar las situaciones de manera eficaz. • Posee estabilidad emocional que le permite ser objetivo. • Maneja la ansiedad de manera satisfactoria.
	<p>B Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es objetivo al momento de afrontar situaciones nuevas. • Posee autocontrol.
	<p>C Se adapta a los cambios del entorno de manera poco eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una mentalidad dura y tradicionalista que le obstaculiza la apertura al cambio.
	<p>D Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que le son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen ocasionar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta de manera moderada manejar la ansiedad en situaciones cambiantes.
	<p>AUSENCIA</p> <p>Difícilmente se adapta a situaciones nuevas en su área de trabajo impidiendo el logro de los objetivos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene apertura al cambio. • Actúa de manera poco asertiva en condiciones cambiantes.


Perfiles de Cargo

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10					
					RH-F32					
1. Identificación										
Área:	Gestión Gerencial	Cargo:	Gerente General							
No. Puestos:	1	Reporta a:	Junta de Socios	Empodera a:	Gerentes, Directivos, Jefes					
Misión del Cargo										
La Gerencia General es el órgano administrativo, encargado de la dirección de todas las actividades de la Organización.										
3. Competencias Corporativas										
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4	
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.							
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.							
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común							
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.							
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.							
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa							
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.							
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.							
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás							
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.							

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Finanzas	Analizar correctamente la información financiera de una empresa, diferenciar los tipos de decisiones financieras, construir escenarios donde establecer y evaluar posibles estrategias que conduzcan a la generación de valor dentro la empresa.					
Administración	Es el Director de Empresa, dirigiendo estratégicamente la organización.					
Procesos de producción de minerales no metálicos	Tiene los conocimientos y la experiencia en procesos productivos de minerales no metálicos, encaminados al mejoramiento continuo de procesos cumpliendo los parámetros de calidad establecidos.					
Saber - Hacer						
Elabora Presupuestos	Planea, diseña y ejecuta el presupuesto de la organización, orientado a cumplir con las necesidades internas y externas.					
Define Estrategias	Planea, diseña y ejecuta estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
Ser						
Pensamiento Estratégico	Propone políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo.					
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					


5. Responsabilidades - Descripción de Actividades					
Presentar a la Junta Directiva estrategias de corto, mediano y largo plazo.	Diseña las estrategias organizacionales que permitan cumplir las metas definidas por al Junta de Socios.				
	Ejecuta las estrategias definidas, apoyándose en cada uno de los procesos de la organización.				
	Mide el cumplimiento de las estrategias y establece correcciones y/o mejoras en caso de que se requiera.				
Presentar informes de Gestión a la Junta de Socios	Elabora el informe mensual y anual de la Gestión realizada en ECOMIN S.A.S.				
	Presenta el informe mensual y anual a la Junta de Socios, y toma acciones derivadas de las conclusiones.				
Diseña, establece y verifica presupuestos.	Diseña el presupuesto de toda la organización.				
	Establece a cada proceso el presupuesto asignado.				
	Vela porque le presupuesto asignado se cumpla tal cual fue diseñado.				
Administración de Recursos	Manejo de todo el dinero que entre y salga de la compañía				
	Toda la maquinaria, equipo e infraestructura de la organización.				
Administración del Talento Humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, parámetros de comportamiento, cultura organizacional y clima organizacional de toda la organización.				
6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Gestión de Calidad	Informes de auditorías internas	Elabora el informa con el estado de las auditorías internas	Informe de Auditoria Interna	Junta de Socios	Semestral
Gestión Comercial	Encuestas de satisfacción al cliente	Diseña, ejecuta y verifica las encuestas de satisfacción.	Infoeme Encuesta anual de satisfacción de clientes.	Junta de Socios	Anual
Recurso Humano	Evaluaciones de Clima Organizacional	Diseña, ejecuta y presenta los resultados de la encuestas de clima organizacional	Informe Encuesta de Clima Organizacional	Junta de Socios	Anual
Recurso Humano	Evaluaciones de Desempeño	Diseña, ejecuta y presenta los resultados de las evaluaciones de desempeño.	Informe Evaluaciones de desempeño.	Junta de Socios	Anual
Gestión de Calidad	Estado de quejas y reclamos	Elabora un informe de quejas y reclamos, con paretos identificando las procedencias de los mismos.	Informe de Quejas y Reclamos	Junta de Socios	Mensual
Todos los Procesos	Desempeño de los procesos (resultados de los indicadores)	Cada proceso elabora un informa de los indicadores asociados al cumplimiento de las metas establecidas.	Informe de Indicadores	Junta de Socios	Mensual
Gestión Comercial	Presupuesto Comercial	Presupuesto de Ventas	Presupuesto de Ventas Mensual por asesor.	Junta de Socios	Mensual
Producción	Presupuesto de Producción	Presupuesto de Producción	Presupuesto de Producción por Molino y Mezcladores.	Junta de Socios	Mensual
Costos	Matriz de Costos	Matriz de Costos ABC	Matriz de los costos de la Organización utilizando el método ABC.	Junta de Socios	Mensual

7. Indicadores		
Nombre	Medición	Meta
Margen EBITDA	$\frac{\text{(Utilidad Operacional + Depreciaciones)}}{\text{Ventas Mes}}$	15%
8. Cuantificación		
General		%
Formación		20%
Experiencia		20%
Competencias Técnicas		25%
Competencias Comportamentales		35%
Competencias Técnicas		%
Finanzas		20%
Administración		20%
Procesos de producción de minerales no metálicos		20%
Elabora Presupuestos		20%
Define Estrategias		20%
Competencias Comportamentales		%
Pensamiento Estratégico		40%
Liderazgo		30%
Orientación a los resultados		30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO				Versión 10					
						RH-F					
1. Identificación											
Área:	Gestión Comercial	Cargo:	Director Comercial								
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	Asesores Comerciales, Secretaria Comercial						
Misión del Cargo											
Dirigir la operación comercial de la compañía orientada al cumplimiento del fortalecimiento de imagen, incremento permanente en la participación del mercado, cumplimiento de los presupuestos de ventas y recaudos y aseguramiento de la sostenibilidad.											
3. Competencias Corporativas											
Competencia	Definición		Comportamientos Observables				1	2	3	4	
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.		A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.							
			B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.							
			C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común							
			D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.							
			E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.							
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.		A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa							
			B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.							
			C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.							
			D	Emite opiniones y escucha los a los demás							
			E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.							


Competencia	Definición	Comportamientos Observables			
		1	2	3	4
Saber					
Mercadeo y Ventas	Incrementa ventas apoyado en la definición de segmentos de mercado estratégicos para la organización.				
Servicio al Cliente	Conoce a los clientes y al mercado en que se encuentran ubicados, ofreciéndoles el producto correcto en el tiempo esperado.				
Productos de Minerales no Metálicos y Sistemas de Acabados para la Construcción.	Ofrece productos de Molienda y Sistemas de Acabados para la Construcción a los clientes con base en las fichas técnicas de producto terminado.				
Saber - Hacer					
Elabora Presupuestos de Ventas	Planea, diseña y ejecuta el presupuesto de ventas orientado a cumplir la sostenibilidad de la organización.				
Define Estrategias	Planea, diseña y ejecuta estrategias necesarias para el mantenimiento y consecución de nuevos clientes o mercados.				
Ser					
Pensamiento Estratégico	Propone políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo.				
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.				
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.				
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades					
Presentar a la Gerencia General estrategias comerciales de corto, mediano y largo plazo.	Diseña las estrategias comerciales que permitan cumplir las metas definidas por la Gerencia General				
	Ejecuta las estrategias definidas, apoyándose en su equipo comercial.				
	Mide el cumplimiento de las estrategias comerciales y establece correcciones y/o mejoras en caso de que se requiera.				
Diseña, establece y verifica presupuesto de ventas	Elaborar el plan de ventas y lo presentar lo para aprobación de la Gerencia General, incluyendo Gastos por promociones, publicidad, capacitación y eventos.				
	Asigna al inicio de cada mes las cuotas de ventas por línea y la cartera por cobrar a cada asesor..				
	Planea, orienta y supervisa la labor comercial del área con el fin de cumplir con el presupuesto de ventas y recaudos asignado				
Administración del Talento Humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas y parámetros de comportamiento del equipo Comercial.				

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Gerente de Producción	Presupuesto de Producción	Programa el cumplimiento de los Despachos a los Clientes	Pedidos	Clientes Despachos	Diario
Clientes	Ordenes de Compra	Presupuesto de Producción Informe de Stock	Elabora el presupuesto de producción por Molino y Mezcladores. Descarga los productos del Inventarios	Producción Inventarios Clientes	Diario
Clientes	Solicitud de Muestras	Se solicita muestras a Control de Calidad, para ser entregada a los clientes que requieren probar el producto ofrecido.	Muestras de productos ECOMIN	Control de Calidad Clientes	Semanal
Clientes	Encuestas de Satisfacción	Define estrategias para mejorar las insatisfacciones de los clientes	Acciones derivadas del informe de las encuestas de Satisfacción.	Gerencia General Gestión de Calidad Clientes	Anual
Inventario	Inventario de Producto Terminado	Definir el presupuesto comercial vs presupuesto producción semanalmente	Presupuesto de Producción	Producción Inventarios	Semanal
Asesores Comerciales	Estado de Cartera	Define estrategias de cobro	Informe de Cartera	Cartera Gerencia General	Semanal
Asesores Comerciales	Informes de visitas	Verifica el cumplimiento de ventas	Presupuesto de Ventas	Gerencia General	Diario
7. Indicadores					
Nombre		Medición		Meta	
Cumplimiento del presupuesto de ventas		Total de toneladas vendidas/presupuesto en toneladas del mes x 100		100%	
Cumplimiento de recaudo		Recaudo total del mes/proyección al día 24 x 100		80%	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Mercadeo y Ventas					20%
Servicio al Cliente					20%
Productos de Minerales no Metálicos y Sistemas de Acabados para la Construcción.					20%
Elabora Presupuestos de Ventas					20%
Define Estrategias					20%
Competencias Comportamentales					%
Pensamiento Estratégico					40%
Liderazgo					30%
Orientación a los resultados					30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10			
				RH-F			
1. Identificación							
Área:	Gestión Comercial	Cargo:	Asesor Comercial				
No. Puestos:	4	Reporta a:	Director Comercial	Empodera a:	0		
Misión del Cargo							
Promover el crecimiento permanente de la empresa a través del cumplimiento de las metas comerciales establecidas, de la atención integral a los clientes y de la captación de nuevos clientes.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.				
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Mercadeo y Ventas	Incrementa ventas apoyado en la definición de segmentos de mercado estratégicos para la organización.					
Servicio al Cliente	Conoce a los clientes y al mercado en que se encuentran ubicados, ofreciéndoles el producto correcto en el tiempo esperado.					
Productos de Minerales no Metálicos y Sistemas de Acabados para la Construcción.	Ofrece productos de Molienda y Sistemas de Acabados para la Construcción a los clientes con base en las fichas técnicas de producto terminado.					
Saber - Hacer						
Estrategias de Ventas	Lleva a cabo acciones y actividades que el permiten cumplir objetivos de ventas propuestos.					
Atención al Cliente	Entiende lo que el cliente necesita y responder estas necesidades de manera eficiente.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Planeación de Ventas	Elabora la planeación de ventas semanal con base en los pedidos recibidos de los clientes.					
	Visita a los clientes de acuerdo a la planeación de venta semanal.					
Recaudo de Cartera	Realiza el recaudo oportuno de la cartera, teniendo en cuenta el informe semanal de cartera generado por el sistema contable.					
Cumplimiento de Pedidos a los clientes	Gestiona los pedidos de los clientes y entregarlos a la Secretaria comercial oportunamente.					
	Realiza seguimiento a los pedidos desde su recepción hasta que son entregados a los clientes.					
Nuevos Clientes	Gestiona la consecución de nuevos clientes ejecutando estrategias de ventas.					

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Cientes	Pedidos	Presupuesto de Producción Informe de Stock	Elabora el presupuesto de producción por Molino y Mezcladores. Descarga los productos del Inventarios	Producción Inventarios Clientes	Diario
Cientes	Solicitud de Muestras	Se solicita muestras a Control de Calidad, para ser entregada a los clientes que requieren probar el producto ofrecido.	Muestras de productos ECOMIN	Control de Calidad Clientes	Semanal
Contabilidad	Informe de Cartera	Contabilidad descarga del Sistema Contable la información de Cartera para el preceptivo recaudo	Recaudo de Cartera	Gerente General Director Comercial	Semanal
Inventario	Inventario de Producto Terminado	Definir el presupuesto comercial vs presupuesto producción semanalmente	Planeación de Ventas	Producción Inventarios	Semanal
7. Indicadores					
Nombre		Medición		Meta	
Cumplimiento del presupuesto de ventas		Total de toneladas vendidas/presupuesto en toneladas del mes x 100		100%	
Cumplimiento de recaudo		Recaudo total del mes/proyección al día 24 x 100		80%	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Mercadeo y Ventas					20%
Servicio al Cliente					20%
Productos de Minerales no Metálicos y Sistemas de Acabados para la Construcción.					20%
Estrategias de Ventas					20%
Atención al Cliente					20%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Adaptabilidad al cambio					30%
Orientación a los resultados					40%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RHF				
1. Identificación									
Área:	Gestión Comercial	Cargo:	Secretaría Comercial						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Director Comercial	Empodera a:	0				
Misión del Cargo									
Brindar apoyo a la operación comercial de la compañía a través de la gestión de los pedidos desde su recepción hasta que son despachados y manteniendo una continúa comunicación con los clientes y el equipo de ventas									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Servicio al Cliente	Conoce a los clientes y al mercado en que se encuentran ubicados, ofreciéndoles el producto correcto en el tiempo esperado.					
Productos de Minerales no Metálicos y Sistemas de Acabados para la Construcción.	Ofrece productos de Molienda y Sistemas de Acabados para la Construcción a los clientes con base en las fichas técnicas de producto terminado.					
Saber - Hacer						
Atención al Cliente	Entiende lo que el cliente necesita y responder estas necesidades de manera eficiente.					
Facturación	Recoge al información de los pedidos despachados y genera las facturas correspondientes a cada cliente					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Gestión de Pedidos	Tramita los pedidos enviados o entregados por los Asesores Comerciales.					
	Registra los pedidos realizados por los clientes, ya sea a través de orden de compra (enviada por medio físico, o electrónico) o telefónicamente.					
	Confirma con el cliente todos los pedidos sin excepción antes de entregarlos a despachos y registrar en el mismo formato del pedido la persona con la cual se confirmó, cargo, fecha y hora de la confirmación.					
Facturar los Pedidos	Realiza el procedimiento de facturación establecido por la organización, en el sistema contable UNO.					
	Entrega la facturación a Mensajería para la correcta radicación.					

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Asesores Comerciales	Pedidos	Presupuesto de Producción Informe de Stock	Elabora el presupuesto de producción por Molino y Mezcladores. Descarga los productos del Inventarios	Producción Inventarios Clientes	Diario
Asesores Comerciales	Solicitud de Muestras	Se solicita muestras a Control de Calidad, para ser entregada a los clientes que requieren probar el producto ofrecido.	Muestras de productos ECOMIN	Control de Calidad Clientes	Semanal
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
Cumplimiento del presupuesto de ventas	Total de toneladas vendidas/presupuesto en toneladas del mes x 100				100%
Cumplimiento de recaudo	Recaudo total del mes/proyección al día 24 x 100				80%
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Servicio al Cliente					25%
Productos de Minerales no Metálicos y Sistemas de Acabados para la Construcción.					20%
Atención al Cliente					20%
Facturación					35%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Adaptabilidad al cambio					30%
Orientación a los resultados					40%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F				
1. Identificación									
Área:	Producción	Cargo:	Gerente de Producción						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerencia General	Empodera a:	Ingeniero de Procesos Jefe de Mantenimiento Jefe de Inventarios Despachador				
Misión del Cargo									
<p>Optimizar la capacidad instalada buscando el mayor rendimiento y productividad de los equipos a través del mejoramiento continuo de las etapas del proceso.</p> <p>Garantizar la correcta operación y la completa disponibilidad de los equipos relacionados con el proceso productivo optimizando los recursos existentes.</p>									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Saber							
Características de minerales no metálicos	Reconoce y diferencia el tipo de minerales no metálicos correspondientes a los procesos de producción, identificando características y propiedades físico-químico.						
Molinos	Conoce el tipo de Molino y/o equipos que se necesitan para llevar a cabo los procesos de producción de la organización, su funcionamiento y la operacionalidad de los mismos.						
Procesos de producción de minerales no metálicos	Tiene los conocimientos y la experiencia en procesos productivos de minerales no metálicos, encaminados al mejoramiento continuo de procesos cumpliendo los parámetros de calidad establecidos.						
Saber - Hacer							
Trituración y molienda de minerales no metálicos	Planea la producción originada de los requerimientos internos basados en órdenes de pedidos y rotación de inventarios, cumpliendo los parámetros de calidad.						
Elaboración de productos homogéneos para el sector de construcción	Planea, programa y ejecuta las órdenes de pedido derivadas de los requerimientos internos de la compañía cumpliendo con los parámetros de calidad.						
Ser							
Pensamiento Estratégico	Propone políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo.						
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.						
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.						
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades							
Planeación de producción	Elaborar presupuesto anual de producción con base en el presupuesto Comercial						
	Elaborar el presupuesto mensual de producción teniendo en cuenta inventario de producto terminado y presupuesto mensual de producción.						
	Elaborar la programación de producción mensual para cada equipo de acuerdo a las horas disponibles.						
Cumplimiento de presupuesto de producción	Realizar control al proceso diariamente, garantizando que se cumplan los parámetros establecidos en las ficha técnicas de producción.						
	Revisar a diario el cuadro de control de pedidos emitido por la secretaria comercial y tomar las acciones necesarias para el cumplimiento de las fechas pactadas de entrega con los clientes.						
Verificación y control de calidad	Realizar el control diario de las variables del proceso y de los equipos teniendo en cuenta las fichas técnicas de producción.						
Administración de recursos	Manejo de caja de menor por valor de \$500.000						
	Molinos Raymond 5057						
	Molino Raymond 5448						
	Trituradoras de mandíbulas 10*20						
Administración de talento humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, parámetros de comportamiento y clima laboral del personal de producción y mantenimiento.						

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Gerente comercial	Presupuesto Comercial	Elaborar el presupuesto de producción.	Presupuesto de Producción.	Gerencia General Gerencia Comercial. Unidad de negocio de producción	Anual, mensual, semanal y diaria.
Asistente de Compras	Presupuesto de Producción	Monitorear con la función de Suministros que los bienes y servicios requeridos por Producción se entreguen oportunamente y con la	Plan de Compras de Materias primas e insumos (Carbonatos de calcio, baritas, talco, caolines, Dolomitas, Estucos).	Gerente General	Anual, mensual, semanal.
Gerente General	Presupuesto de producción	Dirigir a los responsables por cada sub función para garantizar en sus áreas el respectivo cumplimiento de los Pis relacionados con los objetivos de producción (volumen, costos y).	Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de la maquinaria y equipo del proceso. Plan de despachos Plan de control de calidad	Ingeniero de procesos Jefe de calidad Jefe de mantenimiento Jefe despachos Jefe de inventarios	Anual, mensual, semanal.
7. Indicadores					
Nombre	Medición			Meta	
Cumplimiento del presupuesto de producción	(Total Toneladas producidas/Total de Toneladas presupuestadas)*100			95%	
Productividad	(Horas Efectivas/Horas Disponibles)*100			90%	
Horas de Mantenimiento no Programadas	Número de Horas			15 Horas	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Características de minerales no metálicos					20%
Molinos					20%
Procesos de producción de minerales no metálicos					20%
Trituración y molienda de minerales no metálicos					20%
Elaboración de productos homogéneos para el sector de construcción					20%
Competencias Comportamentales					%
Pensamiento Estratégico					40%
Liderazgo					30%
Orientación a los resultados					30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10			
				RH-F			
1. Identificación							
Área:	Producción	Cargo:	Ingeniero de Procesos				
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente de Producción	Empodera a:	Supervisores de Producción.		
Misión del Cargo							
Implementar, mejorar y estandarizar los procesos de Producción con el fin de lograr su optimización y mejorar la productividad y calidad tanto de los procesos como los productos.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Características de minerales no metálicos	Reconoce y diferencia el tipo de minerales no metálicos correspondientes a los procesos de producción, identificando características y propiedades físico-químico.					
Molinos	Conoce el tipo de Molino y/o equipos que se necesitan para llevar a cabo los procesos de producción de la organización, su funcionamiento y la operacionalidad de los mismos.					
Procesos de producción de minerales no metálicos	Tiene los conocimientos y la experiencia en procesos productivos de minerales no metálicos, encaminados al mejoramiento continuo de procesos cumpliendo los parámetros de calidad establecidos.					
Saber - Hacer						
Trituración y molienda de minerales no metálicos	Planea la producción originada de los requerimientos internos basados en órdenes de pedidos y rotación de inventarios, cumpliendo los parámetros de calidad.					
Elaboración de productos homogéneos para el sector de construcción "Estucos y pañetes"	Planea, programa y ejecuta las órdenes de pedido derivadas de los requerimientos internos de la compañía cumpliendo con los parámetros de calidad.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					

5. Responsabilidades - Descripción de Actividades					
Planeación de producción	Elaborar presupuesto anual de producción con base en el presupuesto Comercial				
	Elaborar el presupuesto mensual de producción teniendo en cuenta inventario de producto terminado y presupuesto mensual de producción.				
	Elaborar la programación de producción mensual para cada equipo de acuerdo a las horas disponibles.				
Cumplimiento de presupuesto de producción	Realizar control al proceso diariamente, garantizando que se cumplan los parámetros establecidos en las ficha técnicas de producción.				
	Revisar a diario el cuadro de control de pedidos emitido por la secretaria comercial y tomar las acciones necesarias para el cumplimiento de las fechas pactadas de entrega con los clientes.				
Verificación y control de calidad	Realizar el control diario de las variables del proceso y de los equipos teniendo en cuenta las fichas técnicas de producción.				
Administración de Recursos	Molinos Raymond 5057				
	Molino Raymond 5448				
	Trituradoras de mandíbulas 10*20				
Administración de talento humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, parámetros de comportamiento y clima laboral del personal de producción y mantenimiento.				
6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Gerente comercial	Presupuesto Comercial	Elaborar el presupuesto de producción.	Presupuesto de Producción.	Gerencia General Gerencia Comercial. Unidad de negocio de producción	Anual, mensual, semanal y diaria.
Asistente de Compras	Presupuesto de Producción	Monitorear con la función de Suministros que los bienes y servicios requeridos por Producción se entreguen oportunamente y con la	Plan de Compras de Materias primas e insumos (Carbonatos de calcio, baritas, talco, caolines, Dolomitas, Estucos).	Gerente General	Anual, mensual, semanal.
7. Indicadores					
Nombre		Medición			Meta
Cumplimiento del presupuesto de producción		(Total Toneladas producidas/Total de Toneladas presupuestadas)*100			95%
Productividad		(Horas Efectivas/Horas Disponibles)*100			90%
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Características de minerales no metálicos					20%
Molinos					20%
Procesos de producción de minerales no metálicos					20%
Trituración y molienda de minerales no metálicos					20%
Elaboración de productos homogéneos para el sector de construcción					20%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Liderazgo					30%
Orientación a los resultados					40%


 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10		
					RH-F		
1. Identificación							
Área:	Producción	Cargo:	Supervisor de Producción				
No. Puestos:	4	Reporta a:	Ingeniero de Procesos	Empodera a:	Operarios de Producción		
Misión del Cargo							
Garantizar que el proceso de molienda se lleve a cabo bajo condiciones controladas y que los productos se elaboren cumpliendo los parámetros establecidos en las fichas técnicas de producción, operando los equipos correctamente.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.				
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Características de minerales no metálicos	Reconoce y diferencia el tipo de minerales no metálicos correspondientes a los procesos de producción, identificando características y propiedades físico-químico.					
Molinos	Conoce el tipo de Molino y/o equipos que se necesitan para llevar a cabo los procesos de producción de la organización, su funcionamiento y la operacionalidad de los mismos.					
Procesos de producción de minerales no metálicos	Tiene los conocimientos y la experiencia en procesos productivos de minerales no metálicos, encaminados al mejoramiento continuo de procesos cumpliendo los parámetros de calidad establecidos.					
Saber - Hacer						
Trituración, molienda de minerales no metálicos	Ejecuta la planeación de producción originada de los requerimientos internos basados en órdenes de pedidos y rotación de inventarios, cumpliendo los parámetros de calidad.					
Elaboración de productos homogéneos para el sector de construcción "Estucos y pañetes"	Ejecuta las órdenes de pedido derivadas de la planeación del Gerente de Producción y/o el Ingeniero de Procesos.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Alistamiento de Equipos de Producción	Se alista las trituradoras realizando la verificación de: <ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones eléctricas. • El estado de las correas. • Ajuste de la maquina. 					
	Se realiza el alistamiento de Alistamiento de bandas, elevador de cangilones, y tolva de almacenamiento					
	Se realiza el alistamiento de los molino Raymond y/o Mezcladores: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el nivel de aceite y cargar el aceite que ha vertido el prensa estopa a la trans-misión del molino. • Que no esté trabajando con sobrecarga o en vacío. • Que no presente ruidos diferentes a los normales. 					
	Alistamiento de Maquina selladora: <ul style="list-style-type: none"> • La instalación eléctrica. • El estado de las correas. • El estado de la aguja. • Ajuste de la maquina. 					
Verificación y control de calidad	Realizar el control diario de las variables del proceso y de los equipos teniendo en cuenta las fichas técnicas de producción.					
Administración de Recursos	Molinos Raymond 5057					
	Molino Raymond 5448					
	Trituradoras de mandíbulas 10*20					
Administración de talento humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, políticas de seguridad industrial y salud ocupacional de los operarios de la planta.					

5. Responsabilidades - Descripción de Actividades					
Alistamiento de Equipos de Producción	Se alista las trituradoras realizando la verificación de: <ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones eléctricas. • El estado de las correas. • Ajuste de la maquina. 				
	Se realiza el alistamiento de Alistamiento de bandas, elevador de cangilones, y tolva de almacenamiento				
	Se realiza el alistamiento de los molino Raymond y/o Mezcladores: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el nivel de aceite y cargar el aceite que ha vertido el prensa estopa a la trans-misión del molino. • Que no esté trabajando con sobrecarga o en vacío. • Que no presente ruidos diferentes a los normales. 				
	Alistamiento de Maquina selladora: <ul style="list-style-type: none"> • La instalación eléctrica. • El estado de la correas. • El estado de la aguja. • Ajuste de la maquina. 				
Verificación y control de calidad	Realizar el control diario de las variables del proceso y de los equipos teniendo en cuenta las fichas técnicas de producción.				
Administración de Recursos	Molinos Raymond 5057				
	Molino Raymond 5448				
	Trituradoras de mandíbulas 10*20				
Administración de talento humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, políticas de seguridad industrial y salud ocupacional de los operarios de la planta.				
6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Gerente de Producción	Orden de Producción Diaria	Diligenciar el Formato PD-F05 "Orden Diaria de Producción.	Producción Diaria	Inventarios	Diario
Control de Calidad	Resultados Muestras de control	Diligenciar el Formato PD-F01 "Registro de Control del Proceso".	Producto Conforme	Inventarios	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
Cumplimiento del presupuesto de producción	(Total Toneladas producidas/Total de Toneladas presupuestadas)*100				95%
Productividad	(Horas Efectivas/Horas Disponibles)*100				90%
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Características de minerales no metálicos					20%
Molinos					20%
Procesos de producción de minerales no metálicos					20%
Trituración y molienda de minerales no metálicos					20%
Elaboración de productos homogéneos para el sector de construcción					20%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Adaptabilidad al cambio					30%
Orientación a los resultados					40%


 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO				Versión 10			
						RH-F			
1. Identificación									
Área:	Producción	Cargo:	Operario de Producción						
No. Puestos:	20	Reporta a:	Supervisor de Producción	Empodera a:	N/A				
Misión del Cargo									
Garantizar que la trituración, el empaque y el estibado del producto terminado se realicen siguiendo los procedimientos establecidos y las fichas técnicas de Producción, cumpliendo los parámetros de seguridad y dentro de los tiempos establecidos.									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Saber							
Molinos	Conoce el tipo de Molino y/o equipos que se necesitan para llevar a cabo los procesos de producción de la organización, su funcionamiento y la operabilidad de los mismos.						
Saber - Hacer							
Trituración de minerales no metálicos	Reconoce el tipo de MP y la manipula de tal manera que puede alimentar la trituradora del Molino.						
Ser							
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.						
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.						
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades							
Alimentación de las trituradoras	Manipula de manera manual la materia prima, levantando el material del piso y llevarlo a la boca de la trituradora. En caso que el material sea demasiado grande para ser levantado o alimentado a la trituradora se debe fragmentar utilizando el mazo. Tener en cuenta el PD-101 Instructivo para la alimentación de MP						
Empaque de Producto	Empacar, pesar, coser y estibar los sacos siguiendo las actividades descritas en el instructivo PD-106 "instructivo de embalaje".						
	Verificar la correcta identificación de los empaques de acuerdo a lo establecido en el tablero de control de proceso de cada equipo: número de lote, malla.						
6. Relaciones Internas							
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia		
Supervisor de Producción	Tablero de Control	Trituración Empaque Estibado	Producto terminado empacado y estibado	Supervisores de producción	Diario		
7. Indicadores							
Nombre	Medición		Meta				
Cumplimiento del presupuesto de producción	(Total Toneladas producidas/Total de Toneladas presupuestadas)*100		95%				
Productividad	(Horas Efectivas/Horas Disponibles)*100		90%				
8. Cuantificación							
General						%	
Formación						20%	
Experiencia						20%	
Competencias Técnicas						25%	
Competencias Comportamentales						35%	
Competencias Técnicas						%	
Molinos						50%	
Trituración de minerales no metálicos						50%	
Competencias Comportamentales						%	
Calidad en el trabajo						50%	
Orientación a los resultados						50%	

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F				
1. Identificación									
Área:	Producción	Cargo:	Jefe de Inventarios						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente de Producción	Empodera a:	Almacenista				
Misión del Cargo									
Controlar el ingreso y salida de materia prima, producto terminado, repuestos, insumos requeridos para el proceso productivo y activos en general.									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Saber							
Inventario	Conoce como registrar el conjunto de todos los bienes propios y disponibles de la organización.						
Logística	Conoce y aplica el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de los despachos de la empresa hacia los clientes.						
Almacenamiento	Tiene el Conocimiento y experiencia para gestionar el adecuado almacenamiento de producto terminado, materia prima e insumos garantizando su preservación.						
Saber - Hacer							
Kardex	Utiliza la Kardex para proporcionar la información y ayudar al control de los inventarios.						
Sistema Contable UNO	Maneja eficazmente el Modulo de Inventarios del Sistema UNO.						
Ser							
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.						
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.						
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.						
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades							
Controlar el ingreso de materia prima, insumos y demás compras de la organización.	Realizar ingreso de materias primas, insumos para la producción, repuestos, herramientas, consumibles y activos en general al sistema contable según lo consignado en el documento recepción de materias primas "CP-F02" y remisiones de entrada. Posteriormente entregar a contabilidad para su causación.						
Controlar el consumo de MP.	Elaborar cuadro de control diario de ingresos y consumos de materias primas incluyendo el stock mínimo por materia prima y publicarlo a través de google docs.						
Controlar la entrega de insumos, repuestos y herramientas	Controlar que se realice la entrega de insumos, repuestos, herramientas y consumibles y se diligencie el formato de control de entrega "DP - F06.						
	Realizar salidas de insumos, repuestos, herramientas y consumibles en el sistema contable para ser descargados del inventario de almacén.						
Llevar el control de la producción que ingresa y sale de Inventarios	Ingresar a diario en el sistema contable la producción reportada por producción y verificada por el Almacenista.						
	Elaborar cuadro de control diario de la producción incluyendo las existencias actuales de cada producto y publicarlo a través de google docs						
	Realizar salidas de P.T en el sistema contable UNO						

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Ingeniero de Procesos	Formato de Ensamble PD-F14	Descarga la Información en el Cuadro de Control de Inventarios	Cuadro Control diario de la producción	Director Comercial Secretaria Comercial Asesores Comerciales	Diario
Supervisores de Producción	Reporte de Producción Diario PD-F08	Realizar el Traslado entre bodegas	Realiza transferencias entre bodegas en el sistema contable.	Contabilidad	Diario
Compras	Requisiciones de Compras	Recibe las compras de M.P, Insumos demás activos de la organización.	Realiza el ingreso de todo lo comprado en el sistema contable	Contabilidad	Diario
7. Indicadores					
Nombre		Medición		Meta	
Duración del Inventario		Inventario Final/ Ventas promedio * 30 días		30 días	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Inventario					25%
Logística					20%
Almacenamiento					20%
Kardex					25%
Sistema Contable UNO					10%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Liderazgo					30%
Orientación a los resultados					40%


 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10			
				RH-F			
1. Identificación							
Área:	Producción	Cargo:	Almacenista				
No. Puestos:	1	Reporta a:	Jefe de Inventarios	Empodera a:	N/A		
Misión del Cargo							
Realizar el control de los inventarios de materia prima, producto terminado, repuestos, insumos requeridos para el proceso productivo y activos en general tanto físicamente como en el sistema contable, procurando que se mantengan en los niveles ideales y en condiciones óptimas							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4	
Saber							
Inventario	Conoce como registrar el conjunto de todos los bienes propios y disponibles de la organización.						
Logística	Conoce y aplica el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de los despachos de la empresa hacia los clientes.						
Almacenamiento	Tiene el Conocimiento y experiencia para gestionar el adecuado almacenamiento de producto terminado, materia prima e insumos garantizando su preservación.						
Saber - Hacer							
Kardex	Utiliza la Kardex para proporcionar la información y ayudar al control de los inventarios.						
Sistema Contable UNO	Maneja eficazmente el Modulo de Inventarios del Sistema UNO.						
Ser							
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.						
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos						
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.						
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades							
Controlar el ingreso de materia prima, insumos y demás compras de la organización.	Realizar ingreso de materias primas, insumos para la producción, repuestos, herramientas, consumibles y activos en general al sistema contable según lo consignado en el documento recepción de materias primas "CP-F02" y remisiones de entrada. Posteriormente entregar a contabilidad para su causación.						
Controlar el consumo de MP.	Elaborar cuadro de control diario de ingresos y consumos de materias primas incluyendo el stock mínimo por materia prima y publicarlo a través de google docs.						
Controlar la entrega de insumos, repuestos y herramientas	Controlar que se realice la entrega de insumos, repuestos, herramientas y consumibles y se diligencie el formato de control de entrega "DP - F06.						
	Realizar salidas de insumos, repuestos, herramientas y consumibles en el sistema contable para ser descargados del inventario de almacén.						
Llevar el control de la producción que ingresa y sale de Inventarios	Ingresar a diario en el sistema contable la producción reportada por producción y verificada por el Almacenista.						
	Elaborar cuadro de control diario de la producción incluyendo las existencias actuales de cada producto y publicarlo a través de google docs						
	Realizar salidas de P.T en el sistema contable UNO						
Llevar a cabo el Inventario	Coordinar la realización del inventario mensual de productos terminados, materias primas, empaques y demás insumos utilizados en proceso de producción.						
	Realizar inventarios físicos mensuales de los productos terminados en poder de los clientes y presentar el informe correspondiente a contabilidad dentro de los dos días siguientes a la elaboración del inventario.						

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Ingeniero de Procesos	Formato de Ensamble PD-F14	Descarga la Información en el Cuadro de Control de Inventarios	Cuadro Control diario de la producción	Director Comercial Secretaria Comercial Asesores Comerciales	Diario
Colaboradores que participan en el conteo mensual	Conteo de Inventario	Realizar el informe de inventario físico	Informe de Inventario	Contabilidad Gerencia General	Mensual
Compras	Requisiciones de Compras	Recibe las compras de M.P, Insumos demás activos de la organización.	Realiza el ingreso de todo lo comprado en el sistema contable	Contabilidad	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
Duración del Inventario	Inventario Final/ Ventas promedio * 30 días				30 días
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Inventario					25%
Logística					20%
Almacenamiento					20%
Kardex					25%
Sistema Contable UNO					10%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Adaptabilidad al cambio					30%
Orientación a los resultados					40%


 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10			
				RH-F			
1. Identificación							
Área:	Producción	Cargo:	Operador de Montacargas				
No. Puestos:	3	Reporta a:	Jefe de Inventarios	Empodera a:	N/A		
Misión del Cargo							
Garantizar la correcta ubicación y almacenamiento del producto terminado asegurando su preservación. Realizar el cargue y descargue de producto terminado asegurando un adecuado manejo del mismo.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4	
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A Motiva a los demás a cooperar y colaborarse mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.					
		B Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.					
		C Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común					
		D Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.					
		E Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.					
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa					
		B Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.					
		C Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.					
		D Emite opiniones y escucha los a los demás					
		E Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.					

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser					
Competencia	Definición	Comportamientos Observables			
Saber					
Almacenamiento	Tiene el Conocimiento para realizar el adecuado almacenamiento de producto terminado, materia prima e insumos garantizando su preservación.				
Saber - Hacer					
Manejo de Montacargas	Posee la experiencia, habilidades, destrezas y conocimientos operando Montacargas.				
Ser					
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.				
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.				
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades					
Ubicación del PT.	Con ayuda del Montacargas ubicar el producto terminado en la bodega respetando los sitios establecidos para cada producto, procurando que las áreas de producción y las de circulación estén despejadas.				
Cargue de PT	Realizar el cargue de producto terminado en los vehículos siguiendo el orden y los números de lote asignados por el Almacenista Despachador. Se debe despachar el producto más antiguo para efectos de rotación de inventarios.				
6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Inventarios	Producto Terminado	Utilizar el montacargas para ubicar el PT en las bodegas.	Bodega Organizada	Inventarios	Diario
inventarios	Orden de cargue	Cargar PT al transporte	Transporte Cargado con P.T. para despachar al cliente	Despachos	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
N/A	N/A				N/A
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Almacenamiento					50%
Manejo de Montacargas					50%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					50%
Orientación a los resultados					50%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10			
					RH-F			
1. Identificación								
Área:	Producción	Cargo:	Despachador					
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente de Producción	Empodera a:	Conductor Auxiliar de Cargue			
Misión del Cargo								
Programar y coordinar los despachos de producto terminado optimizando los recursos disponibles y garantizando que se cumplan los requisitos pactados con el cliente como: referencia solicitada, documentación requerida, lugar de entrega, fecha y hora de entrega y estado óptimo del producto en cuanto a empaque y presentación.								
3. Competencias Corporativas								
Competencia	Definición		Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.		A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
			B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.				
			C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
			D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
			E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.		A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
			B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
			C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
			D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
			E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Logística	Conoce y aplica el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de los despachos de la empresa hacia los clientes.					
Atención al Cliente	Entiende lo que el cliente necesita y responder estas necesidades de manera eficiente					
Saber - Hacer						
Despachos	Planea, programa ejecuta y verifica los despachos de los clientes, cumpliendo los tiempos establecidos.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Confirma Pedidos	Confirmar con el cliente todos los pedidos sin excepción y registrar la información correspondiente en el formato de pedido					
Programación y control de despachos	Realizar la programación diaria de despachos. La programación se debe realizar teniendo en cuenta lo establecido en el procedimiento de despachos DP – P01.					
	Solicitar al Jefe de Inventarios la asignación de lotes a cargar por vehículo. Se debe despachar el producto más antiguo para efectos de rotación de inventarios.					
	Entregar a control calidad copia de las remisiones y traslados para que procedan a la elaboración de los certificados de calidad de cada lote a despachar.					
	Asignar las rutas de transporte de acuerdo con el turno previamente asignado por el vigilante y registrar la información correspondiente a cada despacho en la planilla de despachos “DP-F01”.					
	Autorizar el despacho mediante la firma y entrega de la remisión correspondiente.					
	Pesar el Vehículo (PESO DE TARA).					
	Dar la orden de cargue al operador de montacargas de acuerdo a los lotes indicados por el Jefe de Inventarios. El Jefe de Inventarios debe indicar por escrito al operador de montacargas los números de lote a cargar.					
	Realizar seguimiento presencial al cargue de producto terminado.					

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Inventarios	Asignación de Lotes	Asignación de Lotes para	Lotes a Productos a Despachar	Transportadores	Diario
Comercial	Factura, pedido, remisión, orden de venta, orden de compra	Planeación de Despachos	Despachos	Transportadores Clientes	Diario
Clientes	Devoluciones	Documentar las devoluciones	Devoluciones de Materiales	Tesorería SGC Inventarios	Semanal
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
Devoluciones atribuibles al proceso de despachos	No. De Devoluciones				3
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Logística					40%
Atención al Cliente					20%
Despachos					40%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Adaptabilidad al cambio					30%
Orientación a los resultados					40%


 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO				Versión 10 RH-F	
1. Identificación							
Área:	Producción	Cargo:	Conductor				
No. Puestos:	1	Reporta a:	Despachador	Empodera a:	N/A		
Misión del Cargo							
Garantizar que los productos se entreguen oportunamente y en óptimas condiciones a los clientes de acuerdo al rutero diario entregado por Despachos.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Atención al Cliente	Entiende lo que el cliente necesita y responder estas necesidades de manera eficiente					
Mecánica Automotriz Básica	Logra identificar fallas mecánicas y herramientas básicas para autos, logrando atender eventualidades que presente el Camión de la organización.					
Saber - Hacer						
Conducción	Hace funcionar de manera controlada un vehículo y obedece las normas que se apliquen en el momento y lugar de la conducción.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Cargue del Vehículo	Realizar a diario el cargue de los productos de acuerdo al orden asignado en el rutero y verificando que el producto cargado coincida con la información registrada en el rutero.					
Entrega de Pedidos	Realizar las entregas del producto de acuerdo al orden asignado, en las direcciones indicadas en el rutero y garantizando la preservación del mismo					
	Radicar ante el cliente los documentos entregados por despachos (remisión, factura, pedido, certificado de calidad y recibo de caja cuando aplique).					
Administración de Recursos	Camión Volkswagen Worker 9750 Placa SZQ072					
Reporte de Anomalías	Reportar inmediatamente a la Secretaria Comercial o en su ausencia a la Recepcionista cualquier novedad que se presente con los clientes con respecto a las entregas					
	Reportar inmediatamente o según las circunstancias lo permitan al Despachador cualquier novedad que se presente con el vehículo o con los empleados como: accidentes, daños, partes, lesiones, robos					

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Despachos	Rutero	Realizar los Despachos de PT	Despachos Justo a Tiempo	Cliente	Diario
Nombre		Medición			Meta
Devoluciones atribuibles al proceso de despachos		No. De Devoluciones			3
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Atención al Cliente					20%
Mecánica Automotriz Básica					20%
Conducción					60%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					50%
Orientación a los resultados					50%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10		
					RH-F		
1. Identificación							
Área:	Producción	Cargo:	Auxiliar de Cargue y Descargue				
No. Puestos:	1	Reporta a:	Despachador	Empodera a:	N/A		
Misión del Cargo							
Ser el apoyo del Conductor para la entrega oportuna y en óptimas condiciones de Productos a los clientes.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que trabaja para una misión				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos responsables e en grupo				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser					
Competencia	Definición	Comportamientos Observables			
		1	2	3	4
Saber					
Atención al Cliente	Entiende lo que el cliente necesita y responder estas necesidades de manera eficiente				
Mecánica Automotriz Básica	Logra identificar fallas mecánicas y herramientas básicas para autos, logrando atender eventualidades que presente el Camión de la organización.				
Saber - Hacer					
Conducción	Hace funcionar de manera controlada un vehículo y obedece las normas que se apliquen en el momento y lugar de la conducción.				
Ser					
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.				
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.				
Cargue del Vehículo	Realizar a diario el cargue de los productos de acuerdo al orden asignado en el rutero y verificando que el producto cargado coincida con la información registrada en el rutero.				
Descargue de Pedidos	Realizar el descargue del producto de acuerdo al orden asignado, en las direcciones indicadas en el rutero.				
6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Despachos	Rutero	Realizar los Despachos de PT	Despachos Justo a Tiempo	Cliente	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
Devoluciones atribuibles al proceso de despachos	No. De Devoluciones				3
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Atención al Cliente					20%
Mecánica Automotriz Básica					20%
Conducción					60%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10			
				RH-F			
Área:	Recursos Humanos y SGC	Cargo:	Jefe de Recursos Humanos y HSEQ				
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	Asistente de Recursos Humanos		
Misión del Cargo							
Gestionar la selección y contratación, desarrollo y evaluación de los empleados de acuerdo a las competencias definidas por la organización, garantizando un clima laboral adecuado. Garantizar el mantenimiento del S.G.C y promover el mejoramiento continuo.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborarse mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Planeación Estratégica de Gestión Humana	Posee conocimientos para diseñar y presentar planes estratégicos en los procesos de RH.					
Sistemas de Gestión de Calidad	Tiene el Conocimiento y lo aplica en el Mejoramiento continuo del SGC bajo la NTC ISO 9001:2008.					
Clima Organizacional	Tiene los conocimientos y la experiencia de lo que es Clima Organizacional, como se evalúa y los enfoques de intervención que se pueden implementar para cambiarlos, mantenerlos o mejorarlos.					
Bienestar Laboral	Tiene los conocimientos y la experiencia para diseñar y ejecutar planes que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.					
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	Conoce la normatividad vigente de Salud Ocupacional y Seguridad industrial aplicables a ECOMIN, las ejecuta y mejora.					
Saber - Hacer						
Procesos de Selección, contratación e inducción.	Garantizar la selección, contratación e inducción de los candidatos cumpliendo los requisitos legales y los establecidos por la empresa.					
Evaluaciones del Desempeño	Diseña, emite y retroalimenta las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la organización.					
Evaluaciones de Clima Organizacional	Diseña, emite, retroalimenta establece planes de intervención para la mejora del clima laboral en la organización.					
Procesos Disciplinarios	Investiga, realiza preguntas documentadas en el acta de descargos, emite conclusiones y sugerencias, velando por el cumplimiento del R.I.T.					
Planeación y Programación de Capacitaciones	Detecta necesidades de capacitación, brindar capacitación, y evalúa la eficacia de las capacitaciones.					
Ser						
Pensamiento Estratégico	Propone políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo.					
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito					
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					


5. Responsabilidades - Descripción de Actividades	
Selección, contratación e inducción del nuevo colaborador	Realizar la selección de personal de acuerdo al procedimiento para selección de personal "RH-P01".
	Realizar la contratación de personal de acuerdo al procedimiento para selección de personal "RH-P02".
	Realizar la inducción de personal dando cobertura a los aspectos establecidos en el registro de actividades de inducción "RH-F10".
Programación de Capacitaciones	Gestionar la capacitación de acuerdo a lo establecido en el procedimiento RH-P03 "inducción, capacitación y desarrollo de personal".
Elaborar Nomina	Elaborar la nomina quincenal y reportarla a Contabilidad para su revisión y aprobación.
Programar las evaluaciones de desempeño	Emitir las evaluaciones de desempeño a cada proceso, tabularlas y entregar resultados a los líderes de proceso.
Emitir las encuestas de clima organizacional	Emitir las encuestas de Clima Organizacional a todos los colaboradores de la organización, tabularla y entregar el informe a Gerencia General.
Realizar procesos disciplinarios	Llevar a cabo actas de descargo y emitir las conclusiones según el R.I.T.
Realizar actividades de Bienestar	Diseñar, programar y ejecutar actividades de bienestar que contribuyan a la mejora del clima organizacional y una motivación laboral de los colaboradores de la organización.
Plan de Salud Ocupacional	Documenta el Plan de Salud ocupacional de manera que se cumpla con la normatividad legal vigente.
Mejora Continua del SGC	Programa y ejecuta en compañía de los auditores internos, las Auditorias Internas de Calidad
	Presenta el Informe y las conclusiones de las Auditorias Internas
	Lidera los Comité de Calidad
	Programa y acompaña las Auditorias Externas de Calidad
	Presenta el Informe de Revisión por la Dirección.
	Controla las Acciones Correctivas y Preventivas

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Lideres de Proceso	RH-F29 Solicitud de Cargo	Realizar Proceso de selección y contratación del personal	Vacante Cerrada	Lideres de Proceso	Mensual
Todos los colaboradores	RH-F16 Encuesta de Clima Organizacional	Realizar el Informe de Clima Organizacional	Informe de Clima Organizacional	Gerente General	Anual
Todos los colaboradores	RH-F14 Evaluación del Desempeño	Tabular evaluaciones	Emitir resultados Evaluaciones de Desempeño	Gerente General Lideres de	Anual
Gerencia General	Auditorias Internas	Planear, programar y ejecutar las auditorias internas	Realizar las conclusiones de las auditorias internas.	Gerente General Lideres de	Anual
ARL	Matriz de Riesgos	Documentar el plan de salud ocupacional y actividades para la mitigación de los	Plan de salud ocupacional y planes de intervención	Todos los colaboradores	Anual Mensual
7. Indicadores					
Nombre		Medición		Meta	
Índice de satisfacción del trabajador		Porcentaje de conformidad según encuesta de clima organizacional		80%	
Cumplimiento de capacitaciones		(Numero de colaboradores capacitados/total colaboradores programadas a capacitar) *100		75%	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Planeación Estratégica de Gestión Humana					15%
Sistemas de Gestión de Calidad					15%
Clima Organizacional					10%
Bienestar Laboral					10%
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial					10%
Procesos de Selección, contratación e inducción.					10%
Evaluaciones de Clima Organizacional					10%
Procesos Disciplinarios					10%
Planeación y Programación de Capacitaciones					10%
Competencias Comportamentales					%
Pensamiento Estratégico					25%
Liderazgo					25%
Orientación a los resultados					25%
Calidad en el trabajo					25%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F				
1. Identificación									
Área:	Recursos Humanos	Cargo:	Asistente de Recursos Humanos						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Jefe de Recursos Humanos	Empodera a:	N/A				
Misión del Cargo									
Ser el apoyo la selección, contratación, capacitación bienestar laboral y salud ocupacional y seguridad industrial cumpliendo con los procedimiento y políticas definidas por al organización.									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su						
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Bienestar Laboral	Tiene los conocimientos y la experiencia para ejecutar planes que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.					
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	Conoce la normatividad vigente de Salud Ocupacional y Seguridad industrial aplicables a ECOMIN, las ejecuta y mejora.					
Saber - Hacer						
Procesos de Selección, contratación e inducción.	Brinda apoyo a los procesos de selección, contratación e inducción de los candidatos cumpliendo los requisitos legales y los establecidos por la empresa.					
Actividades de Bienestar	Ejecuta actividades de Bienestar, según lo planeado por el proceso de RH utilizando los recursos establecidos.					
Entrega Dotación y elementos de Seguridad Industrial	Recoge información, documenta las requisiciones, recibe las compras y hace entrega de las dotaciones legales y los elementos de protección necesarios para el correcto desempeño de las labores.					
Cobro de Incapacidades y licencias	Emite los cobros a las EPS y ARL de las incapacidades y licencias de los colaboradores de la organización.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Selección, contratación e inducción del nuevo colaborador	Brinda apoyo en la selección de personal de acuerdo al procedimiento para selección de personal "RH-P01".					
	Realizar la contratación de personal de acuerdo al procedimiento para selección de personal "RH-P02".					
	Brinda Apoyo en el proceso de inducción de los colaboradores.					
Programación de Capacitaciones	Apoya las actividades capacitación de acuerdo a lo establecido en el procedimiento RH-P03 "inducción, capacitación y desarrollo de personal".					
Realizar actividades de Bienestar	Ejecutar actividades de bienestar que contribuyan a la mejora del clima organizacional y una motivación laboral de los colaboradores de la organización					
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	Realiza las inspecciones de puesto de trabajo y emite informes, con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas.					
	Reportar los accidentes de trabajo ante la ARL, cada vez que se presentan.					
	Documenta las actas del COPASO					
	Ejecuta las actividades del Plan de Salud Ocupacional establecido por la organización.					


6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
ARL	Matriz de Riesgos	Ejecutar las actividades del plan de salud ocupacional y actividades para la mitigación de los riesgos expuestos.	Actividades y planes de intervención	Todos los colaboradores	Anual Mensual
Lideres de Procesos	RH-F29 Solicitud de Cargo	Brindar apoyo al proceso de selección y realizar la contratación de los empleados.	Contratación del colaborador	Lideres de Proceso	Mensual
Todos los colaboradores	Solicitudes varias colaboradores	Realizar las solicitudes varias de los colaboradores: Certificaciones, entrega de volantes de nomina, impresión del pago de SGG, etc.	Entrega de las solicitudes de los colaboradores	Todos los colaboradores	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición			Meta	
Índice de satisfacción del trabajador	Porcentaje de conformidad según encuesta de clima organizacional			80%	
Cumplimiento de capacitaciones	(Numero de colaboradores capacitados/total colaboradores programadas a capacitar) *100			75%	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Bienestar Laboral					15%
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial					20%
Procesos de Selección, contratación e inducción.					20%
Actividades de Bienestar					15%
Entrega Dotación y elementos de Seguridad Industrial					15%
Cobro de Incapacidades y licencias					15%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					30%
Adaptabilidad al cambio					30%
Orientación a los resultados					40%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10	
					RH-F	
1. Identificación						
Área:	Control Calidad	Cargo:	Jefe de Control Calidad			
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	Analista Químico	
Misión del Cargo						
Gestionar el control de calidad de las materias primas, productos en proceso y productos terminados para las plantas de molienda y mezclas asegurando el cumplimiento de las especificaciones establecidas.						
3. Competencias Corporativas						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
		B Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.				
		C Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su				
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
		C Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Aseguramiento Metrológico	Posee conocimientos de variables y aseguramiento de equipos de los equipos con los cuales esta equipado el laboratorio de la organización.					
Investigación y Desarrollo	Posee el conocimiento y experiencia para la Investigación & Desarrollo de nuevos productos y/o implementación de mejoras, tanto a productos como a etapas de cada uno de los procesos existentes en Ecomin S.A.S.					
Quejas y Reclamos	Identifica Quejas y reclamos, emite informe en atención a estas, para asegurar al continuidad de los clientes con nuestros productos.					
Minerales no Metálicos	Posee el conocimiento para identificar características fisicoquímicas de la MP que se requiere para el proceso de Molienda.					
Saber - Hacer						
Análisis fisicoquímico de M.P., Producto en Proceso y Producto Terminado.	Esta en capacidad de realizar los análisis pertinentes que aseguren la calidad de la MP. El Producto en Proceso y el Producto Terminado.					
Elaboración de Informes técnicos	Elabora Informes Técnicos que permitan dar respuesta a las Quejas y Reclamos de nuestros Clientes.					
Ser						
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					

5. Responsabilidades - Descripción de Actividades	
Realizar Análisis Físicoquímicos	Asegurar que se realicen los Análisis físicoquímico de la materia prima (Calizas, Dolomita, Barita, Caolín, Talcos, Impamold – A, Marmolina, y productos representados como Talcos (TAYA, Microminerales e Impadoc), Carbomin 5 micras, Caolín El Vencedor; Cementos. Los resultados de las pruebas se registran en el formato “Registro de inspección de Materias Primas”.
	Asegurar que se realice el Control de producto en proceso en cada uno de los molinos de acuerdo al mineral que se esté produciendo. Éstos resultados se registran en el formato PD-F01 “registro de Control del Proceso de Producción”.
	Asegurar que se realicen los análisis físicoquímicos del producto terminado en cada uno de los molinos y en la planta de mezclas para cada turno de producción. Los resultados correspondientes a los productos de molienda se consignan en el formato CC – F02 “Registro de Control de Calidad”.
Emitir Informes Técnicos	Emitir Informes Técnicos al SGC para dar respuesta a las reclamaciones por parte de los clientes, así como asesorías técnicas y visitas para homologaciones de marchas analíticas, conocimiento sobre la aplicación de nuestros productos terminados en sus procesos.
Fichas Técnicas de Producto Terminado	Mantiene Actualizada las Fichas Técnicas de Producto Terminado, son estos los documentos, que los Asesores Comerciales le entregan a los clientes.
Aseguramiento Metroológico de Equipos del Laboratorio	Responsable del mantenimiento, verificación y calibración de los equipos de inspección, seguimiento y medición que tienen que ver directamente con la calidad del producto. Para los mantenimientos y verificaciones internas se diligencia el formato CC – F09 “Registro de Verificación de Equipos de Medición”. En el caso de los mantenimientos, verificaciones y calibraciones realizadas por entes externos, los proveedores entregan protocolos y/o certificados.
Administración de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Balanzas de Laboratorio. • Báscula de Producción • Báscula para Jumbos • Báscula Camionera. <ul style="list-style-type: none"> • pH – metro. • Homo Binder. <ul style="list-style-type: none"> • Mufla. • Baño Termostatado.
Administración del Talento Humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, parámetros de comportamiento, cultura organizacional y clima organizacional de los analistas químicos.


6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Comercial	Solicitud de Muestras	Entregar muestras del producto solicitado a los Asesores Comerciales para ser probadas en los procesos del Clientes	Muestras de Producto Terminado	Asesores Comerciales	Cada vez que se requiera
Producción	Muestras representativas de Producto en Proceso y Producto Terminado	Realizar los análisis Físicoquímicos de las muestras de los productos en proceso y producto terminado.	PD-F01 Registro de Control de Proceso CC-F02 Registro de Control de Calidad CC-F01 Reporte y Disposición de Producto no Conforme	Producción Inventarios	Diario
Despachos	Remisiones de Producto Terminado	Realizar el Certificado de Calidad para entrega al Cliente.	Certificado de Calidad	Despachos	Diario
Compras	Solicitud de Análisis a Minerales	Realizar análisis correspondientes a las MP con el fin de verificar que cumplan las características físicoquímicas documentadas en las Fichas Técnicas de MP.	Registros de Inspección Materia Prima.	Compras	Diario
SGC	Solicitud Análisis Muestras Devoluciones y/o Reclamaciones	Realizar los análisis Físicoquímicos correspondientes según la devolución o reclamación que el cliente presente.	Informe Técnico	SGC	Cada vez que se requiera
7. Indicadores					
Nombre		Medición		Meta	
Devoluciones de Producto Terminado por incumplimiento de especificaciones.		(Remisiones devueltas mes / Remisiones totales mes)* 100		0,25	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Aseguramiento Metrológico					15%
Investigación y Desarrollo					15%
Quejas y Reclamos					15%
Minerales no Metálicos					20%
Análisis físicoquímico de M.P., Producto en Proceso y Producto Terminado					20%
Elaboración de Informes técnicos					15%
Competencias Comportamentales					%
Liderazgo					30%
Orientación a los resultados					30%
Calidad en el trabajo					40%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10			
				RH-F			
1. Identificación							
Área:	Control Calidad	Cargo:	Analista Químico				
No. Puestos:	2	Reporta a:	Jefe de Control Calidad	Empodera a:	N/A		
Misión del Cargo							
Realizar el control de calidad de las materias primas, productos en proceso y productos terminados para las plantas de molienda y mezclas asegurando el cumplimiento de las especificaciones establecidas.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4	
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.					
		B Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.					
		C Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común					
		D Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.					
		E Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.					
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa					
		B Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.					
		C Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.					
		D Emite opiniones y escucha los a los demás					
		E Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.					

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Aseguramiento Metrológico	Posee conocimientos de variables y aseguramiento de equipos de los equipos con los cuales esta equipado el laboratorio de la organización.					
Investigación y Desarrollo	Posee el conocimiento y experiencia para brindar apoyo en la Investigación & Desarrollo de nuevos productos y/o implementación de mejoras, tanto a productos como a etapas de cada uno de los procesos existentes en Ecomin S.A.S.					
Minerales no Metálicos	Posee el conocimiento para identificar características fisicoquímicas de la MP que se requiere para el proceso de Molienda.					
Saber - Hacer						
Análisis fisicoquímico de M.P., Producto en Proceso y Producto Terminado.	Esta en capacidad de realizar los análisis pertinentes que aseguren la calidad de la MP. El Producto en Proceso y el Producto Terminado.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					


5. Responsabilidades - Descripción de Actividades	
Realizar Análisis Físicoquímicos	Asegurar que se realicen los Análisis físicoquímico de la materia prima (Calizas, Dolomita, Barita, Caolín, Talcos, Impamold – A, Marmolina, y productos representados como Talcos (TAYA, Microminerales e Impadoc), Carbomin 5 micras, Caolín El Vencedor; Cementos. Los resultados de las pruebas se registran en el formato “Registro de inspección de Materias Primas”.
	Asegurar que se realice el Control de producto en proceso en cada uno de los molinos de acuerdo al mineral que se esté produciendo. Éstos resultados se registran en el formato PD-F01 “registro de Control del Proceso de Producción”.
	Asegurar que se realicen los análisis físicoquímicos del producto terminado en cada uno de los molinos y en la planta de mezclas para cada turno de producción. Los resultados correspondientes a los productos de molienda se consignan en el formato CC – F02 “Registro de Control de Calidad”.
Emitir Informes Técnicos	Emitir Informes Técnicos al SGC para dar respuesta a las reclamaciones por parte de los clientes, así como asesorías técnicas y visitas para homologaciones de marchas analíticas, conocimiento sobre la aplicación de nuestros productos terminados en sus procesos.
Fichas Técnicas de Producto Terminado	Mantiene Actualizada las Fichas Técnicas de Producto Terminado, son estos los documentos, que los Asesores Comerciales le entregan a los clientes.
Aseguramiento Metrológico de Equipos del Laboratorio	Responsable del mantenimiento, verificación y calibración de los equipos de inspección, seguimiento y medición que tienen que ver directamente con la calidad del producto. Para los mantenimientos y verificaciones internas se diligencia el formato CC – F09 “Registro de Verificación de Equipos de Medición”.
Administración de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Balanzas de Laboratorio. • Báscula de Producción • Báscula para Jumbos • Báscula Camionera. <ul style="list-style-type: none"> • pH – metro. • Homo Binder. <ul style="list-style-type: none"> • Mufla. • Baño Termostatado.

7. Indicadores		
Nombre	Medición	Meta
Devoluciones de Producto Terminado por incumplimiento de especificaciones.	$(\text{Remisiones devueltas mes} / \text{Remisiones totales mes}) * 100$	0,25
8. Cuantificación		
General		%
Formación		20%
Experiencia		20%
Competencias Técnicas		25%
Competencias Comportamentales		35%
Competencias Técnicas		%
Aseguramiento Metroológico		20%
Investigación y Desarrollo		15%
Minerales no Metálicos		25%
Análisis fisicoquímico de M.P., Producto en Proceso y Producto Terminado		40%
Competencias Comportamentales		%
Calidad en el trabajo		40%
Adaptabilidad al cambio		30%
Orientación a los resultados		30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F				
1. Identificación									
Área:	Costos	Cargo:	Ingeniero de Costos						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	N/A				
Misión del Cargo									
Aplicar el sistemas de costos ABC, definido por la empresa en los procesos de producción, como base para la preparación del presupuesto anual y mensual, y el seguimiento su ejecución.									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Saber							
Costos ABC	Posee el conocimiento y la experiencia en Sistemas de Costos ABC ayudando a la Gerencia a identificar oportunidades de reducción de costos mediante el suministro de información más precisa sobre las variables que afectan los costos.						
Presupuesto	Posee el conocimiento en calcular y asignar de manera anticipada ingresos y gastos a las actividades económicas de la organización y de cada uno de los procesos.						
Fundamentos Financieros	Posee el conocimiento financiero para planear presupuestos, organizar la ejecución de la producción y acompañar a la gerencia en la toma de decisiones de precios y establecimiento de metas que generen mayores ingresos para la organización.						
Saber - Hacer							
Matriz de Costos	Diseña e implementa la matriz de costos de la organización en la cual dichos costos se asignan a las actividades específicas de cada uno de los cargos existentes en ECOMIN.						
Ser							
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.						
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.						
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.						
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades							
Modulo ABC	Liderar el funcionamiento del modulo de costos ABC, analizando los costos de los recursos que intervienen en el proceso: mano de obra, materiales, maquinaria y equipo, etc.						
Análisis de Costos	Realizar el análisis de los costos y los márgenes de rentabilidad, mediante el seguimiento al modelo.						
Realizar Costeo	Realizar el costeo basado en actividades con el fin de determinar precios de venta, oportunidades de mejora						
Realizar el presupuesto	Hacer presupuestos de Ingresos y egresos anualmente y su seguimiento mensual.						

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Todos los procesos	Reporte de Actividades Diarias	Dirigir las actividades de cada cargo a la Matriz de Costos	Matriz de Costos	Gerencia General	Mensual
Contabilidad	Ingresos y Gastos de cada proceso	Realizar el presupuesto del año	Presupuesto ECOMIN	Gerencia General	Anual Seguimiento Mensual
7. Indicadores					
Nombre		Medición			Meta
N/A		N/A			N/A
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Costos ABC					35%
Presupuesto					15%
Fundamentos Financieros					15%
Matriz de Costo					35%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					50%
Adaptabilidad al cambio					20%
Orientación a los resultados					30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10					
					RH-F					
1. Identificación										
Área:	Contabilidad	Cargo:	Contador							
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	Asistente Contable					
Misión del Cargo										
Garantizar el oportuno registro de los hechos económicos reportados por la empresa teniendo en cuenta la normatividad vigente y los principios de contabilidad generalmente aceptados, para la generación de los estados financieros dentro de los tiempos establecidos.										
3. Competencias Corporativas										
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4	
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.							
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.							
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común							
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.							
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.							
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa							
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.							
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.							
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás							
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.							


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Fundamentos Contables	Conoce y aplica los fundamentos contables, logrando integrar la información de la organización logrando identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar y presentar informes de todas las operaciones del ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.					
Presupuestos	Posee el conocimiento en calcular y asignar de manera anticipada ingresos y gastos a las actividades económicas de la organización y de cada uno de los procesos.					
Tributaria	Tiene los conocimientos y la experiencia en los procesos tributarios exigidos por el Estado Colombiano, reconociendo que es una obligación, que por ende se debe cumplir para evitar multas y/o inhabilitaciones comerciales.					
Fundamentos Financieros	Posee el conocimiento financiero para fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.					
Saber - Hacer						
Informes Financieros	Documenta en los tiempos requeridos informes financieros solicitados por la Gerencia General para la evaluación del comportamiento económico de la organización.					
Declaraciones de Renta	Elabora la declaración de renta que ECOMIN debe cancelar al Estado, sobre las utilidades generadas en el año determinado.					
Información Exógena Medios Magnéticos	Realiza el reporte de la información exógena en Medios Magnéticos, suministrando a la DIAN el detalle sobre las retenciones practicadas en el periodo estipulado.					
Sistema Contable UNO	Posee el conocimiento para administrar el Software contable UNO					
Ser						
Liderazgo	Demuestra habilidad para fijar y hacer seguimiento a los objetivos motivando a los demás miembros de la organización en la consecución y evita que los gerentes y sus colaboradores					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Declaración de Renta	Realiza la declaración de Renta de la organización.					
Medios Magnéticos	Presenta de manera oportuna al Gerente General la información en medios magnéticos exigida por la DIAN					
Nómina	Revisar y contabilizar las liquidaciones de nómina, de contrato de trabajo, vacaciones y demás prestaciones sociales, así como su respectiva contabilización y abono.					
Inventario	Elaborar mensualmente un informe general del inventario físico Vs sistema y presentarlo a la gerencia general y demás gerencias de la empresa.					
Cierre mensual	Elaborar el cierre mensual de la compañía garantizando la veracidad, exactitud y existencia de los derechos, obligaciones, ingresos, costos y gastos de la compañía.					
Administración del Talento Humano	Garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, parámetros de comportamiento, cultura organizacional y clima organizacional del Asisten Contable.					

Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Compras	Facturas Pagadas a Proveedores	Causar los pagos a terceros en SISTEMA UNO	Causación	Revisoría Fiscal	Diario
Recursos Humanos	Nomina	Revisar la nomina para su posterior pago	Nomina aprobada	Tesorería	Quincenal
Inventarios	Remisiones de Compra	Causación en el Sistema UNO	Causación de remisiones	Revisoría Fiscal	Diario
7. Indicadores					
Nombre		Medición		Meta	
N/A		N/A		N/A	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Fundamentos Contables					20%
Presupuestos					15%
Tributaria					20%
Fundamentos Financieros					5%
Informes Financieros					10%
Declaraciones de Renta					10%
Información Exógena Medios Magnéticos					10%
Sistema Contable UNO					10%
Competencias Comportamentales					%
Liderazgo					30%
Orientación a los resultados					30%
Calidad en el trabajo					40%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN			DESCRIPCIÓN DE CARGO		Versión 10		
					RH-F		
1. Identificación							
Área:	Contabilidad	Cargo:	Asistente Contable				
No. Puestos:	1	Reporta a:	Contador	Empodera a:	N/A		
Misión del Cargo							
Realizar el oportuno registro de los hechos económicos reportados por la empresa teniendo en cuenta la normatividad vigente y los principios de contabilidad generalmente aceptados, para la generación de los estados financieros dentro de los tiempos establecidos.							
3. Competencias Corporativas							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables					
		1	2	3	4		
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.				
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.				
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común				
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.				
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.				
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa				
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.				
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.				
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás				
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.				


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser							
Competencia	Definición	Comportamientos Observables		1	2	3	4
Saber							
Fundamentos Contables	Conoce y aplica los fundamentos contables, logrando integrar la información de la organización logrando identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar y presentar informes de todas las operaciones del ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.						
Tributaria	Tiene los conocimientos y la experiencia en los procesos tributarios exigidos por el Estado Colombiano, reconociendo que es una obligación, que por ende se debe cumplir para evitar multas y/o inhabilitaciones comerciales.						
Saber - Hacer							
Declaraciones de Renta	Elabora la declaración de renta que ECOMIN debe cancelar al Estado, sobre las utilidades generadas en el año determinado.						
Información Exógena Medios Magnéticos	Realiza el reporte de la información exógena en Medios Magnéticos, suministrando a la DIAN el detalle sobre las retenciones practicadas en el periodo estipulado.						
Ser							
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.						
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.						
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.						
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades							
Conciliaciones Bancarias	Realizar las conciliaciones bancarias permitiendo confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de las cuenta, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.						
Información contable	Ingresar de manera ordenada, exacta, diligente y cronológicamente la información contable en el sistema contable						

Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Compras	Facturas Pagadas a Proveedores	Causar los pagos a terceros en SISTEMA UNO	Causación	Revisoría Fiscal	Diario
Tesorería	Anticipos	Causar la legalización de anticipos a colaboradores y de caja menor	Causación	Revisoría Fiscal	Diario
7. Indicadores					
Nombre		Medición			Meta
N/A		N/A			N/A
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Fundamentos Contables					25%
Tributaria					25%
Declaraciones de Renta					25%
Información Exógena Medios Magnéticos					25%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					50%
Adaptabilidad al cambio					20%
Orientación a los resultados					30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F				
1. Identificación									
Área:	Tesorería	Cargo:	Asistente de Tesorería						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	Mensajero				
Misión del Cargo									
Desarrollar los procesos correspondientes al área de tesorería de la organización, así como efectuar el pago de las obligaciones y custodia de los recursos.									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						


4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Fundamentos Contables	Conoce los fundamentos contables, logrando integrar la información de la organización logrando identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar y presentar informes de todas las operaciones del ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.					
Tesorería	Conoce y aplica la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias					
Saber - Hacer						
Pagos a terceros	Tiene el conocimiento y la experiencia para realizar pagos utilizando de manera correcta los dineros de la organización.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Realizar pagos	Realizar eficiente, oportuna y exactamente los pagos de la compañía garantizando el normal funcionamiento de sus operaciones.					
Información de recursos económicos	Garantizar la veracidad, exactitud y existencia del recaudo de las cuentas, clientes, anticipos, obligaciones financieras y cuentas por pagar.					
Administra documentos	Administrar y custodiar temporalmente los documentos contables como facturas o documentos equivalentes recibidos para pago, egresos, cheques, facturas y sello.					
Soportar los pagos	Soportar con egresos el pago y giros de anticipos garantizando la veracidad y existencia del recaudo o pago de los derechos obligaciones de la compañía.					
Administración de Recursos	Administrar permanentemente los cheques, facturas, sellos relacionados con el proceso del giro de los recursos. Administrar permanentemente las herramientas de giro virtual, como claves, certificados e información confidencial.					

Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Compras	Facturas Pagadas a Proveedores	Causar los pagos a terceros en SISTEMA UNO	Causación	Revisoría Fiscal	Diario
Tesorería	Anticipos	Causar la legalización de anticipos a colaboradores y de caja menor	Causación	Revisoría Fiscal	Diario
7. Indicadores					
Nombre		Medición			Meta
N/A		N/A			N/A
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Fundamentos Contables					25%
Tributaria					25%
Declaraciones de Renta					25%
Información Exógena Medios Magnéticos					25%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F				
1. Identificación									
Área:	Tesorería	Cargo:	Asistente de Cartera						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Director Comercial	Empodera a:	N/A				
Misión del Cargo									
Garantizar la sostenibilidad Financiera de la organización a través de las actividades pendientes al recaudo de cartera a de los clientes, en forma oportuna, que permita un flujo de caja adecuado y garantizado que ECOMIN cumpla con sus obligaciones económicas									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Aseriva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser						
Competencia	Definición	Comportamientos Observables	1	2	3	4
Saber						
Gestión de Cartera	Conoce y aplica la administración y gestión de los activos financieros que componen la cartera de un cliente con el objeto de obtener el máximo rendimiento posible.					
Saber - Hacer						
Cobro de Cartera	Conoce y aplica el proceso mediante el cual se incluye actividades que permitan el recaudo oportuno de las cuentas por cobrar.					
Ser						
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.					
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.					
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.					
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades						
Gestión de Cobro	A partir de la radicación de la cuenta de cobro ante el pagador, iniciar seguimiento y acciones de cobro.					
Confirmación de los pagos recibidos	Confirmar si efectivamente el pago realizado ingreso a la organización.					
Actualización del estado de Cartera	Al recibir la confirmación de los diferentes pagos se hace el respectivo registro contable (Descargar Pagos, Notas Créditos, Notas Debitos y Trámites de Glosas)					
Notificación a la Oficina Jurídica	Informar la cartera que esta en mora con más de sesenta (60) días para que se efectuara el respectivo cobro prejurídico o Jurídico.					
Informes de Cartera	Documentar el informe mensual del estado de cartera a la Dirección Comercial y Gerencia General.					

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Cliente	Frecuencia
Asistente de Tesorería	Registro de Pagos	Se elabora el respectivo recibo de caja a cada una de las certificaciones de pagos generadas en la oficina de cartera a los pagos confirmados.	Recibo de Pago	Contabilidad	Diario
Asistente de Tesorería	Confirmación de los pagos recibidos	Consiste en confirmar si efectivamente el pago realizado ingreso a la Institución.	Estratos Financieros	Contabilidad	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición			Meta	
N/A	N/A			N/A	
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Gestión de Cartera					50%
Cobor de Cartera					50%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					50%
Adaptabilidad al cambio					20%
Orientación a los resultados					30%

 Empresa Colombiana de Minerales S.A.S. ECOMIN		DESCRIPCIÓN DE CARGO			Versión 10				
					RH-F10				
1. Identificación									
Área:	Compras	Cargo:	Asistente de Compras						
No. Puestos:	1	Reporta a:	Gerente General	Empodera a:	N/A				
Misión del Cargo									
Garantizar que la materia prima, insumos, elementos, repuestos y servicios se compren dentro de los plazos establecidos, cumplan con los requisitos especificados y se obtenga un precio y una calidad favorable para la empresa.									
3. Competencias Corporativas									
Competencia	Definición	Comportamientos Observables				1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con los integrantes de la Organización para lograr las metas que le competen alcanzar con las de su Grupo de trabajo y contribuir al desarrollo de la misión y visión de ECOMIN SAS.	A	Motiva a los demás a cooperar y colaborar mutuamente para lograr los objetivos. Orienta continuamente a todo el personal hacia la misión y visión de la empresa recordando que todos tienen una misma finalidad.						
		B	Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.						
		C	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos y demuestra cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común						
		D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Con frecuencia antepone sus objetivos personales y sólo apoya al resto del equipo cuando se siente presionado.						
		E	Ausencia de la Competencia Trabaja individualmente por alcanzar los objetivos concernientes a su cargo.						
Comunicación Asertiva	Facilita el movimiento de la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de esta para el cumplimiento de los objetivos, respetando el orden jerárquico.	A	Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la empresa						
		B	Transmite y explica con claridad los temas, aporta a la discusión y escucha de los diferentes puntos de vista.						
		C	Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones.						
		D	Emite opiniones y escucha los a los demás						
		E	Ausencia de la Competencia No facilita la conversación con los compañeros, le cuesta desenvolverse, expresarse con coherencia y convencer.						

4. Competencias Saber - Saber Hacer - Ser					
Competencia	Definición	Comportamientos Observables			
Saber					
Gestión de Compras	Posee conocimientos en el proceso de planeación, adquisición y almacenamiento de productos desde los proveedores hasta el cliente final.				
Saber - Hacer					
Cotizar	Posee los conocimientos experiencia para cotizar y seleccionar la más favorable teniendo en cuenta los parámetros de Calidad, precio y cumplimiento.				
Ser					
Calidad en el trabajo	Es la disposición para realizar el trabajo con base en las Políticas de calidad logrando óptimos resultados en los procesos realizados.				
Orientación a los resultados	Contribuye de manera positiva en el desarrollo de las actividades y funciones, poniendo su mayor esfuerzo, capacidad técnica y conocimiento respondiendo a los retos diarios con motivación y éxito.				
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, aceptando los cambios de forma positiva y constructiva.				
5. Responsabilidades - Descripción de Actividades					
Presupuesto y cuotas de MP e Insumos.	Elaborar presupuesto anual de compras de materia prima y empaque con base en el presupuesto de producción y entregarlo al Gerente General				
	Garantizar que se cumplan las cuotas asignadas para la materia prima y los insumos solicitados mensualmente a través del requerimiento "CP-F04", dentro de los tiempos establecidos y logrando una negociación favorable para la empresa.				
Lista de Precios	Elaborar y mantener actualizada la lista de precios de materia prima y fletes a nivel local, nacional e internacional.				
Compras	Cotizar y comprar los elementos y/o servicio requeridos cumpliendo todos los parámetros establecidos en el procedimiento de Compras CP-P01.				
	Elaborar las ordenes de compra en el sistema UNO y enviarlas al proveedor.				
	Entregar al proceso de Inventarios a diario copia de las requisiciones y órdenes de compra generadas.				
	Garantizar que los elementos y servicios solicitados, se adquieran dentro de los plazos establecidos y cumplan los requisitos de compra especificados				
Facturas de Proveedores	Revisar las facturas radicadas en cuanto a: - Cantidad solicitada - Condiciones comerciales (valor acordado, condiciones de pago) - Recepción del elemento o servicio - Cumplimiento de especificaciones del producto o servicio				
	Elaborar relación de las facturas que cumplen todos los aspectos relacionados en el ítem anterior y entregarlas al Asistente Contable o al Contador para su posterior contabilización.				
Evaluación de Proveedores	Evaluar a los proveedores teniendo en cuenta: - Frecuencias de evaluación definidas en el procedimiento de compras "CP-P01" - Instructivo de evaluación de proveedores "CP-I03". - Registros de evaluación diseñados para cada tipo de proveedor.				
	Retroalimentar a los proveedores de acuerdo a los resultados de las evaluaciones realizadas y dejar el respectivo registro.				

6. Relaciones Internas					
Proveedor	Insumo	Actividades	Producto / Servicio	Ciente	Frecuencia
Todos los Procesos	Requisiciones de Compras	Cotizar y generar ordenes de compras	Orden de Compra	Todos los procesos	Diario
7. Indicadores					
Nombre	Medición				Meta
CUMPLIMIENTO TIEMPOS DE ENTREGA	(REQUISICIONES CUMPLIDAS EN LA FECHA PACTADA / TOTAL DE REQUISICIONES)				95%
EVALUACION DE CUMPLIMIENTO	(TON. RECIBIDAS MES / CUOTA MES) * 100				95%
8. Cuantificación					
General					%
Formación					20%
Experiencia					20%
Competencias Técnicas					25%
Competencias Comportamentales					35%
Competencias Técnicas					%
Gestión de Compras					50%
Cotizar					50%
Competencias Comportamentales					%
Calidad en el trabajo					50%
Adaptabilidad al cambio					20%
Orientación a los resultados					30%

CONCLUSIONES

La metodología aplicada (encuestas) permitió conocer lo que cada uno de los colaboradores de ECOMÍN está aportando al cargo que actualmente ocupan, de igual manera permitió aclarar a la Alta Gerencia, que el Modelo de Gestión por Competencias es una herramienta que genera mayores niveles de planeación y organización del talento humano en ECOMIN. El hecho de que este modelo se enfoque en las personas ha permitido conocer las reales competencias de cada uno en la organización, reconociéndoles el real aporte que cada uno entrega en cada una de las actividades diarias para el cumplimiento la estrategia organizacional.

Después de aplicada la encuesta se tabularon los resultados y de esta manera se crea el diccionario de Competencias para ECOMIN, el cual fue la entrada para el diseño de los Perfiles de Cargo.

El presente Informe pretende alinear el Proceso de Recursos Humanos con la estrategia definida por la organización, lo cual generara que dicho proceso juegue un rol central de apoyo a la planeación estrategia de ECOMIN S.A.S.

RECOMENDACIONES

Sin duda alguna el modelo de Gestión por Competencias puede generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en ECOMIN S.A.S., esto puede lograrse realizando una correcta sensibilización del Modelo y extenderlo a todos los procesos que actualmente desarrolla Recursos Humanos.

Es necesario integrar a toda la organización en este Modelo, esto ayudará a que en realidad funciones y sea un apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización.

El paso a seguir es la socialización de todo lo presentado en este Informe a todos los colaboradores, para que a través de este conocimiento puedan integrarse al modelo participativo planteado y desarrollado a través de las encuestas implementadas.

Ahora bien, el modelo permitirá la generación de una evaluación seria y estructurada que la autora recomienda la fase a seguir.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Robollo y Relles Madrid. (1996). *Gestión Dinamica de los Recursos Humanos*.

Boyatzis.R. (1982). *The Competent Manager*.

Carlos Lira Zalaquett y Carlos Ramirez. *Gestión por Competencias fundamentos y bases para su implementación*.

Castaño, Y. R. (s.f.).

http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/cartillas/Cartilla_Plan_Est._Gestion_humana_YR_ene_11_-48p.pdf.

Cepes. (s.f.). <http://www.cepes-andalucia.es/>.

Hooghiemstra. (1996). *Clave para la Gestión Integrada de Recursos Humanos*.

Levi. (s.f.). <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>.

Monografias. (s.f.). <http://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos.shtml>.

Payne, W. &. (1998). *Aplicación de modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas Chilenas*.

Sagi, L. (2004). *Gestión por Competencias*.

ANEXO 1

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Rosa Elena Leal Fernández

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53'349.396

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diseño de un modelo de competencias para generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en ECOMIN

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Rosa Elena Leal Ferrández</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Rosa Leal</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>CC 57349396</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrado</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 16 de enero de 2014.