

PROPUESTA DE DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS BASADOS EN
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA MEXICANA SAS

EDISON ARMANDO LOZANO NARVAEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
UNIVERSIDAD ABIERTA A DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PALMIRA

2017

**PROPUESTA DE DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS BASADO EN
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA MEXICANA SAS**

**PRESENTADO POR:
EDISON ARMANDO LOZANO NARVAEZ
CODIGO DE ESTUDIANTE 100513121017**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN
UNIVERSIDAD ABIERTA A DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2017**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS BASADO EN
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA MEXICANA SAS**

**PRESENTADO POR:
EDISON ARMANDO LOZANO NARVAEZ
CODIGO DE ESTUDIANTE 100513121017**

Trabajo de grado para optar al título de:
Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado:
Alain Villota Galeano
Administrador de empresas
MBA Dirección Estratégica de Recursos Humanos
Gestión por Competencias

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN
UNIVERSIDAD ABIERTA A DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2017**

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|---|----|
| GLOSARIO..... | 7 |
| INTRODUCCION..... | 10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 12 |
| 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 12 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 2.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA | 13 |
| 2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA | 14 |
| 3. OBJETIVOS..... | 15 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 15 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 15 |
| 4. MARCOS REFERENCIALES | 16 |
| 4.1. MARCO TEORICO..... | 16 |
| 4.1.1. GESTION POR COMPETENCIAS..... | 20 |
| 4.1.2. COMO DEFINIR UN PERFIL..... | 22 |
| 4.1.3. METODOLOGIA PARA DEFINIR COMPETENCIAS..... | 25 |
| 4.2. MARCO CONTEXTUAL | 26 |
| 4.3. MARCO NORMATIVO..... | 27 |
| 5. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA..... | 28 |
| 5.1. ORGANIGRAMA | 29 |
| 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN | 30 |
| 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 6.2. TECNICAS DE ANÁLISIS..... | 30 |
| 6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN | 31 |
| 6.3.1. PRIMARIAS..... | 31 |
| 6.3.2. SECUNDARIAS..... | 31 |

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|---|----|
| GLOSARIO..... | 7 |
| INTRODUCCION..... | 10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 12 |
| 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 12 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 2.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA | 13 |
| 2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA | 14 |
| 3. OBJETIVOS..... | 15 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 15 |
| 4. MARCOS REFERENCIALES | 16 |
| 4.1. MARCO TEORICO..... | 16 |
| 4.1.1. GESTION POR COMPETENCIAS..... | 20 |
| 4.1.2. COMO DEFINIR UN PERFIL | 22 |
| 4.1.3. METODOLOGIA PARA DEFINIR COMPETENCIAS..... | 25 |
| 4.2. MARCO CONTEXTUAL | 26 |
| 4.3. MARCO NORMATIVO..... | 27 |
| 5. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA..... | 28 |
| 5.1. ORGANIGRAMA | 29 |
| 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN | 30 |
| 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 6.2. TECNICAS DE ANÁLISIS..... | 30 |
| 6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN | 31 |
| 6.3.1. PRIMARIAS..... | 31 |
| 6.3.2. SECUNDARIAS..... | 31 |

| | |
|--|-----|
| 6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION..... | 31 |
| 6.4.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CON MAYOR ACEPTACIÓN | 36 |
| 7. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS (Funciones, responsabilidades y requisitos actuales de la empresa La Mexicana)..... | 39 |
| 8. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS..... | 56 |
| 8.1. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS..... | 57 |
| 8.2. MAPA DE PROCESOS DE LA MEXICANA..... | 65 |
| 8.3. DESCRIPCIÓN DEL MAPA DE PROCESOS..... | 66 |
| 9. DISEÑO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA MEXICANA SAS..... | 67 |
| 9.1. GRAFICO DE COMPETENCIAS GENERALES PARA LA EMPRESA LA MEXICANA SAS | 103 |
| 9.2. ILUSTRACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CADA CARGO DE LA EMPRESA LA MEXICANA SAS | 104 |
| 9.3. LEVANTAMIENTO DE LOS PERFILES DE CADA CARGO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LA MEXICANA SAS..... | 105 |
| CONCLUSIONES | 183 |
| RECOMENDACIONES..... | 185 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 186 |
| ANEXOS | 187 |

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

| | |
|---|-----|
| Imagen 01. Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias..... | 21 |
| Imagen 02. Interior de la planta de producción, áreas de almacenamiento, corte, costura decoración y ensamble. | 187 |
| Imagen 03. Área de almacenamiento y distribución..... | 188 |
| Imagen 04. Área de costura. | 188 |
| Imagen 05. Área de costura vista frontal..... | 189 |
| Imagen 06. Área de ensamble | 189 |

LISTA DE TABLAS

Pág.

| | |
|--|----|
| Tabla 01.Numero de colaboradores actuales que desempeñan los diferentes cargos en la empresa La Mexicana SAS | 32 |
| Tabla 02.Consolidación de la calificación por competencias, obtenido del formato de entrevistas aplicadas a los empleados de la Mexicana SAS | 33 |
| Tabla 03.Consolidado de información general obtenido del formato de entrevista aplicada a los empleados de la Mexicana SAS. | 34 |
| Tabla 04.Consolidación de hombres y mujeres, promedio de edad y años de experiencia en la empresa obtenido del formato de entrevista aplicada a los empleados de la Mexicana SAS | 35 |
| Tabla 05.Cargos identificados sobre los que se entrara a diseñar los perfiles de cargos de la empresa La Mexicana SAS | 68 |
| Tabla 06.Evaluación 360°, planteada para la gerente de la Mexicana SAS | 69 |
| Tabla 07.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para la gerente de la Mexicana SAS | 71 |
| Tabla 08.Evaluación 360°, planteada para el Jefe de Talento Humano de la Mexicana SAS | 72 |
| Tabla 09.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para el Jefe de talento Humano de la Mexicana SAS | 74 |
| Tabla 10.Evaluación 360°, planteada para el Jefe de Mercadeo de la Mexicana SAS..... | 75 |
| Tabla 11.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para el Jefe de Mercadeo de la Mexicana SAS..... | 77 |
| Tabla 12.Evaluación 360°, planteada al Jefe Financiero de la Mexicana SAS | 78 |
| Tabla 13.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para el Jefe Financiero de la Mexicana SAS | 80 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 14.Evaluación 360°, planteada para la Auxiliar Administrativa de la Mexicana SAS..... | 81 |
| Tabla 15.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para la Auxiliar Administrativa de la Mexicana SAS | 83 |
| Tabla 16.Evaluación 360°, planteada para el Jefe de Producción de la Mexicana SAS..... | 84 |
| Tabla 17.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para el Jefe de Producción de la Mexicana SAS..... | 86 |
| Tabla 18.Evaluación 360°, planteada para el Supervisor de la Mexicana SAS..... | 87 |
| Tabla 19.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para el Supervisor de la Mexicana SAS..... | 89 |
| Tabla 20.Evaluación 360°, planteada para el operario 1 de la Mexicana SAS..... | 90 |
| Tabla 21.Evaluación 360°, planteada para el operario 2 de la Mexicana SAS..... | 92 |
| Tabla 22.Evaluación 360°, planteada para el operario 3 de la Mexicana SAS..... | 94 |
| Tabla 23.Evaluación 360°, planteada para el operario 4 de la Mexicana SAS..... | 96 |
| Tabla 24.Evaluación 360°, planteada para el operario 5 de la Mexicana SAS..... | 98 |
| Tabla 25.Consolidacion de las calificaciones por competencias obtenidas de la evaluación 360° para los 5 operarios de la Mexicana SAS..... | 100 |
| Tabla 26.Calificación por competencias, obtenida en la aplicación de la evaluación 360° para los 5 operarios de la Mexicana SAS | 102 |

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

| | |
|--|-----|
| Grafico 01.Organigrama de la empresa la Mexicana | 29 |
| Grafico 02.Cantidad de hombre y mujeres, obtenido del formato de entrevistas aplicado a los empleados de la empresa La Mexicana SAS | 35 |
| Grafico 03.Mapa de Procesos planteado para la empresa La Mexicana SAS | 65 |
| Grafico 04.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° a la gerente de la Mexicana SAS..... | 71 |
| Grafico 05.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° al Jefe de Talento Humano de la Mexicana SAS..... | 74 |
| Grafico 06.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° al Jefe de Mercadeo de la Mexicana SAS..... | 77 |
| Grafico 07.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° al Jefe de Financiero de la Mexicana SAS..... | 80 |
| Grafico 08.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° al Auxiliar Administrativa de la Mexicana SAS | 83 |
| Grafico 09.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° al Jefe de producción de la Mexicana SAS..... | 86 |
| Grafico 10.Resultados por competencias generales y específicas, obtenida de la evaluación 360° al Supervisor de la Mexicana SAS | 89 |
| Grafico 11.Resultados por competencias de los 5 operarios, según evaluación 360° | 101 |
| Grafico 12.Resultados por competencias generales y específicas de los 5 operarios, según evaluación 360° | 102 |
| Grafico 13.Consolidacion de competencias generales para la empresa La Mexicana SAS | 103 |
| Grafico 14.Cronograma de actividades desarrolladas en la elaboración del presente trabajo..... | 190 |

LISTA DE ANEXOS

Pág.

| | |
|--|-----|
| Formato 01. Entrevista formal realizada a todo el personal de la empresa La Mexicana SAS | 191 |
| Desarrollo de entrevistas | 198 |

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas al momento que se constituyen lo hacen bajo una estructura de informalidad; a medida que pasa el tiempo y descubren, que la necesidad no solo es crecer si no mantenerse en el mercado hace que las concepciones cambien y sus formas de actuar se concentran en desarrollar estrategias que les permita ser más competitivas y eficientes, para lo que es necesario desarrollar esquemas más formales en su estructura.

En un mercado que cada vez se globaliza más; es imprescindible que las empresas logren un posicionamiento estratégico que permita mantenerse en el medio para poder ser cada día más competitivas y lograr crecer; no obstante, es necesario que la alta gerencia pueda establecer una adecuada estructura de perfiles de cargos, donde se puedan determinar las actividades, funciones, responsabilidades, requisitos que cada colaborador debe tener y competencias a desarrollar en aras de una constante búsqueda para alcanzar los objetivos organizacionales, donde se permita a cada miembro de la empresa comprender su rol al interior de la organización.

Es así, como las empresas cada vez más se preocupan por documentar sus procesos para que estos sean más formales y estandarizados, lo que permite desarrollar un adecuado direccionamiento, enfocado al talento humano, por ello el diseño de perfiles de cargos debe estar siempre alineado a las necesidades de la organización, determinando las competencias requeridas por cada colaborador, las cuales deben ir acorde a la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

De esta forma las empresas pueden contar con un talento humano calificado para el desarrollo óptimo de sus actividades, lo cual permitirá llevar sus productos o servicios al mercado con mayor calidad generando una mayor satisfacción a los consumidores, que se verá reflejado en un posicionamiento de la marca en un lugar competitivo y estratégico dentro del mercado.

A través de este trabajo elaborado en la empresa LA MEXICANA SAS, se pretende desarrollar una propuesta de formalización y documentación de los perfiles de cada cargo que actualmente tiene la empresa, determinando cuales deben ser las competencias necesarias requeridas para desempeñar cada cargo, tomando como referencia general la misión, visión y los valores organizacionales que tiene definida la empresa en la actualidad.

SANMARTÍN
Fundación Universitaria

CRAI
Centro de Recursos para el
Aprendizaje y la Investigación

Nota

Este trabajo se encuentra disponible únicamente en **formato físico**, ya que no cuenta con versión digital. Por tal motivo, en este repositorio solo serán visibles las páginas preliminares con fines informativos. Para su consulta completa, el usuario deberá verificar la ubicación o sede donde se encuentra el ejemplar físico, o bien solicitar información adicional escribiendo al correo institucional:

repositoriofusm@sanmartin.edu.co