

**ACTUALIZACION Y CREACION DE NUEVAS DESCRIPCIONES DE CARGO
PARA LOS EMPLEADOS DE LAS DOS PLANTAS DE PROPAL S.A. CON
REQUISITOS ISO Y OSHAS SISITEMA DE DOCUMENTACION PARA LA
CERTIFICACION**

TRINIDAD JIMENA VIDAL CORTES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

**ACTUALIZACION Y CREACION DE NUEVAS DESCRIPCIONES DE CARGO
PARA LOS EMPLEADOS DE LAS DOS PLANTAS DE PROPAL S.A. CON
REQUISITOS ISO Y OSHAS SISITEMA DE DOCUMENTACION PARA LA
CERTIFICACION**

TRINIDAD JIMENA VIDAL CORTES

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

**Director - Asesor
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Economista, Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al Título de Administrador de Empresas

MARÍA EUGENIA TORRES VALDIVIESO
Jurado

RUTH ELIZABETH GUTIÉRREZ MONROY
Jurado

Santiago de Cali, 15 de febrero de 2008

Son cinco años de sacrificio, dedicación y motivación para convertirme en una profesional. Durante ellos, he aprendido y aportado ideas, conocimientos y experiencias día a día; tanto con mis compañeros de clase como con mis docentes en la universidad. Es así, como la formación adquirida y el esfuerzo entregado al desarrollo de esta pasantía; conllevaron a su realización y validez. Demostrándole con ello, a todas las personas que de diferente forma me apoyaron durante todos estos años de aprendizaje; a que éste, no fue en vano porque se pudo aplicar los conocimientos aprendidos en la universidad y en la empresa PROPAL S.A. Saliendo adelante exitosamente. Por eso considero que este triunfo es bien merecido.

A mí querida madre y abuela por su apoyo y comprensión para lograr una buena formación y cursar con éxito mi carrera profesional.

A la Santísima Trinidad, Dios padre, Dios hijo, Dios Espíritu Santo por haberme regalado el don de la vida y las grandes oportunidades que se me han presentado, especialmente haber terminado mis estudios profesionales.

A mi Asesor Académico Juan Carlos Aguilar Joyas, porque sin su respaldo y colaboración no hubiera sido posible alcanzar las metas propuestas en el desarrollo de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Alix Teresa Ortiz G., Gerente de Compensación y Desempeño por el apoyo que me brindo para la realización del proyecto de pasantía, el cual es requisito para optar para el Título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS, por su permanente colaboración, atención y todo el respaldo que fue necesario para el desarrollo del mismo.

A Juan Carlos Aguilar Joyas, Asesor académico del proyecto, por su colaboración, esfuerzo y orientación, brindando todas las fuentes necesarias para lograr los objetivos propuestos durante la realización del proyecto.

A todo el personal de PROPAL S.A., por el apoyo y colaboración en los necesarios, en especial los que hacen parte del Departamento de Gestión Humana por sus aportes para la puesta en práctica de este proyecto.

A todas las personas que de una u otra forma ayudaron a culminar este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO DE REFERENCIA	
4.1. ANTECEDENTES	20
4.2. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	20
4.2.1. Funciones clave de Recursos Humanos de la empresa	22
4.2.2. Composición del Área de Recursos Humanos	22
4.2.3. Evolución de las teorías de la descripción de cargo	24
4.2.4 Utilidades de la descripción y el análisis de cargos	27
4.2.5. Normas ISO y su relación con el área de Recursos Humanos	29
4.2.6. Metodología Total Value	31
5. METODOLOGÍA	
5.1. Tipo de investigación	33

5.2. Diseño metodológico	33
5.2.1. Reconocer la empresa	33
5.2.2. Identificar información existente	33
5.2.3. Actualización descripción de cargos	33
5.2.4. Creación de nuevas descripciones de cargo	34
5.2.5. Publicación de las descripciones de cargo	34
6. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN GENERAL PROPAL S.A.	35
6.1. Visión	36
6.2. Misión	36
6.3. Valores	37
6.4. Amigos de la naturaleza	38
6.5. Papel Alcalino	39
6.6. Propal productos	40
6.7. Políticas PROPAL S.A.	40
6.7.1. Política de Gestión Integral	41
6.7.2. Política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	42
6.7.3. Política de Gestión Ambiental	43
6.7.4. Política de Gestión Humana	43
6.7.5. Modelo de Gestión Integral	46
6.7.6. Estructura organizacional – Organigramas PROPAL S.A.	47
7. METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN PROPAL S.A.	50
7.1 Guía resumen para la elaboración de la descripción de cargo en Propal S.A.	50

7.2. Introducción a la metodología	56
7.2.1. Variables y Matrices personalizadas	57
7.2.2. Definición de cargo de acuerdo al metodología de Propal S.A.	58
7.2.3. Definición de análisis de cago de acuerdo a la metodología	58
7.2.4. Tipología general de los cargos	59
7.2.5. Condicionantes básicos	59
7.2.6. Formato descripción de cargos PROPAL S.A.	60
8. PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
8.1. Guía de registro y funcionalidad del formato	64
8.2. Componentes del formato descripción de cargo PROPAL S.A.	64
8.2.1. Datos de información general	64
8.2.2. Propósito del cargo – Misión	64
8.2.3. Redacción de las responsabilidades básicas	66
8.2.4. Incidencia del rol	67
8.2.5. Alcance de la responsabilidad	67
8.2.6. Valor estratégico	68
8.2.7. Contexto del cargo	68
8.2.8. Competencias técnicas	69
8.2.9. Toma de decisiones	69
8.2.10. Utilización del pensamiento	70
8.3. Plantilla de actividades	70

9. ACTUALIZACIÓN DESCRIPCIONES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS PROPAL S.A.	71
9.1. Revisión de las descripciones de cargo por área	72
9.2. Elaboración de sugerencias y recomendaciones	72
9.3. Asignación de citas para la revisión de las descripciones de cargo	72
9.4. Cumplimiento de las citas asignadas	73
9.5. Explicación de la importancia de una correcta elaboración de las descripciones de cargo	73
9.6. Nueva cita para revisión de las modificaciones	73
9.7. Validación por el jefe inmediato	73
9.8. Entrega de documentos a Gestión Humana	74
9.9. Archivo físico de Gestión Humana y alimentación del sistema documental – Share Point	74
10. CREACIÓN DE DESCRIPCIONES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS INGRESOS A PROPAL S.A.	75
11. PROCEDIMIENTO CONTROL DE LA ACTUALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO PROPAL S.A.	77
11.1. Estatus de las áreas asignadas	78
12. DESARROLLO DE LA ACTUALIZACIÓN Y CREACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO	81
13. PUBLICACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO ACTUALIZACIÓN DEL SAHRE POINT	83
14. CONCLUSIONES	85
15. RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución de las teorías acerca de las descripciones de cargo	24
Tabla 2. Formato descripción de cargo - Propal S.A.	61
Tabla 3. Descripción de Cargo PROPAL S.A. Hoja de Actividades	63
Tabla 4. Estatus por áreas del avance en la actualización de las descripciones de cargo	77
Tabla 5. Cargos área – Presidencia	78
Tabla 6. Cargos área - Abastecimiento	78
Tabla 7. Cargos área - Comercial	79
Tabla 8. Cargos área - Finanzas	79
Tabla 9. Cargos área - Gestión Humana	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de la integración Gerencia – Organización – Sociedad	21
Figura 2. Análisis de cargo	28
Figura 3. Descripción de cargo de acuerdo a Total Value	32
Figura 4. Modelo de gestión integral Propal S.A.	46
Figura 5. Organigramas Propal S.A.2007 – área Abastecimiento	48
Figura 6. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Comercial	48
Figura 7. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Financiera	48
Figura 8. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Gestión Humana	49
Figura 9. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Presidencia	49
Figura 10. Estructura básica - misión y responsabilidades Básicas	51
Figura 11. Esquema básico redacción de la misión	53
Figura 12. Esquema básico redacción de las Responsabilidades básicas	54
Figura 13. Descripción de cargo de acuerdo a Total Value	57
Figura 14. Variables y matrices personalizadas	58
Figura 15. Referencias del análisis de cargos	59
Figura 16. Elementos para elaborar la misión	65
Figura 17. Acción organizativa (misión)	65

Figura 18. Guía o marco – niveles de autonomía (misión)	66
Figura 19. Componentes par elaborar las responsabilidades básicas	67
Figura 20. Contexto del cargo – organigrama	69
Figura 21. Procedimiento para actualización y modificación de las descripciones de cargo existentes Propal S.A.	71
Figura 22.procedimiento para creación de las descripciones de cargo para los Inbesos a Propal S.A.	75
Figura 23. Share Point: Librería de documentos descripción de cargos	83
Figura 24. Share Point: descripciones de cargo área Comercial	84
Figura 25. Share Point: Adición de documentos	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Descripciones de cargo – Área Presidencia	88
Anexo B. Descripciones de cargo – Área Abastecimiento	94
Anexo C. Descripciones de cargo – Área Comercial	100
Anexo D. Descripciones de cargo – Área Financiera	106
Anexo E. Descripciones de cargo – Área Gestión Humana	112

RESUMEN

El desarrollo del proyecto denominado “actualización y creación de nuevas descripciones de cargo para los empleados de las dos plantas de PROPAL S.A. con requisitos ISO Y OSHAS sistema de documentación para la certificación”, se llevo a cabo dentro de los seis meses considerados y propuesto por la empresa para ese análisis, cuyo finalidad era contar con las descripciones de cargos asignadas debidamente diligenciadas y actualizadas para pasar un proceso de certificación ambiental y de seguridad industrial.

Para la consecución del objetivo principal, el cual consiste en revisar, actualizar y crear nuevas descripciones de cargo de los empleados que laboran en las áreas de presidencia, abastecimiento, comercial, financiera y de gestión humana de Propal S.A. para adecuarse a la estructura formal y dar cumplimiento con las exigencias del Sistema de Gestión de Calidad, ISO y OSHAS en este sentido inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación actual del archivo físico y virtual del departamento de gestión humana, se revisaron las descripciones de cargo ya existentes y se actualizó tomando como base la metodología empleada por la compañía y las nuevas políticas que se están implementando, lo que a permitido hacer seguimiento a los ingresos del personal para iniciar el proceso de elaboración de su respectiva descripción del cargo que va a ocupar, posteriormente de manera regular se presentaron informes donde se evalúa el cumplimiento de las áreas mencionadas, la documentación actualizada es publicada en el Share Point sistema documental de Propal S.A. donde se maneja este tipo de información.

Por último se presentan conclusiones las cuales permitieron que todos los cargos administrativos se identificaran, tuvieran claras sus responsabilidades básicas, el alcance de su cargo y se responsabilizaran de su perfil dando así cumplimiento a las normas existentes y las que se implementan en la actualidad en la compañía, para de que la Empresa pueda tomarlo como guía y desarrollar implementaciones de este tipo en el futuro.

INTRODUCCIÓN

Propal S.A. es una empresa del sector Industrial dedicada a la producción de papel a partir de fibra de la caña de azúcar, un subproducto de la industria azucarera, y muy abundante en los departamentos del Cauca y del Valle del Cauca, lo que permite el desarrollo tecnológico y la preservación de los bosques.

En la actualidad, de acuerdo con las tendencias del entorno y a la globalización, las exigencias del mercado mundial son cada vez mayores condicionando a las empresas a que para preservarse en el tiempo, participar en el mercado internacional y ser reconocidas deben adoptar sistemas de gestión de calidad que les ayuden a obtener la certificación en las diferentes normas ISO de acuerdo a su funcionalidad, generando valor agregado para sus clientes, eficiencia y productividad en sus procesos.

Es por esto que Propal S.A. viene trabajando por la obtención de la certificación, todo ello a partir de una cultura de Gestión Integral; actualmente la compañía se encuentra certificada por la norma ISO 9000 en su planta 1, el objetivo para el año 2007 fue la preparación a nivel de todas sus áreas para la obtención de la certificación por la norma ISO 9000 en planta 2 y por la norma ISO 14000 y OSHAS en ambas plantas. En este sentido se desarrolló este proyecto tomando como referentes la descripción de cargo como función clave en la empresa, las exigencias de la normatividad ISO 14000 y OSHAS, la metodología total value.

Con estos recursos se establece una guía para diligenciar todo lo relacionado con la descripción de cargos teniendo en cuenta las políticas de la empresa lo que conllevó a tener una actualización de los mismos en diferentes áreas asignadas, permitiendo así a la empresa continuar con sus procesos de certificación.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo la adecuación del sistema de descripción de cargos bajo las normas ISO y OSHAS permitirán a la compañía Propal s.a. cumplir mejor las políticas organizacionales?

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose que todos los procesos que han intervenido en su fabricación, operen dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Propal S.A. invierte grandes esfuerzos para la obtención de la certificación en las normas ISO, proceso el cual se inicio en el año 2003, en la actualidad tiene certificada toda la planta 1 en la norma ISO 9000 y esta trabajando por la certificación en planta 2 y la inclusión de la norma ISO 14001 (gestión ambiental) y 18001 (gestión de seguridad industrial y salud ocupacional); todo esto impulsado por las exigencias del entorno, convirtiéndose en un indicador de competitividad a nivel mundial. De la misma manera para el ingreso a mercados europeos y estadounidenses se requiere de estas normas, y en momentos de negociación si se compite con otra empresa se le dará prioridad a aquella que se encuentre certificada, convirtiéndose esta en un diferenciador ante otras empresas del sector y una ventaja competitiva.

En estos momentos se cuenta con la descripción de cargos de los empleados de las dos plantas de acuerdo a versión organigrama 2006 los cuales suman 307, esta descripción en algunos casos no se encuentra actualizada desde el año 2005 factor negativo para la empresa en su proceso de certificación, el cual se traduce en una no conformidad. Previendo esta situación se inicia un plan de actualización de estos mismos bajo la normatividad ISO-OSHAS donde se compromete al trabajador en sus funciones diarias y responsabilidades a dar cumplimiento de las políticas organizacionales. Además a realizar una revisión del cuerpo de estas descripciones de cargo, ya que se maneja una metodología total value que contempla la expresión del quien, el que y el como de cada uno de los cargos de la organización. Manejar conceptos como ¿que es un cargo?, ¿que es un análisis de cargo?, conocer la tipología general de cargos (directivos, jefatura, técnicos especializados, técnicos operativos) ya

que muchas de las descripciones existentes no cumplen con la estructura adoptada por la compañía, algunos cargos han sufrido cambios los cuales no se han notificado en la estructura del documento. Hay que agregar que Propal S.A. vive un proceso de vinculación de mas de 151 empleados que venían trabajando bajo contrato por cooperativa, igualmente a estas personas se les debe elaborar la descripción de cargo.

A la anterior situación se le agrega que en lo corrido del año, el proceso no avanza satisfactoriamente, se le agrega el ingreso de nuevas personas y durante las auditorias se requiere este proceso ya terminado. Puesto que desde la presidencia este proceso se considera fundamental para continuar con su plan de expansión bajo normas de calidad.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1. OBJETIVO GENERAL

Adecuar el sistema de descripción de cargo de los empleados que laboran en las dos plantas de Propal S.A. y dar cumplimiento con las exigencias del sistema de gestión de calidad, ISO y OSHAS durante el año 2007.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la información existente en Propal S.A. la empresa acerca de la metodología para la descripción de cargos bajo las directrices establecidas.

Elaborar las descripciones de cargo asignadas de acuerdo con la normatividad ISO y OSHAS cumpliendo con las políticas institucionales de calidad.

Creación de nuevas descripciones de cargo de acuerdo a la vinculación de nuevos empleados o modificación en la estructura del organigrama organizacional.

Actualizar el software de manejo documental de la empresa (Share Point), publicando las descripciones de cargo vigentes a la fecha teniendo en cuenta la última publicación de los organigramas por áreas.

3. JUSTIFICACIÓN

Propal una empresa de clase mundial es conciente de las exigencias del mercado; para el logro de su misión adopta una cultura de gestión integral donde el mejoramiento continuo se convierte en un método para que todos en la organización trabajen de la misma forma y tengan claro los objetivos a cumplir.

De acuerdo con los objetivos de investigación su resultado permitió encontrar respuesta y solución a aquella problemática planteada sobre la actualización de las descripciones de cargo de todos los empleados de las dos plantas de Propal S.A., la cual es una gestión que viene ligada a varios procesos, partiendo desde la identificación de factores que permiten la rápida gestión de esta tarea, buscar métodos y medios para el logro de esta misma, el manejo de la base documental de Gestión Humana y la realización de los respectivos y pertinentes cambios que beneficien el buen funcionamiento y la gestión del área para la compañía y su proceso de certificación; además la observación, detección y seguimiento de ciertas situaciones en especial donde este trabajo pueda dar un aporte, sugerencias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del sistema.

Mediante el desarrollo de esta pasantía se logró dar continuidad al proceso que ha venido implementando Propal S.A. para la certificación en las normas ISO, lograr el cumplimiento del 100% para este indicador el cual no ha demostrado un avance significativo y es de indispensable cumplimiento para las auditorias internas y externas que se vienen presentando.

El aporte de este proyecto como estudiante de Administración de Empresas se representa en la posibilidad de ahondar en un componente fundamental de la formación del Administrador de Empresas, como lo es la gerencia de personal o de recursos humanos, puesto que los puntos que se desarrollaron en este trabajo tienen una alta ingerencia en los demás procesos de recursos humanos, tales como la selección de personal, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y gestión de calidad. De igual manera el haber realizado este trabajo en una empresa de clase mundial, permite tener una visión más amplia de este tipo de empresas frente a los procesos de competencia a nivel nacional e internacional; centrando su importancia en el sentido de la nueva dinámica de la Administración de Empresas en donde el recurso humano y los procesos que influyen en su desarrollo son un componente fundamental para la gestión de las organizaciones.

Una vez desarrollado este proyecto y habiendo cumplido con los objetivos propuestos en este proceso de pasantía se culminará una de las etapas de pregrado y de esta forma lograr el título de Administradora de Empresas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES

La certificación de las normas ISO para una empresa no es un proceso fácil y de corto tiempo, requiere de esfuerzos y esos esfuerzos deben ser compartidos desde las directivas hasta las áreas y sus colaboradores involucrados bajo un compromiso, unos objetivos claros para poder lograr esta meta.

Es así como Propal S.A. en busca de la excelencia y ante todo la satisfacción de sus clientes inicia un proceso de certificación. Teniendo en cuenta la magnitud del tamaño de sus plantas, el tamaño de su nomina y la complejidad de sus procesos decide en el 2003 iniciar adquiriendo un sello de calidad para la línea de papel bond, las exigencias de los clientes y las expectativas crecían, a esto se le sumaba las tendencias del mercado competitivo y por ello se continuo con el proceso, en el año 2005 fue certificando sus áreas y líneas de producción en planta 1, propalcote, esmaltado, conversión y empaque, gestión comercial, abastecimiento, gestión humana, gestión integral, tecnología de procesos y seguridad física fueron las primeras en vivenciar este proceso; en vista de los buenos resultados los objetivos se extendieron a certificar toda planta 1, para el año 2006 logro la certificación en ISO 9001 quedando pendiente planta 2.

Entre las dificultades e inconvenientes que se presentaron el de más relevancia fue la debilidad del manejo documental y para ello adquirió un software que minimizara esta problemática. En la actualidad como objetivo a mediano plazo el reto para Propal S.A. se traduce en el trabajo en conjunto por la certificación de ISO 9001 en planta 2, certificación ISO 14001 y Oshas 18001 en ambas plantas y para ello una de sus mayores necesidades y responsabilidad del área de Gestión Humana es tener actualizadas las descripciones de cargo de todos sus empleados y la inclusión de una frase como responsabilidad básica que indique el compromiso del titular del cargo con las políticas organizacionales .

4.2. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Con el propósito de fundamentar la siguiente investigación, a continuación se presentan las principales ideas y teorías hasta hoy existentes sobre el tema objeto de estudio:

Para el logro de una eficacia administrativa la cual conlleva a la eficacia organizacional se requieren tres condiciones esenciales:

- Alcance de los objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo.

Para que la empresa alcance los mas altos niveles de eficacia debe velar por el cumplimiento de esos tres factores; dado la complejidad de la empresa como un sistema abierto que lo conforman las estrechas relaciones de intercambio con los factores externos (elementos ligados a la empresa) uno de los factores impulsores del logro de la misión y visión de la empresa en nuestro caso es la satisfacción de los clientes los cuales al ver las tendencias del mercado exigen productos de calidad avalados por las normas ISO, una vez se logre esa satisfacción bajo los lineamientos de las normas ISO se adaptaran y regularan los demás factores externos, sin olvidar que todo esto se puede lograr teniendo el ambiente interno (personas y recursos humanos) idóneo, satisfecho y comprometido con los objetivos organizacionales, ya que estos son la herramienta que ayudara a alcanzar el éxito y la continuidad del negocio.

Figura 1. Esquema de la integración gerencia-organización-sociedad



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2 ed. Santa fe de Bogota: Norma, 1994. p. 191.

Cada área de una organización tiene una responsabilidad frente a un proceso de certificación y el área de Gestión Humana cuenta con muchas herramientas de apoyo para lograr que el sistema de gestión de calidad sea exitoso.

La administración de recursos humanos radica en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, idóneas para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en

ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Hoy día se le da suma importancia a la dimensión humana para el éxito de las organizaciones; en la medida que las empresas entran en nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan gente competente en todas las operaciones, gente que pueda responder rápidamente al cambio, gente que entienda y pueda satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes; con el fenómeno de la globalización, la competencia, cambios en las herramientas empresariales, en especial las tecnologías de información, el reto para el área de Gestión Humana cada vez es mayor.

4.2.1. Funciones clave de recursos humanos. Identificación y desarrollo de las competencias clave necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias clave. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- **Desarrollo del talento ejecutivo.** Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo, junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- **Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.** Muchas organizaciones utilizan las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener la cultura y los valores de la organización.
- **Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.** Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados. En algunas empresas, se despide personal que no demuestra los valores requeridos, incluso aunque pueda alcanzar los resultados empresariales deseados.
- **Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.** Se suelen adaptar para satisfacer las condiciones y los requisitos locales, en especial cuando la empresa opera en muchas áreas geográficas diferentes; no obstante, los sistemas siguen manteniendo información y principios clave.

4.2.2. Composición del Área de Recursos Humanos. El ARH está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de personal

- Selección
- Diseño, descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones laborales
- Desarrollo organizacional
- Base de datos y sistemas de información
- Auditoria de RH

Son múltiples los temas a cargo del área de Gestión Humana los cuales se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno) y a aspectos externos (enfoque exógeno), entre tantas técnicas utilizadas se pueden abordar entre otras:

Ambiente externo:

- Investigación del mercado laboral
- Reclutamiento y selección
- Investigación de salarios y beneficios
- Relaciones con sindicatos
- Relaciones con instituciones de formación profesional
- Legislación laboral
- Otras

Ambiente interno:

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación de cargos
- Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Plan de carreras
- Plan de beneficios sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad
- Otras

Estas técnicas tienen algunas aplicación directamente al recurso humano que son los sujetos de su aplicación; otras como las anteriormente mencionadas se aplican indirectamente a las personas, es decir a través de los cargos que ocupan o mediante planes o programas globales o específicos. De estas algunas apuntan hacia la obtención y suministro de los datos, mientras que otras se convierten en decisiones que se toman con referencia a los datos.

Durante el desarrollo de este trabajo se hizo énfasis en el diseño, descripción y análisis de cargos, actividad que en la empresa Propal S.A. requiere de la revisión, actualización, publicación y manejo documental de estos bajo los

requisitos ISO y OSHAS; incluye la creación de nuevas descripciones de cargo del personal que ingrese o de los cargos reestructurados dentro del organigrama de la compañía. Para ello es necesario conocer la evolución de las teorías acerca de las descripciones de cargo y a continuación se presenta un cuadro que sintetiza dichas teorías y su planteamiento.

4.2.3. Evolución de las teorías de la descripción de cargo. Para hablar de la descripción de cargos se hace necesario tomar referencias en cuanto al propio desarrollo de la administración desde la administración científica hasta los sistemas actuales en donde se le da un realce a la gestión de los recursos humanos y sus procesos. En este sentido se traen algunas referencias las cuales se exponen a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1. Evolución de las teorías acerca de las descripciones de cargo

TEORIA	EL ANALISIS DE PUESTOS ES IMPORTANTE POR QUE:
TIEMPOS Y MOVIMIENTOS F.Taylor 1878*	Al contar la organización con puestos donde las tareas fueran sistemáticas, la productividad se elevaría; además, al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejercita, los individuos pueden ser entrenados para realizarlas según las normas establecidas por la misma organización.
ADMINISTRACION CIENTIFICA H.Fayol 1916*	Ve a la organización en forma mas científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman se interrelacionan en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa va a depender de la eficiencia con la cual sea dirigida por los administradores.
RELACIONES HUMANAS E.Mayo 1932*	Su condición de psicólogo hace que enfoque su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales (formales e informales) que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Después de estudios en Hawthorne, concluyo que para lograr la armonía en el trabajo, así como la eficiencia en la productividad, era necesario tomar en cuenta las condiciones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales que, a la vez de dar éxito a la organización, hace que los individuos se sientan satisfechos en lo personal.

<p>PIRAMIDE DE NECESIDADES HUMANAS A.Maslow</p> <p>1954*</p>	<p>El individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual, su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto.</p> <p>Por lo anterior, un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le darán satisfacción a sus necesidades. Esto se debe a lo que el hombre por naturaleza busca su “autorrealización”</p>
<p>“DUAL” F.Herzberg</p> <p>1960*</p>	<p>Los factores “higiénicos” (suciedad, relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos) provocan insatisfacción del individuo. Por otro lado los factores “motivacionales” (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto) tienen una íntima relación con el puesto de trabajo los cuales darán como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente. Es conveniente observar que los factores higiénicos mencionados, al convertirse en positivos, eliminarán la insatisfacción de la persona pero no así le darán la satisfacción.</p>
<p>“X” “Y” D.Mc.Gregor</p> <p>1960*</p>	<p>La teoría “X” representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una las tareas de su puesto de trabajo bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa.</p> <p>La teoría “Y” representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre; un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto pero a la vez buscando la satisfacción de sus necesidades.</p>
<p>ORGANIZACIÓN FORMAL A. Tannenbaum</p> <p>1964*</p>	<p>Contar con una estructura organizativa donde la autoridad, las funciones, los métodos y compensaciones estén bien definidos; eso da como resultado una organización formal donde cada uno de los individuos puede ser intercambiado de puesto según sus aptitudes y potencialidades, siempre en busca de un “estatus”, un nivel jerárquico más alto que satisfaga sus necesidades y lo lleve a su desarrollo personal.</p>

<p>REJILLA GERENCIAL R.Blake Y J:S:Mouton</p> <p>1964*</p>	<p>La aplicación de la rejilla gerencial dentro de las organizaciones, como una forma de relación entre la gerencia (líder) con sus colaboradores; es una forma de dirigir en forma óptima, delegándoles funciones que ellos cumplirán de acuerdo con los objetivos establecidos para cada puesto o grupo de puestos; de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sea importante para que toda persona que este involucrada cumpla según el tipo de dirección o liderazgo al cual este sometido dentro de la organización.</p>
<p>LIDERAZGO SITUACIONAL K Blanchard</p> <p>1969*</p>	<p>En todo puesto de trabajo, la organización requiere de individuos capaces para realizar las tareas pero, además, de líderes (gerentes) que tengan una visión amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados) para así llevarlos de un ¿Qué, como, cuando y donde? A la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos de la organización; sin perder de vista que el liderazgo se da según la situación que vive el grupo y que, en determinado momento, esta situación marcará el poder que tiene el líder sobre dicho grupo.</p>
<p>ADMINISTRACION POR OBJETIVOS G.odiorne</p> <p>1965*</p>	<p>En toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. La finalidad debe ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos. Los objetivos de cada puesto deben estar planeados de tal forma que los individuos, al realizar sus funciones para cumplir con ellos, se interrelacionen para obtener resultados finales esperados por la organización.</p>
<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)</p>	<p>Para que se de un adecuado desarrollo organizacional es importante contar con una infraestructura sólida que soporte los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearan a largo plazo. Este debe abarcar a toda la organización y debe recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.</p>

Fuente: ELBA GAMA, El manual moderno. Base para el análisis de puestos. Santafé de Bogota, 1992. p. 39.

*Año aproximado en el que aparece la teoría.

Cada una de las anteriores teorías mencionadas tiene relación con la evolución del análisis y descripción de cargos, unas con mas asertividad y fuerza que otras, pero en si cada una dio su aporte para el desarrollo y logro de lo que hasta hoy conocemos.

Todas las personas que trabajan en empresas ya sean grandes o pequeñas se desempeñan bajo el titulo de un cargo, es esencial tanto como para la compañía la cual lo tiene como base de aplicación de las personas en las tareas organizacionales y para el ocupante del cargo el cual constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación dentro de la organización; el conocimiento de las funciones, la importancia de todas y cada una, responsabilidades y que nivel jerárquico ocupa en la empresa da una orientación mejor para ambas partes.

El cargo: es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un titulo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama¹

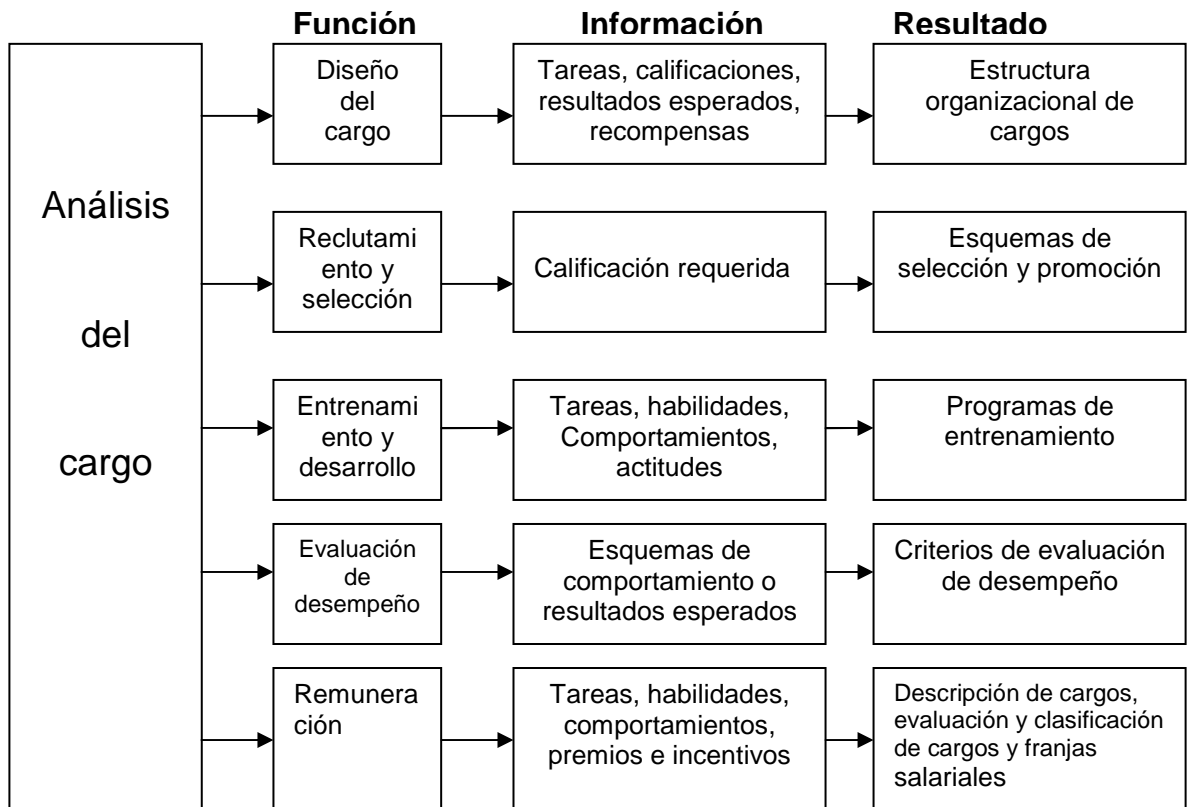
En cuanto a la posición jerárquica cabe destacar la importancia de la ubicación de el ocupante en cuanto a la línea de mando, donde se puede presentar subordinación (a quien responde) y los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y de este modo saber a quien debe reportarle como primera medida y a quien debe orientar y supervisar para el logro de objetivos, esto facilita la comunicación y la orientación hacia el logro de objetivos.

4.2.4. Utilidades de la descripción y el análisis de cargos. La descripción y el análisis de cargos son la representación cartográfica de lo que se ejecuta en una organización², una radiografía de la parte funcional del recurso humano, esta actividad contribuye a la compañía y al área de Gestión Humana principalmente a el reclutamiento y selección de personal, a la identificación de necesidades de entrenamiento y capacitación, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación de desempeño, figura 2. entre tantas actividades del área de Gestión Humana la mayoría toman como referencia la información consignada en la descripción de cargos y el análisis de los mismos.

¹ CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en la organización. Santafé de Bogota: Mcgraw-Hill, 2002. p. 190.

² *Ibíd.*, p. 190

Figura 2. Análisis de cargo



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en la organización. Santafé de Bogota: McGraw-Hill, 2002. p. 191.

La descripción de cargo. Esta se orienta al contenido del cargo, el ¿que hace el ocupante?, ¿cuando lo hace? (periodicidad), ¿como lo hace? (métodos aplicados) y ¿por que lo hace? (los objetivos del cargo); este puede es descrito para conocer tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa haciendo así una enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo dando respuesta a los anteriores interrogantes.

Para una correcta descripción de puestotes importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar:

- Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas inmediatas y demás puestos iniciales.
- Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para lo que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los **recursos humanos** que maneja.

En muchos textos se menciona la funcionalidad de la descripción de cargos y hacen énfasis a muchas labores de Gestión Humana, una de las tendencias del

modelo organizacional a nivel mundial es hacer énfasis en las organizaciones en las condiciones de higiene y seguridad y esto se ve reflejado en la norma ISO 1801 de la cual hablaremos mas adelante, y donde Propal S.A. por ser una industria de nivel mundial debe adaptar sus sistemas bajo esta norma, en donde se apoya en el área de Gestión Humana y solicita una actualización de las descripciones de cargo de todos sus empleados bajo las especificaciones de las normas ISO 1400 y Oshas donde se incluya entre sus responsabilidades principales el compromiso de cada uno con las políticas de la compañía y las que adapte en el proceso de certificación.

4.2.5. Normas ISO y su relación con el área de Recursos Humanos. Con los sistemas de gestión de calidad todas las partes de la organización se encuentran involucradas; en cuanto a la norma ISO 9001 encontramos un numeral que involucra el área de Recursos Humanos.

A continuación se describen los numerales 6.2, 6.3 y 6.4 donde se hace referencia a los recursos humanos:

- **Numeral 6.2. Recursos humanos**

- **Generalidades:** El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

- **Competencia, toma de conciencia y formación:** La organización debe:

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto,

- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,

- evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

- mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

- **Numeral 6.3. Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,

- Equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

- **Numeral 6.4. Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto³.

Norma ISO 14001 encontramos un numeral que involucra el área de Recursos Humanos. En el numeral 4.4 donde habla de:

- **Numeral 4.4. Implementación y operación**

- **Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad:** La dirección debe asegurarse de la disponibilidad de los recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión ambiental. Estos, incluyen los recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización, y los recursos financieros y tecnológicos.

Las funciones, las responsabilidades y la autoridad se deben definir, documentar y comunicar para facilitar una gestión ambiental eficaz.

- **Competencia, formación y toma de conciencia:** La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella o en su nombre, que potencialmente pueda causar uno o varios impactos ambientales significativos identificados por la organización, sea competente tomando como base una educación, formación o experiencia adecuadas, y debe mantener los registros asociados.

La organización debe establecer y mantener uno o varios procedimientos para que sus empleados o las personas que trabajan en su nombre tomen conciencia de:

- Sus funciones y responsabilidades en el logro de la conformidad con los requisitos de sistema de gestión ambiental y
- las consecuencias potenciales de desviarse de los procedimientos especificados⁴.

Norma ISO 18001 encontramos un numeral que involucra el área de Recursos Humanos. En el numeral 4.4 donde habla de:

- **Entrenamiento, concientización y competencia:** El personal debe ser

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Segunda actualización. Santafé de Bogota: ICONTEC, 2002. p. 27. NTC – ISO 9001

⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Sistemas de gestión medioambiental. Primera actualización. Santafé de bogota: ICONTEC, 2004. NTC – ISO 14001 p.2.

competente para realizar las tareas que pueden tener impacto sobre S & SO en el sitio de trabajo. La competencia se debe definir en términos de educación, entrenamiento y/o experiencia apropiados.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para asegurar que los empleados que trabajan en cada una de las funciones y niveles pertinentes tengan conciencia de:

- La importancia de la conformidad con la política y procedimientos de S & SO y con los requisitos del sistema de gestión de S & SO;
- Las consecuencias, reales o potenciales, de sus actividades de trabajo para la S & SO y los beneficios que tienen en S & SO el mejoramiento en el desempeño personal;
- Sus funciones y responsabilidades para lograr la conformidad con la política y procedimientos de S & SO y con los requisitos del sistema de gestión de S & SO, incluida la preparación para emergencias y los requisitos de respuesta (véase el numeral 4.4.7);
- Las consecuencias potenciales que tiene apartarse de los procedimientos operativos especificados.

En los procedimientos de entrenamiento de deben tomar en cuenta los diferentes niveles de:

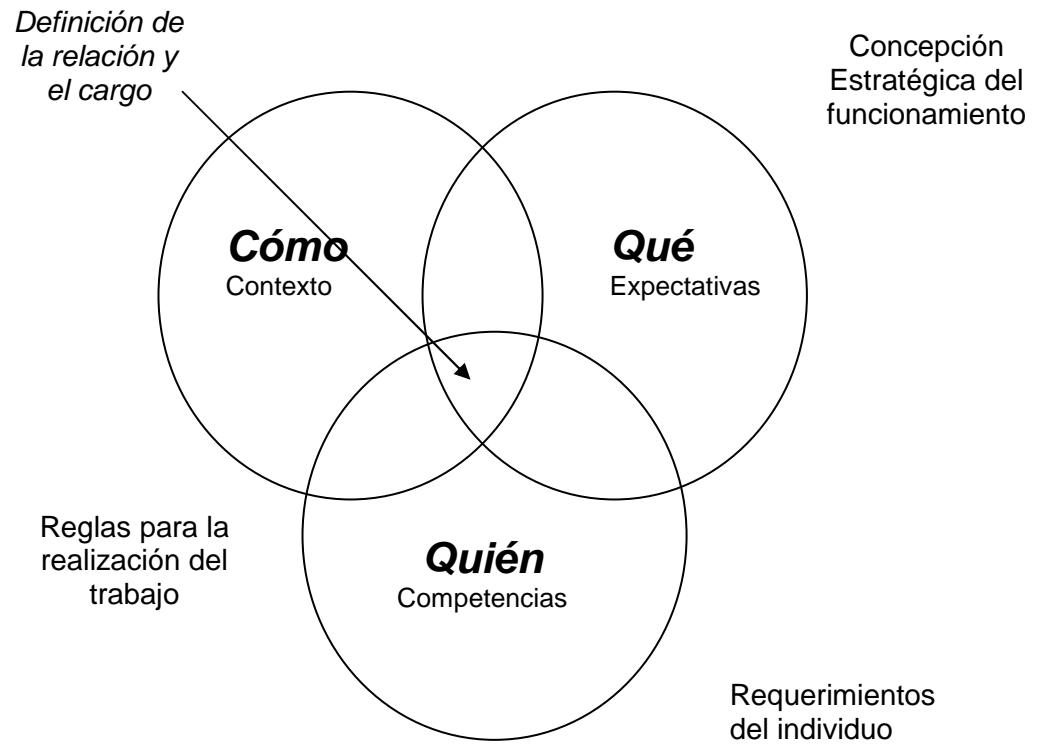
- Responsabilidad, habilidad y educación
- Riesgo⁵.

4.2.6. Metodología total value. Esta metodología fue adoptada por Propal S.A. en el año 2001 en donde una firma asesora Consulgei, les dicto un seminario de descripción de cargos cuyos objetivos eran revisar los conceptos básicos relacionados con los procesos de análisis y descripción de cargo en el contexto de las organizaciones y el campo de la gestión del talento humano; desarrollar habilidades y destrezas para la redacción y la revisión de descripciones de cargos, de acuerdo con la metodología Total Value. (Cargos actuales y futuros) y avanzar en la elaboración de la descripción del cargo de los participantes.

Esta contempla la expresión del quien, el que y el como de cada uno de los cargos de la organización.

⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales. Santafé de Bogotá: INCONTEC, 1994. NTC – OSHAS 18001. p. 2.

Figura 3. Descripción de cargo de acuerdo a Total Value



Fuente: PROPAL S.A. Informe de Gestión Humana. Santiago de Cali, 2001. p. 5

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene una aplicación de carácter descriptivo y deductivo donde seleccionamos las características fundamentales del objeto de estudio, es decir de las descripciones de cargo en Propal S.A., las ya existentes, la metodología utilizada por la compañía para la elaboración de dichos documentos, así como parámetros y guías bajo las cuales labora el área de Gestión Humana y políticas institucionales; el conocer el estado y características del objeto de estudio da una orientación mayor y facilita el estudio y desarrollo del proyecto. Una vez se obtiene una orientación y se logra ubicar en el contexto de la investigación y trabajo serán aplicados los conocimientos sobre las teorías básicas del análisis y descripción de cargos, normas ISO sobre los cargos laborales de Propal S.A.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

En cumplimiento con lo indicado, los pasos a desarrollar fueron:

5.2.1. Reconocer la Empresa. Se conocieron de la empresa su misión, visión, productos, políticas bajo las cual opera y de este modo se logra un mayor entendimiento de su operación y hacia donde quiere llegar implementando nuevas políticas y procedimientos que la hacen mas competitiva y una empresa modelo a seguir.

5.2.2. Identificar información existente. Se identifico la información de la metodología bajo las cuales se realizan las descripciones de cargo, para ello se reviso el archivo de Gestión Humana físico y magnético donde esta contenida la metodología total value, dándole utilidad para iniciar proceso de actualización de cargos con requisitos ISO y OSHAS. Además se revisaron las descripciones de cargo ya existentes y su estructura.

5.2.3. Actualización descripción de cargos. Mediante el reconocimiento de los documentos existentes que contienen las descripciones de cargo de los empleados de Propal S.A. se procede a revisar y realizar modificaciones necesarias para una adecuada actualización, este trabajo se realiza con el apoyo del ocupante del cargo, el jefe inmediato de dicho ocupante y del gerente del área, teniendo en cuenta modificaciones en el organigrama, nuevos ingresos, creación de nuevos cargos, cambios de títulos de cargos,

levantamiento de competencias, entre otras.

5.2.4. Creación de nuevas descripciones de cargo. Al momento de vincularse un empleado directamente con la compañía se le hace seguimiento y se cuenta con un periodo de un mes para crear la estructura de la descripción de su respectivo cargo, para ello hay que tener en cuenta factores como posición jerárquica en el organigrama, estado en que queda grabado en el sistema de nomina SAP, levantamiento de competencias, entre otras.

5.2.5. Publicación de las descripciones de cargo. Cuando se ha dado por concluido la elaboración o revisión, actualización y aprobación de la descripción de cargo esta requiere ser contenida en el archivo físico de Gestión Humana y adicionalmente publicada en el software de la base documental de la compañía llamado share point donde todos los empleados de la compañía tienen acceso y pueden revisar esta documentación.

6. HISTORIA Y DESCRIPCION GENERAL PROPAL S.A.

PROPAL S. A. fue fundada el 19 de noviembre de 1957 por W. R. Grace and Co. (EE.UU.) bajo la razón social de Pulpa y Papel Colombianos, PULPACO. El 11 de octubre de 1958, la razón social cambió a Pulpa y Papeles Grace Colombianos S.A., PAGRACO.

Después de vincularse a la empresa International Paper Company, el 4 de agosto de 1961 tomó su actual razón social: **Productora de Papeles S.A. - PROPAL**. Inició operaciones con dos máquinas papeleras y capacidad de 36.000 toneladas métricas anuales.

En 1973 comenzó a operar la planta de recuperación de productos químicos. Esta unidad recupera los químicos del proceso, especialmente la soda cáustica y evita así la contaminación del río Cauca. Dicha planta cuenta, además, con un precipitador electrostático.

En 1976 **PROPAL** inicia en Colombia la producción de papeles esmaltados, con la instalación de una moderna planta con capacidad de 20.000 toneladas. En 1980 se termina la construcción de dos lagunas de sedimentación para el tratamiento de efluentes inorgánicos. En 1981 se puso en marcha una planta de desmedulado para mejorar la calidad de la fibra del bagazo una vez cocinada. Esta planta tiene una capacidad anual de 400.000 toneladas métricas. Al mismo tiempo, se instala un turbogenerador con capacidad de 10.000 Kw. /h para generar el 60% de la energía eléctrica consumida. Se adquiere una máquina supercalandria, una rebobinadora de papel y se instala el sistema de transporte y envoltura automática de rollos en 1982, modernizando la sección de terminados. Adicionalmente se completó el montaje de un nuevo tanque para el almacenamiento de hasta 200 toneladas de pulpa.

En el año 1983 se instalan modernos equipos en esta misma sección para la producción de papeles y cartulinas gofradas (máquina embosadora). Además, se moderniza el control de despacho de rollos mediante un sistema de computación.

En 1986 se amplía la capacidad de la planta esmaltadora a 42.000 toneladas al año, mediante la instalación de dos nuevos sistemas de aplicación de esmalte, una calandria para acabado en máquina, y una moderna embobinadora de rollos.

En este mismo año se instalaron dos convertidoras para la transformación de rollos a hojas tamaño carta, pliego, oficio y extraoficio. En 1987 **PROPAL** sistematizó los procedimientos de servicios a sus clientes mediante un programa coordinado de pedidos, despacho e interconexión directa con todas

sus terminales instaladas en los distritos de ventas. Durante ese año, la empresa alcanzó una capacidad aproximada de 115.000 toneladas métricas.

Entre los años 1987 y 1990 **PROPAL** implementó importantes proyectos para la protección del medio ambiente con la instalación de un precipitador electrostático de 98% de eficiencia y dos ciclones de alta eficiencia (95%) en las calderas de potencia para el control de emisiones a la atmósfera. Se completó el montaje de la última fase para el control de contaminación de aguas con una laguna de 14 hectáreas y un moderno sistema de limpieza.

En septiembre de 1991 nació Planta 2 con la producción de papeles naturales, y en enero de 1992 inició la producción de papeles blancos.

A escala mundial, el papel de la planta 2 es clasificado como papel alcalino fino, "Woodfree". Alrededor del 45% de su producción corresponde al papel **REPROGRAF** para fotocopiadora, que en su mayoría es cortado en resmillas por la filial Papelfibras.

La planta 2 surte en la actualidad a 105 clientes nacionales, y exporta el 30% de su producción total a 20 clientes de Sur y Centroamérica.

Con los excedentes de pulpa, esta planta produce pulpa de bagazo "wet-lap" al 55% de humedad, que es enviada a la Planta 1 para su reutilización, o para ser vendida a otros fabricantes nacionales.

Planta 2 es hoy en día una de las más grandes y modernas plantas del mundo dentro del gremio de fabricación de papel fino con base en bagazo de caña de azúcar.

En 1997 pasa a inversores nacionales al retirarse los socios International Paper y W. R. Grace. Dos años más tarde nace Papelfibras con dos cortadoras y sus empacadoras para producción de resmillas en tamaño carta, oficio y A4.

6.1. VISIÓN

Ser preferidos en el mercado papelerero en donde participemos, por nuestra capacidad de ofrecer un servicio personalizado y oportuno frente a las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo soluciones integrales para satisfacerlas.

6.2. MISIÓN

Ofrecer al mercado mundial, con énfasis en la región Andina, pulpa, papel y productos derivados, de calidad competitiva, complementados con una oferta

de servicio personalizado y oportuno, obtenidos a través de una cultura de Gestión Integral.

Buscar siempre el desarrollo del potencial y bienestar de nuestros colaboradores y asumir una responsabilidad integral con la comunidad interna y externa.

Obtener los resultados financieros que aseguren la consecución de los recursos necesarios para la reconversión tecnológica permanente de PROPAL y para maximizar el valor económico agregado a los inversionistas.

6.3. VALORES

Integridad

- Tener respeto y lealtad consigo mismo con su familia y con los demás.
- Ser honesto con su trabajo y sus compañeros.
- Ser ético en las relaciones con los clientes, proveedores y demás entidades externas.
- Cumplir responsablemente las normas y regulaciones establecidas en la empresa y en la sociedad.
- Asumir la responsabilidad por su seguridad, la de sus compañeros y por los bienes de la empresa.

Compromiso

- Alcanzar los resultados que aseguren el éxito económico permanente de la compañía.
- Mantener una actitud positiva y entusiasta haciendo más allá de lo necesario en su trabajo.
- Trabajar unidos en equipo por PROPAL.

Servicio

- Superar las expectativas de servicio de los clientes externos e internos bajo el concepto de ganar - ganar.
- Mantener un espíritu espontáneo de colaboración y apoyo con los demás, sin intereses ni egoísmos.

Progreso

- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo que apoye el desarrollo de la empresa, sus colaboradores y su familia.
- Asumir el cambio tecnológico y administrativo como una oportunidad de crecimiento.

- Promover el desarrollo sostenible cuidando la comunidad y el medio ambiente.

6.4. AMIGOS DE LA NATURALEZA

Acorde con su política corporativa, PROPAL no ha ahorrado esfuerzos en el cuidado de la naturaleza.

En la actualidad, supera los parámetros de control ambiental establecidos por la Ley, y sus procesos industriales procuran un buen uso y aprovechamiento de los recursos naturales, de acuerdo con el principio de desarrollo sostenible.

El papel fabricado a partir de la fibra de caña de azúcar está catalogado internacionalmente como "Amigo de la Naturaleza", ya que su materia prima, el bagazo de caña, es un subproducto de la industria azucarera, renovable en cortos períodos de tiempo. Mediante el proceso de elaboración de papel con esta fibra se reducen los desechos sólidos y se produce un papel fino, biodegradable y reciclable. Por la calidad de los papeles y los beneficios ecológicos que se obtienen, la fibra de caña de azúcar es el recurso alternativo de mayor demanda en el mundo.

La política corporativa de PROPAL involucra la preservación del medio ambiente, cumpliendo en sus plantas 1 y 2 con los parámetros de control establecidos por el Ministerio de Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales y los demás Entes Administrativos pertinentes, haciendo buen uso y aprovechamiento de los recursos naturales.

Nuestra principal materia prima es la fibra de la caña de azúcar, un subproducto de la industria azucarera, y muy abundante en los departamentos del Cauca y del Valle del Cauca, lo que permite el desarrollo tecnológico y la preservación de los bosques.

En los sistemas de tratamiento de estos recursos **PROPAL** ha alcanzado rendimientos mayores a los esperados, gracias a las importantes inversiones realizadas.

Para el control de la contaminación de las aguas residuales en la planta 1, con el montaje de la planta de recuperación de productos químicos, que redujo en más del 80% el vertimiento de residuos orgánicos y la recuperación de soda cáustica. Respecto a la disminución de la contaminación del río Cauca, con la instalación de dos lagunas de sedimentación de sólidos inorgánicos, reducción de los vertidos a las cañerías, instalación de una prensa de bandas que retira los sólidos del lavado de la fibra, un sistema de extracción de cenizas de caldera por vía seca, métodos de recuperación y recirculación de aguas de proceso. La puesta en marcha de una planta de aguas residuales completa, con tratamiento primario en un clarificador, deshidratación de lodos y tratamiento secundario en una laguna de 14 hectáreas.

La planta 2 comenzó sus operaciones en 1991 con todos los sistemas de

control de aguas residuales y emisiones gaseosas, gracias al mejoramiento de la planta de aguas residuales preexistente, mediante la adición de otra laguna de 12 hectáreas y mejorando el sistema motor del clarificador, el de deshidratación de lodos y el de monitoreo de los afluentes. Para el control de emisiones gaseosas, en la Planta 1, se instalaron precipitadores electrostáticos en las calderas, ciclones de alta eficiencia y un lavador de gases en el horno de cal. En la Planta 2, las calderas tienen precipitadores electrostáticos, y el horno de cal un lavador de gases. Con todo esto, los valores de emisión son inferiores a los máximos permitidos por el Ministerio de Salud Pública (Decreto 02 de 1982).

Diseñada bajo las normas internacionales y nacionales (CRC) para el control de contaminación de aguas y atmósfera, nuestra planta de tratamiento de efluentes es la más grande en su género en Colombia, y comprende: Colectores de efluentes ácidos y cáusticos con control de neutralización. Clarificador para remoción de sólidos (85%). Laguna de oxidación por descomposición aeróbica de 7 Has. y 18 aireadores. Laguna de retención y sedimentación de 13 Has. Tiempo de retención del agua en efluentes: 18 días. Filtros electrostáticos para las emisiones atmosféricas en calderas. Filtro lavador de gases para chimenea de horno de cal DBO 20 P.P.M., sólidos suspendidos, 45 P.P.M.

Con estas instalaciones, planta 2 cumple ampliamente todos los parámetros de calidad del agua de efluente y de emisión atmosférica exigida por la CRC y por el Ministerio del Medio Ambiente.

En el año 2000, se aprobó un plan general de inversiones a 5 años, por 65 millones de dólares para la modernización de las máquinas productoras de papel, mejoramiento en el lavado de la fibra y blancura de la pulpa, y montaje de la más moderna planta en Latinoamérica para la producción de la línea de papeles esmaltados.

6.5. PAPEL ALCALINO

PROPAL fue pionero en Colombia del proceso de conversión de tecnología de producción de papel ácido al sistema de encolado alcalino implementado desde 1994. Esta tecnología ha sido la tendencia en la industria de producción de papel de imprenta y escritura. Es así como en Europa cerca del 95% de los papeles son alcalinos.

PROPAL, consciente de su compromiso con la industria gráfica, ha realizado esfuerzos con el objeto de fabricar para sus clientes el papel del siglo XXI. Recientes innovaciones en el proceso alcalino hacen posible a los fabricantes mejorar sustancialmente las propiedades básicas del papel y garantizar un producto de superior calidad.

Los papeles fabricados con tecnología de encolado alcalino ofrecen notables ventajas frente a los papeles del tradicional sistema ácido, como son:
Mayor vida útil del papel tanto en condición de materia prima como en productos finales.

Un proceso de envejecimiento más lento, es decir, reversión de blancura o variación del color. Disminución en el tiempo de secado de las tintas.

Las propiedades ópticas del papel se mejoran en términos de blancura, opacidad y apariencia superficial, debido a la incorporación de mayor cantidad de pigmentos de carbonato de calcio en su estructura.

El sistema de encolado alcalino garantiza una mejor cohesión de toda la estructura del papel, factor que se traduce en una mayor resistencia a la humedad y en un mejor desempeño en los procesos de impresión, corte, plegado y troquelado.

PROPAL tiene como objetivo la fabricación de productos de alta calidad y óptimo desempeño, aplicando las nuevas tecnologías y desarrollos de la industria papelera mundial.

6.6. PROPAL PRODUCTOS

- PROPAL Cuadernos
- PROPAL Legancy Royal
- PROPAL Bond
- PROPAL Tonos
- PROPAL Propalcote
- PROPAL Formas
- PROPAL Arte
- PROPAL Digicopy
- PROPAL Reprograf
- PROAPAL Laser
- PROPAL Offset
- PROPAL Digy
- PROPAL Bristol
- PROPAL PAC
- PROPAL Copia
- PROPAL Químicos
- ESPECIALIDADES

6.7. POLÍTICAS PROPAL S.A.

Propal S.A. cuenta con políticas que permiten el buen funcionamiento y la continuidad del negocio, entre ellas se encuentran la Política Ambiental, Comercial, de Comunicaciones Internas y Externas, de Gestión Humana, de Gestión Integral, de Informática, de Operaciones, Mantenimiento y Tecnología, de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Financiera y de Ética y Conducta Legal de Negocios; a continuación se describen puntualmente aquellas que forman parte directa dentro del desarrollo de este proyecto y que se hace importante conocerlas ya que esta liderado por Gestión Humana, y hay contacto con los diferentes departamentos de los cuales es posible que se presenten dudas o no conformidades con el proceso; y de este conocimiento depende la sustentación del porque se adelanta el proyecto de actualización de as descripciones de cargo :

6.7.1. Política de gestión integral.

No. 991010001

Fecha autorización: Marzo de 2003

Fecha Revisión: Septiembre de 2006

Elaborado por: Manuel Francisco Parra

Gerente de Gestión Integral

Revisado por: Comité de Normalización

Equipo Líder

Giovanny Hue / Líder de Auditoría Interna

Autorizado por: Alfonso Ocampo/ Presidente

Alcance. Todo el personal con vínculo laboral, estudiantes en práctica, personal contratista, proveedores e instalaciones de Propal.

Políticas

- Entregar productos y servicios de acuerdo con los requerimientos de cada cliente, partiendo de las especificaciones y compromisos previamente pactados en cada caso.
- Buscar la rentabilidad de cada uno de nuestros negocios y mantener la competitividad en costos, calidad y servicio.
- Aplicar el “Modelo de Gestión Integral Propal” de mejora continua, estructurado en el esquema gerencial PHVA, mediante tres elementos básicos:
 - Formulación estratégica: Proceso enfocado en los valores, la misión y las políticas, para definir a corto y largo plazo las estrategias que le permitan alcanzar la visión de futuro a Propal.
 - Gerencia por Directrices: Sistema orientado a transformar las estrategias

definidas en la formulación estratégica en metas desplegadas a toda la Organización, buscando la mejora continua de Propal y el logro de los resultados.

- Gerencia del Día a Día: Es la gestión de los procesos administrativos y operativos. Busca la mejora y el mantenimiento de los estándares que le permitan a Propal lograr la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo de las personas y proveedores y la generación de valor a través de la estandarización de procesos y el incremento de la productividad.

6.7.2. Política de seguridad industrial y salud ocupacional

No. 991010003

Fecha autorización: Marzo de 2000

Fecha Revisión: Junio de 2004

Septiembre de 2006

Elaborada por: Manuel Francisco Parra /

Gerente de Gestión Integral

Revisada por: Comité de Normalización

Equipo Líder

Giovanni Hue / Líder de Auditoria Interna

Aprobada por: Alfonso Ocampo / Presidente

Alcance. Todo el personal con vínculo laboral, estudiantes en **pasantía**, personal contratista, proveedores, personal que ingrese a las plantas, instalaciones y equipos de Propal.

Políticas.

- Asegurar el mejoramiento continuo del desempeño del sistema de gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional a través de un proceso de transformación cultural, direccionado a involucrar tanto a los niveles gerenciales como los operacionales, asumiendo un compromiso de autocuidado y generando un ambiente participativo orientado hacia el mejoramiento.
- Obtener la reducción del nivel de riesgo, manteniendo un ambiente libre de accidentes y enfermedades profesionales, a través de la implementación efectiva de un programa de Seguridad Industrial, Higiene, Salud Ocupacional y Conservación de la Propiedad considerando procesos, equipos, instalaciones, métodos, herramientas y entrenamiento y así mismo eliminar otras fuentes de pérdida, de acuerdo con los riesgos propios de la industria papelera.
- Cumplir permanentemente con la legislación nacional vigente, los requisitos del sistema de gestión de Responsabilidad Integral y otros compromisos, en relación con la seguridad industrial y la salud ocupacional a los cuales la empresa se adhiera voluntariamente.

6.7.3. Política de gestión ambiental

No. 991010002

Fecha de emisión inicial: Octubre de 2002

Fecha Revisión: Octubre de 2006

Elaborado por: Luis Alberto Baracaldo

Gerente de Tecnología de Procesos

Revisado por: Comité de Normalización

Equipo Líder

Giovanni Hue

Líder de Auditoría Interna

Autorizado por: Alfonso Ocampo

Presidente

Alcance. Todo el personal con vínculo laboral, estudiantes en pasantía, personal contratista, proveedores e instalaciones de Propal.

Políticas.

- Promover y desarrollar la cultura hacia la protección del medio ambiente, direccionada desde el nivel gerencial hacia todos los niveles de la Compañía, con la participación activa de empleados, contratistas y de todas las demás personas que hacen parte del desarrollo integral de Propal S.A.
- Asegurar que cada colaborador conoce y asume su responsabilidad por la protección del medio ambiente en su puesto de trabajo y en sus actividades diarias.
- Prevenir la contaminación desde la planeación y durante la ejecución de las operaciones, proyectos, cambio de procesos e insumos considerando los aspectos del proceso papelerero que interactúan e impactan el medio ambiente.
- Usar eficientemente los recursos naturales y garantizar que los vertimientos, emisiones y residuos generados cumplan con la legislación nacional ambiental aplicable y otros compromisos voluntarios a los que la Compañía se adhiera.
- Promover el mejoramiento continuo a través del "Modelo de Gestión Integral de Propal", para reducir los impactos ambientales significativos identificados en cada área o negocio.

6.7.4. Política de gestión humana

No. 014160055

Fecha autorización: Junio / 2003

Fecha Revisión: Julio/2004

Elaborada por: Jorge Mario Hurtado
Gerente de Gestión Humana
Revisada por: Comité de Normalización
María Alix Orduz Gerente de Auditoría
Autorizado por: Alfonso Ocampo G/ Presidente

Alcance. Todo el personal con vínculo laboral, estudiantes en práctica y personal contratista.

Políticas.

- Selección

-Seleccionar candidatos calificados con una excelente calidad humana y con un alto potencial de desarrollo que cumpla con los valores institucionales, con las competencias corporativas (trabajo en equipo, innovación, orientación al logro y orientación al cliente) requeridas en el perfil del cargo a desempeñar.

-No contratar directamente con vínculo laboral, o como contratista independiente, o en forma indirecta, personal que esté relacionado por parentesco en primero o en segundo grado de consaguinidad, o afinidad, o único civil, cónyuge o compañero(a) permanente de un trabajador de la Compañía. En el momento de surgir esta condición con personal vigente, se mantendrá el vínculo sólo con uno de ellos.

Lo anterior no aplica para el personal que a la fecha de la autorización y publicación de esta política tenga esta condición, siempre y cuando no exista subordinación entre una de las partes.

-Para cubrir cargos vacantes, cuando aplique, se tendrá en cuenta el personal de la Compañía que cumple con el perfil solicitado, quienes participaran en el proceso de selección con los candidatos externos. Si varios candidatos se encuentran en igualdad de condiciones, se dará prioridad en su orden, al empleado Propal, al asociado a la precooperativa de trabajo asociado, a los hijos de trabajadores fallecidos al servicio de la Empresa, a los hijos de trabajadores jubilados o a un año de su edad de jubilación, a los contratistas y a los aprendices SENA que hayan o estén realizando su práctica en la Compañía.

- Desarrollo

Estructurar y llevar a cabo el entrenamiento y desarrollo de todo el personal como objetivo estratégico, teniendo en cuenta los perfiles de competencias requeridas para cada cargo y las necesidades de la Empresa, permitiéndole a la Compañía cumplir con sus objetivos.

- Compensación

Mantener una remuneración adecuada y equitativa tanto internamente como con el mercado nacional, acorde con los niveles de desempeño y con el impacto del cargo en los resultados estratégicos de la Empresa.

- Plan de servicios y beneficios

Mantener un plan de servicios actualizado, competitivo con el mercado laboral y acorde con las necesidades de nuestra gente, con el fin de garantizar el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores vinculados directamente con la empresa y sus familias.

- Clima organizacional

Realizar continuamente evaluación del clima organizacional que le permita a la Empresa garantizar un ambiente armónico, en paz laboral y alineado con nuestros valores institucionales y basados en la administración participativa y liderazgo.

- Trato del personal

-Requerir que todos aquellos colaboradores que tienen personal a cargo, acepten con convicción los principios y las normas, con el fin de producir el estilo necesario de trato al personal que establezca el ambiente que la Compañía desea.

-Rechazar todas aquellas actitudes de supervisión que puedan ser amenazantes o producir inseguridad o desestima de las personas; así como aquellas que impidan la adquisición de conocimientos y el acceso a mayores responsabilidades. Sin embargo, no puede ni debe confundirse lo anterior con estilos débiles de supervisión, pues éstos no propician buenos desempeños, ni adecuado desarrollo de las personas en la Compañía.

-Los jefes deben producir oportuna y justificadamente acciones que aumenten el buen concepto que de sí mismos puedan tener sus subordinados. En cumplimiento de esta política, la Empresa establecerá programas conducentes a resaltar los desempeños sobresalientes, individuales o de grupo, y los jefes deben identificar y nominar las personas cuyas actuaciones ameriten esos reconocimientos positivos como una contribución a estimular y motivar el interés en su propio desarrollo.

- Puertas abiertas

-El personal podrá dirigirse a cualquier persona dentro de la Organización que considere puede ayudarlo mejor en la solución de problemas, inquietudes y sugerencias. A su vez la persona a quien se acude deberá utilizar las vías más convenientes y adecuadas, entre las establecidas en la Compañía, para darle curso al problema o asunto planteado.

-Los jefes están obligados a la aplicación de esta política de puertas abiertas porque hace parte esencial de las políticas de personal y no se deben molestar porque sus colaboradores recurran a otras personas.

- Personal contratista

Velar porque el personal contratista que presta sus servicios en Propal, reciba un tratamiento de acuerdo con los valores institucionales y ajustados a la ley en relación con la retribución y con los beneficios que otorguen sus empleadores.

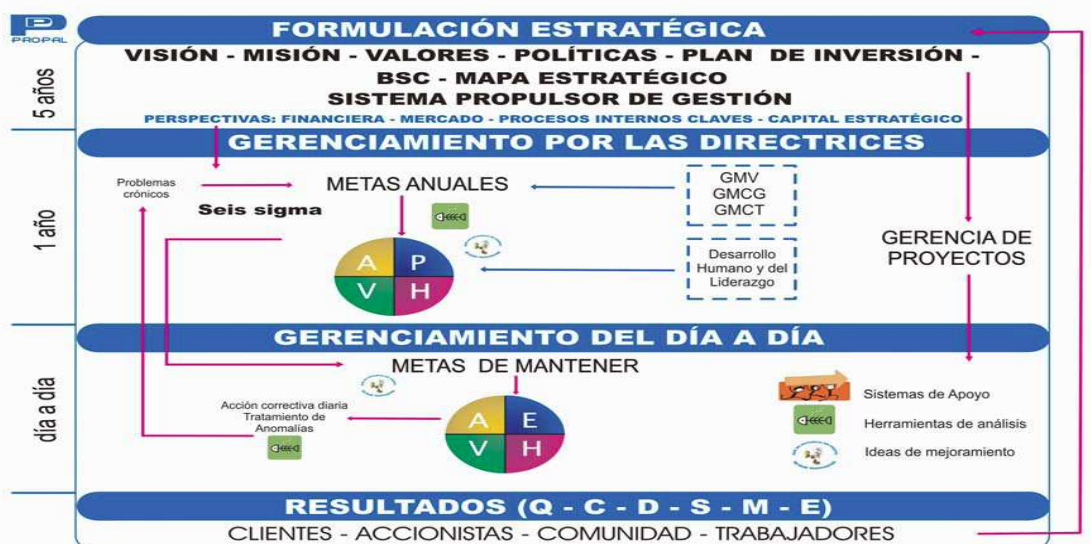
- Imagen corporativa

-Velar por la adecuada presentación y preservación de las instalaciones de la Empresa, lugares de trabajo y de los elementos requeridos para la realización del mismo y exigir al personal con vínculo laboral, estudiantes en práctica y contratistas, mantener adecuada presentación personal y el uso de ropa apropiada para la realización del trabajo dentro de las instalaciones de PROPAL, resguardando la imagen de la Empresa.

-No permitir la permanencia, ni el ingreso a las instalaciones de la Compañía de personal embriagado o bajo efectos de sustancias psicotrópicas.

6.7.5. Modelo de Gestión Integral. Propal ha trabajado en el establecimiento de un modelo de Gestión Integral, este concepto ha venido evolucionando, inicialmente se estableció un modelo basado en pilares similar al esquema de TPM manejado por la casa matriz (Carvajal), a medida que se fueron conociendo otros esquemas, por medio de visitas a diferentes plantas papeleras líderes en el mercado establecidas en Brasil se decide implementar el modelo de INDG (Instituto de desenvolvimiento gerencial). El siguiente grafico muestra el modelo establecido por Propal.

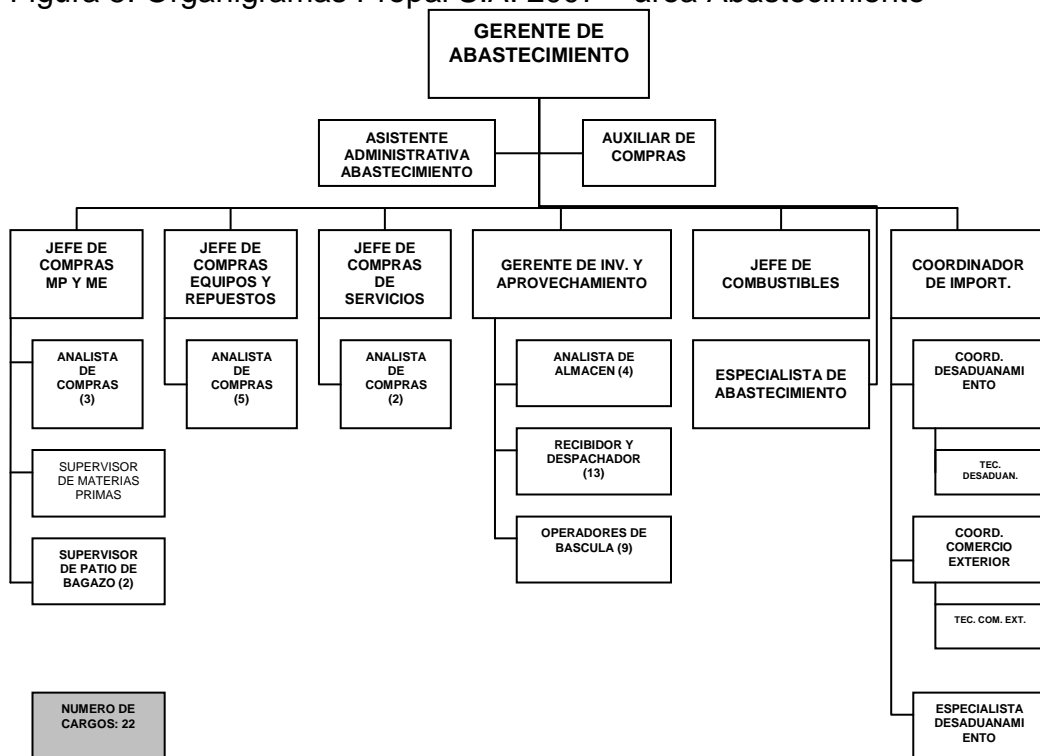
Figura 4. Modelo de Gestión Integral Propal S.A.



Fuente: Formulación estratégica. Cali, PROPAL S.A., 2007. Disponible en intranet. Archivo de computador (Share Point).

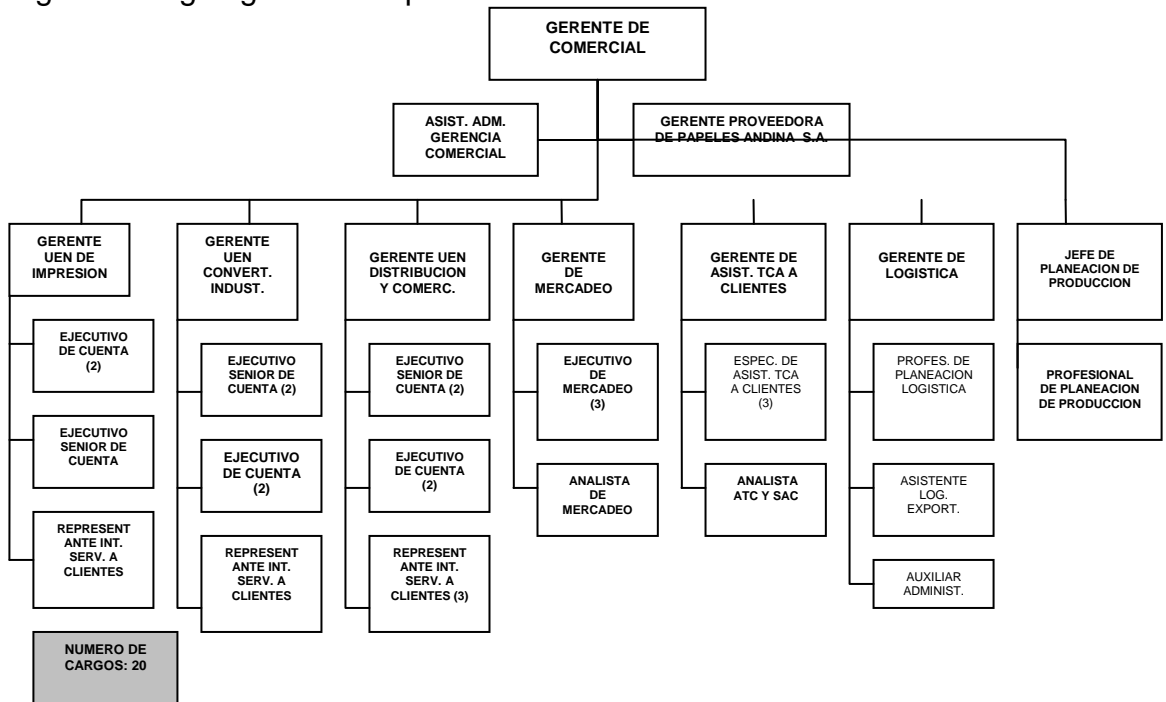
6.7.6. Estructura Organizacional -Organigramas Propal S.A. Uno de los objetivos de las descripciones de cargo es poder reconocer la posición y estructura jerárquica del cargo dentro del organigrama de una organización, el poder ubicarse y saber sobre: líneas de mando, a quien reporta, quien se encuentra como par y a quien subordina. De acuerdo con la muestra de el proyecto se presentaran los organigramas de las áreas implicadas: Abastecimiento, Comercial, Finanzas, Gestión Humana y Presidencia:

Figura 5. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Abastecimiento



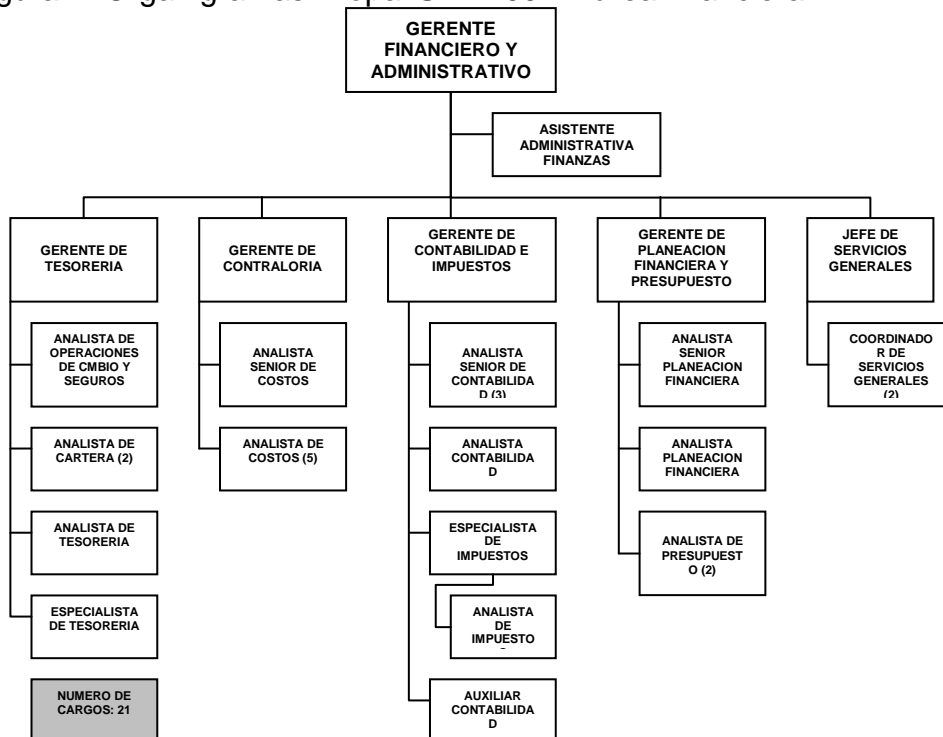
Fuente: Organigramas PROPAL S.A. Cali, 2007. Disponible en intranet. Archivo de computador (Share Point).

Figura 6. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Comercial



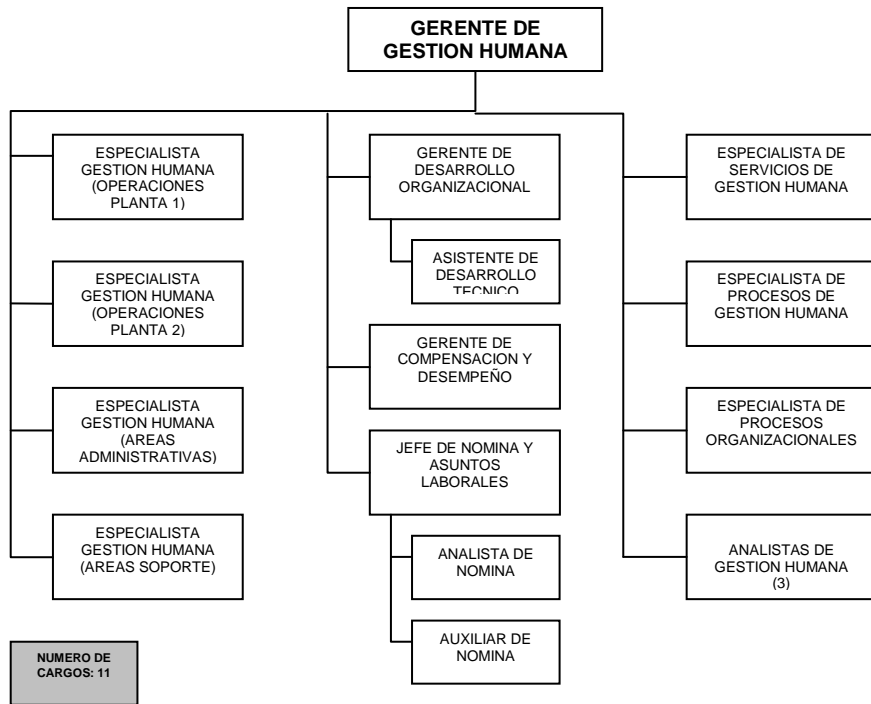
Fuente: Organigramas PROPAL S.A. Cali, 2007. Disponible en intranet. Archivo de computador (Share Point).

Figura 7. Organigramas Propal S.A. 2007 – área financiera.



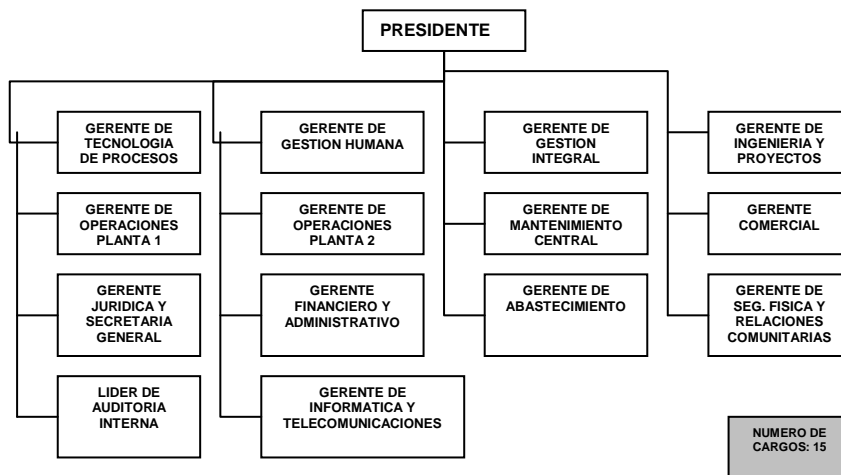
Fuente: Organigramas PROPAL S.A. Cali, 2007. Disponible en intranet. Archivo de computador (Share Point).

Figura 8. Organigramas Propal S.A. 2007



Fuente: Organigramas PROPAL S.A. Cali, 2007. Disponible en intranet. Archivo de computador (Share Point).

Figura 9. Organigramas Propal S.A. 2007 – área Presidencia



Fuente: Organigramas PROPAL S.A. Cali, 2007. Disponible en intranet. Archivo de computador (Share Point).

7. METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS EN PROPAL S.A.

Propal S.A. toma como guía la metodología total value la que siendo un formato de tan solo dos hojas contiene información relevante, puntual y necesaria para la identificación de necesidades, definición de planes de desarrollo y salarios y toma de decisiones dentro del área de Gestión Humana.

A continuación se presenta el resumen del esquema de la descripción de cargos utilizado por la compañía:

7.1. GUÍA RESUMEN PARA LA ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGO EN PROPAL S.A.

Principios básicos del proceso de descripción de cargos Propal S.A. Se describen las funciones del **cargo**. Interesa conocer el contenido organizativo del cargo, **no** de que forma (desempeño) el titular lo esta desarrollando.

CARGO _____ (NO) PERSONA

- Se describen las funciones **aquí y ahora** (fotografía real del cargo)

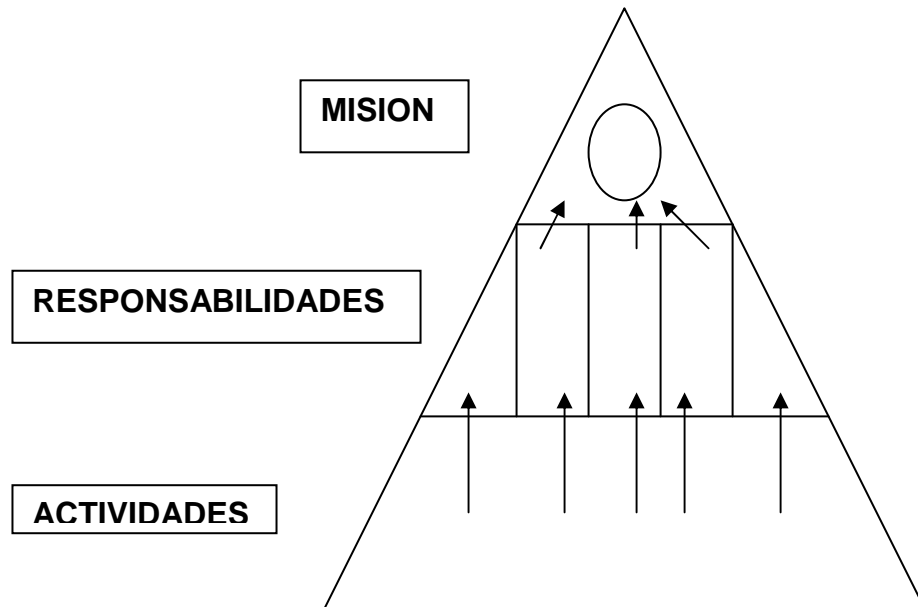
AHORA _____ (NO) FUTURO /PASADO

- Se realiza una **síntesis** del contenido del cargo, de forma objetiva, fiable y veraz.

HECHOS _____ (NO) OPINIONES

Guía para diligenciar los apartados de misión y responsabilidades principales del cargo:

Figura 10. Estructura básica – Misión y Responsabilidades Básicas
Esquema básico



Fuente: CONSULGEI. Guía para elaboración de las Descripciones de cargo Propal S.A. Cali, 2001. p. 2.

- **Misión.** Es la razón del ser global del cargo. Identifica para que esta el cargo básicamente en la Organización.

Se estructura para su redacción de la siguiente forma:

- Acción organizativa
- Función / proceso encomendado
- Marco o guía
- Resultado global es obtener

- **Acción Organizativa.** Acción o acciones principales que el cargo debe realizar para el logro del objetivo fundamental del cargo. Debe ser expresado en verbo/s en infinitivo.

En función de la naturaleza del cargo los verbos mas adecuados pueden ser:
Cargos de carácter Estratégico (Orientar los fines y resultados de la organización)

- Planificar
- Orientar

Cargos de carácter Directivo (Consiguen sus resultados a través de otros

cargos guiados de forma lejana)

- Dirigir
- Coordinar
- Planificar
- Controlar
- Organizar

Cargos de Jefatura (Consiguen sus resultados a través de otros cargos guiados de forma próxima)

- Supervisar
- Controlar
- Programar
- Coordinar

Cargos de ejecución Técnica u Operativos (Consiguen sus resultados a través de si mismo)

- Realizar
- Analizar
- Elaborar
- Diseñar

• **Función / Proceso encomendado.** **Ámbito** (función/actividad especializada) sobre el que se ejerce la acción, orientada a conseguir los objetivos que se encomiendan al cargo.

Debe ser definida de forma:

- Global (genérica)
- Acotada (relacionada con el entorno concreto)

• **Marco / Guía.** Principal/es norma/s que regulan la acción ejercida sobre la función para el desarrollo de la misión.

En relación con la naturaleza del cargo pueden ser:

- Políticas Generales
- Políticas Funcionales
- Políticas Especificas
- Presupuestos
- Directrices
- Normas Amplias
- Normas
- Procedimientos
- Procesos
- Instrucciones
- Reglas

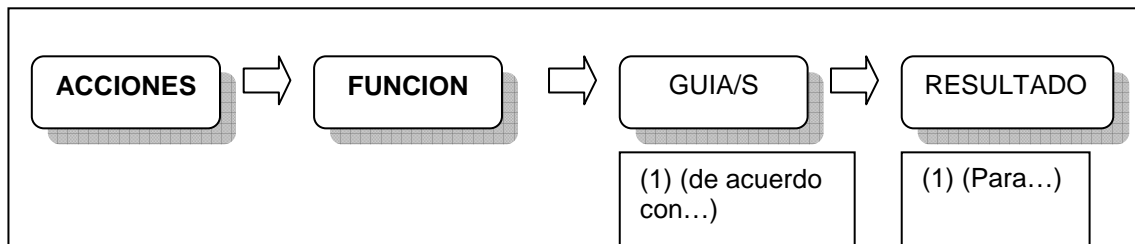
• **Resultados.** Objetivo global que el cargo aporta a la Organización.

Debe ser en forma:

- Genérica
- Permanente (relacionando de forma constante con el desarrollo de la responsabilidad ejercida por el cargo en la organización)

- **Redacción de la misión.** Se deberá redactar la misión en un solo texto, debiendo contener, la misma, los siguientes apartados.

Figura 11. Esquema básico redacción de la misión.



Fuente: PROPAL S.A. Guía para elaboración de las Descripciones de cargo Propal S.A. Cali, 2001. p. 3.

- **Responsabilidades básicas.** Las responsabilidades responden a la pregunta cuales son las principales áreas (funciones básicas) en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir su misión y cuales son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.

Se entiende por responsabilidades básicas del cargo un conjunto de actividades dentro de una misma área de especialidad funcional y que conducen generalmente a un mismo resultado cuya importancia es significativa frente a la razón de ser del cargo (difícilmente mas de 8).

Para determinar las funciones básicas o responsabilidades se recomienda centrarse en las áreas de responsabilidad más significativas del cargo. En general, cada función principal que asume el cargo puede dar origen a una responsabilidad.

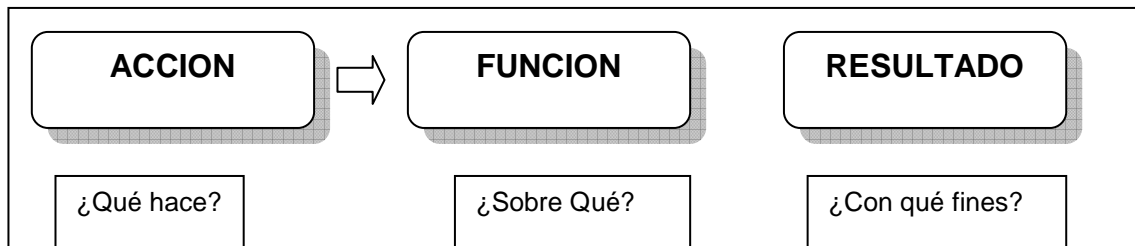
Las responsabilidades constituyen el desarrollo de la misión porque recogen la consecución de los resultados parciales más relevantes antes de llegar al resultado de la misión.

Así, las responsabilidades del Cargo;

- Identifican los resultados clave que el cargo aporta a la Organización.
- Están centradas (se redactan) en términos de resultados.
- Son permanentes con relación al desarrollo del cargo.
- Deben ser diferenciadas.

Redacción (de las responsabilidades). Cada responsabilidad del cargo se debe redactar en una frase que debe contener los siguientes elementos de información:

Figura 12. Esquema básico redacción de las responsabilidades básicas.



Fuente: PROPAL S.A. Guía para elaboración de las Descripciones de cargo Propal S.A. Cali, 2001. p. 4.

- **Incidencia del rol.**

- Indique la injerencia o impacto que tiene el cargo en la misión o resultados de la organización.
- Describa el nivel de control que realiza para producir resultados.
- En esta sección se debe transmitir el papel que juega el cargo o rol con relación a los resultados finales de la Organización con los cuales se relaciona. Algunos juegan papeles de apoyo, ayuda o facilitación; a otros, con diferentes niveles de control, tienen una incidencia directa sobre estos resultados.

- **Alcance de la responsabilidad**

- Se refiere al límite de la responsabilidad o de la expectativa asignada al cargo o rol. Indique las cifras del P&G con los cuales se puede relacionar el cargo o rol según el alcance de sus responsabilidades o especifique los procesos, operaciones o funciones de la Organización que cubre con sus responsabilidades.
- La información de esta sección debe transmitir claramente hasta donde llega el cubrimiento del cargo o rol según las responsabilidades asignadas, lo cual se puede precisar a través de la dimensión de las asignaciones geográficas o de líneas de productos, servicios o conceptos de gastos con los cuales tienen relación.

- **Valor estratégico**

- Busca ponderar las contribuciones de los cargos o roles en aquellos factores que la organización ha identificado como críticos para su éxito competitivo. Indique el nivel de creación o aporte del cargo o rol a factores que representan un valor estratégico para la Organización o para sus clientes. Ej. Rentabilidad, satisfacción y permanencia de los clientes, incidencia en resultados de largo plazo.

- **Contexto del cargo**

- En el espacio adecuado coloque los títulos del cargo del jefe inmediato, el jefe del jefe, los pares y los principales subordinados con el fin de suministrar la información que permita un entendimiento sobre el contexto del cargo o rol y sus relaciones organizacionales.

- **Competencias técnicas**

- En esta sección indique los requisitos de conocimientos técnicos que demanda el cargo o rol para ser desempeñado cabalmente. Precise el nivel de educación formal requerido y/o el ejercicio laboral en un campo especializado como fuentes para adquirir saber especializado o técnico.

- **Infracción organizacional**

- Indique si el cargo o rol tiene una demanda simple para el desarrollo de un ejercicio individual o requiere desempeñarse en la dirección o coordinación de grupos, funciones, organizaciones o regiones, en cuyo caso enumere detalladamente aquellas que dirige o coordina.

- **Competencias**

- Indique aquellas características personales que representan un requisito para que un individuo cumpla con las expectativas del cargo o rol y aseguren el éxito de su gestión.

- Considere las características individuales, las capacidades intelectuales, las exigencias de ejecución del trabajo, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la dirección y el control de otros.

- **Toma de decisiones**

- Piense en el poder y rango de las decisiones que tiene sobre cada responsabilidad. La libertad de actuación debe considerar el nivel de intervención del Superior inmediato y los sistemas de control establecidos así como la normatividad organizacional que precisa y limita las atribuciones del cargo o rol.

- Analice todas las actividades que realiza y describa decisiones típicas y representativas que el cargo toma sin consultar y que se deben a las atribuciones otorgadas al mismo.

- Limítese a decisiones tomadas por si mismo, o sea que no requieren aprobación de su supervisor inmediato.

- Evite acciones que solamente implican recomendar, sugerir, etc. Pero que requieren un visto bueno o autorización de un nivel jerárquico superior antes de

actuar.

- **Oportunidades de mejoramiento**

- Describa el tipo de propuestas o sugerencias que debe desarrollar el cargo o rol en función de los retos, desafíos y oportunidades generadas por las responsabilidades que se le asignan. Estas oportunidades están en relación inversa a las definiciones organizacionales que recibe.

- Indique la frecuencia y alcance de las oportunidades al igual que el nivel de normatividad organizacional que limita la iniciativa del cargo o rol.

- **Retos del cargo**

- Se refiere al esfuerzo de pensamiento que exige el cargo o rol para la generación de soluciones en las situaciones planteadas a través de su ejercicio.

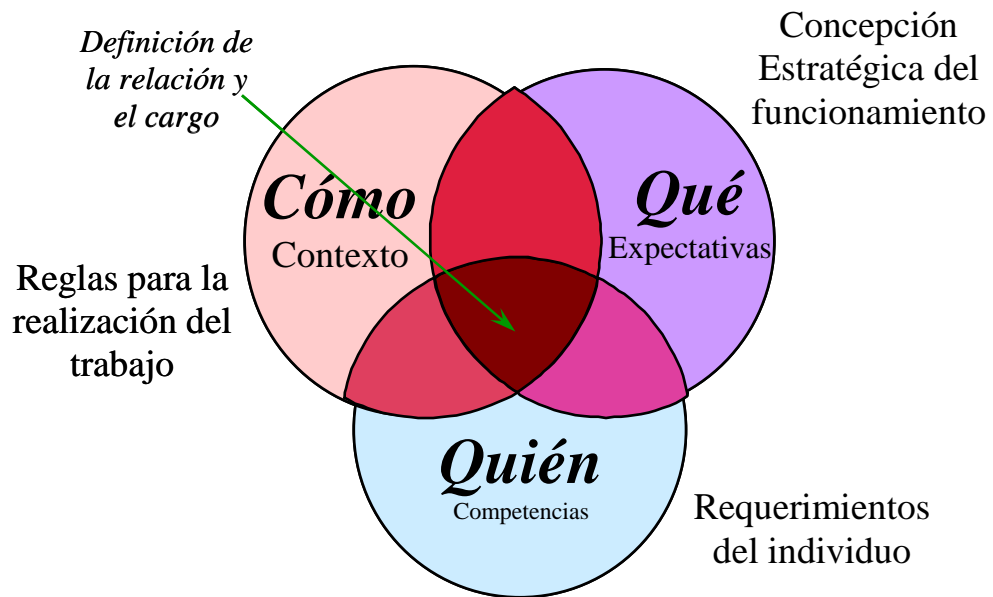
- Describe las situaciones que típicamente enfrenta y soluciona el cargo indicando el nivel de creatividad o innovación requeridos.

En el mes de Agosto del año 2001, Gestión Humana, el equipo líder y algunos integrantes de las áreas son capacitados con un seminario dictado por CONSULGEI, cuyo contenido era descripción de cargos bajo la metodología TOTAL VALUE, la cual tiene unos pasos claves.

7.2 INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA.

La descripción basada en la metodología total value contempla la expresión del *quién*, el *qué* y el *cómo* de cada uno de los cargos de la organización.

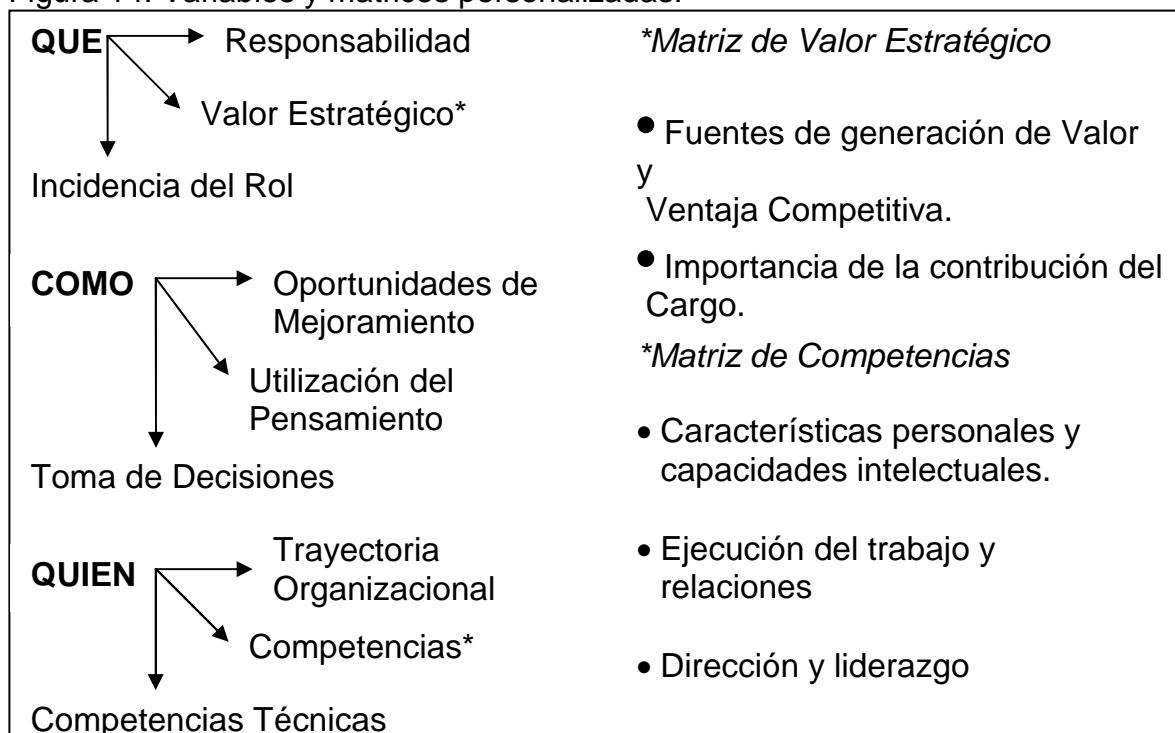
Figura 13. Descripción de cargo de acuerdo a Total Value



Fuente: PROPAL S.A. Informe de Gestión Humana. Santiago de Cali, 2001. p. 5

7.2.1 Variables y Matrices Personalizadas:

Figura 14. Variables y matrices personalizadas.



Fuente: PROPAL S.A. Seminario descripción de cargos - Gestión Humana Propal S.A. Cali, 2007. Archivo de computador.

7.2.2 Definición de Cargo de acuerdo con la metodología de Propal S.A.

Es una combinación de unas expectativas (**qué**) dentro de un contexto específico (**cómo**) y con unas competencias personales (**quién**), a través de los cuales un titular contribuye a la producción de bienes y/o servicios en una Organización⁶.

Una vez entendidas e integradas estas variables se logra una completa y bien estructurada descripción de cargo, son puntos clave para identificar de una forma rápida la metodología implementada por Propal S.A.

7.2.3 Definición de Análisis de Cargo de acuerdo a la metodología.

Proceso por medio del cual se identifica, se recolecta, se examina y se registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real del cargo en la organización⁷.

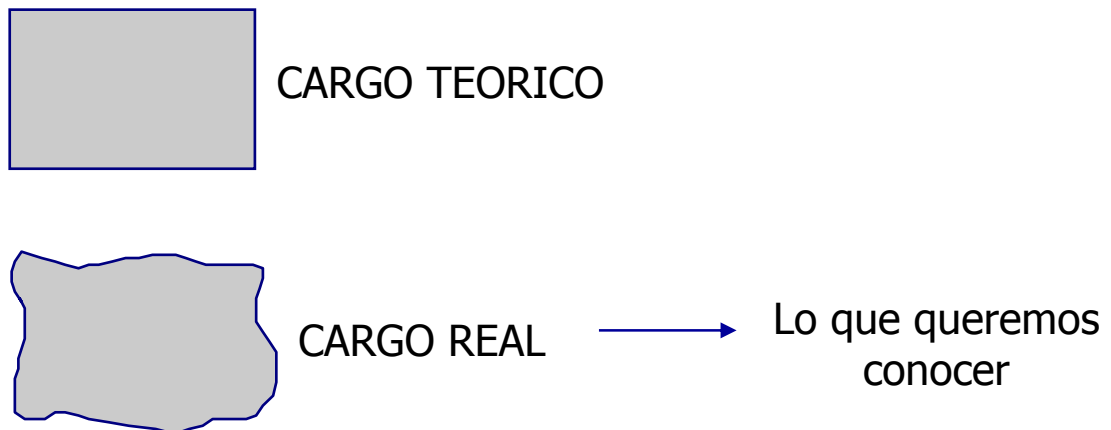
Referencia del análisis:

Referencia del análisis:

⁶ PROPAL S.A. Seminario descripción de cargos. Santiago de Cali, 2001. Gestión Humana Propal S.A. p.15.

⁷ *Ibíd.*, p. 15

Figura 15. Referencias del análisis de cargos



Fuente: PROPAL S.A. Seminario descripción de cargos – Gestión Humana Propal S.A. Cali, 2001. Archivo de computador.

7.2.4 Tipología general de los cargos

- Cargos estratégicos: Consiguen resultados a través de otros de forma lejana. Actúan en un plano estratégico y a nivel de políticas generales.
- Cargos directivos: Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana. Actúan en un plano estratégico y táctico con base en políticas o planes de negocio.
- Cargos jefaturas: Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos próxima. Actúan en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares.
- Cargos técnicos especializados: Aporta a la organización know-how, conocimiento y experiencia. Actúan en un plano táctico, de objetivos, proyectos y/o formación.
- Cargos técnicos operativos: Consiguen resultados por sí mismos. Actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares.

7.2.5. Condicionantes básicos

- Se analiza el contenido del trabajo, no las características de la persona que lo realiza.
- Considera cargos integrados en una organización.
- Refleja el contenido real y actual del cargo.
- Requiere uniformidad en los conceptos y la técnica utilizados en el proceso.
- Requiere ausencia de juicios de valor.

Es muy frecuente encontrar ocupantes y jefes directos del cargo los cuales al iniciar la entrevista y diligenciamiento confunden el objetivo describir el cargo y no el ocupante, es decir se pretende describir el cargo y no la persona como tal que actualmente lo desempeña, este factor hace incurrir en el error, adicionalmente no se aíslan preferencias y sentimientos hacia los ocupantes. Un concepto que hay que recordar constantemente es que se debe aislar la persona del cargo por un momento mientras se desarrolla la actividad.

7.2.6. Formato Descripción de Cargo PROPAL S.A. En la actualidad Propal S.A. utiliza un tipo de formato que principalmente esta conformado por dos páginas las cuales en la primera se encuentran datos de información general del cargo y datos del ocupante, la misión del cargo, las responsabilidades básicas, la incidencia del rol y el alcance de la responsabilidad y en la segunda página datos como contexto del cargo-organigrama, valor estratégico del cargo, competencias técnicas, competencias, interacción organizacional, toma de decisiones, oportunidades de mejoramiento y retos del cargo. Existe una tercera página que sirve de guía para enumerar las actividades del ocupante y así poder clasificarlas y determinar las responsabilidades básicas.

Este formato es muy completo y se utiliza como guía para la selección de candidatos ocupar el cargo, valoración de salarios y compensación, entre otras más.

Tabla 2. Formato Descripción de Cargo – Propal S.A.
 No. 991610001-003

Mayo/03 Formato

DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.				
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa)/_____/_____/____		FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) ____/____/____		
CODIGO DEL CARGO :	FUNCION	SUB FUNCION	NIVEL	UBICACION

TITULO DEL CARGO: _____

Ocupante: _____

MISION:
RESPONSABILIDADES BASICAS: No más de 8
INCIDENCIA DEL ROL:
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD:

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1	Valor Estratégico		
SUPERIOR 2			
Cargo actual			
	par 1	par 2	par 3

subordinado 1	<p>Competencias Técnicas Nivel y tipo de formación: Conocimientos necesarios y/o deseables: Experiencia requerida (tiempo): Periodo de adaptación:</p> <p>Interacción Organizacional</p>																		
subordinado 2																			
subordinado 3																			
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Competencias Propal: Nivel de exigencia (0 a 5) Ver anexo Competencias</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Orientación al Logro</td><td></td></tr> <tr><td>Trabajo en Equipo</td><td></td></tr> <tr><td>Orientación al Cliente</td><td></td></tr> <tr><td>Innovación</td><td></td></tr> </tbody> </table> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Competencias específicas del cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> </td> </tr> </table>	<p>Competencias Propal: Nivel de exigencia (0 a 5) Ver anexo Competencias</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Orientación al Logro</td><td></td></tr> <tr><td>Trabajo en Equipo</td><td></td></tr> <tr><td>Orientación al Cliente</td><td></td></tr> <tr><td>Innovación</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Competencias	Nivel	Orientación al Logro		Trabajo en Equipo		Orientación al Cliente		Innovación		<p>Competencias específicas del cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Competencias	Nivel				
<p>Competencias Propal: Nivel de exigencia (0 a 5) Ver anexo Competencias</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Orientación al Logro</td><td></td></tr> <tr><td>Trabajo en Equipo</td><td></td></tr> <tr><td>Orientación al Cliente</td><td></td></tr> <tr><td>Innovación</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Competencias	Nivel	Orientación al Logro		Trabajo en Equipo		Orientación al Cliente		Innovación		<p>Competencias específicas del cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Competencias	Nivel						
Competencias	Nivel																		
Orientación al Logro																			
Trabajo en Equipo																			
Orientación al Cliente																			
Innovación																			
Competencias	Nivel																		

Toma de Decisiones	
Oportunidad de mejoramiento	
Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)	

Preparado por: _____ Revisado por : _____
 Firmas: _____

Fuente: PROPAL S.A. Archivo físico Gestión Humana. Santiago de Cali. 2001.p. 20.

Tabla 3. Descripción de Cargo PROPAL S.A. – Hoja de Actividades

GESTIÓN HUMANA

DESCRIPCION DE CARGO (ACTIVIDADES)

DesCarToValRES.wb3

Fecha: ____/____/____

Título del Cargo: _____

REALICE UN DETALLE DE LAS ACTIVIDADES INVOLUCRADAS DENTRO DE LAS RESPONSABILIDADES BASICAS DEL CARGO

PROCESO (Código)	ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CARGO (¿Que Hace?) (Descripción)	CLASE	HORAS	RESULTADO FINAL ESPERADO	FORMA DE MEDIR EL LOGRO
		Ppal/Apoyo	Hr./Mes	(Para que lo hace?)	(INDICADORES)

Fuente: PROPAL S.A. Archivo físico Gestión Humana. Santiago de Cali. 2001. p. 22.

8. PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACION DE LA DESCRIPCION DE CARGOS

8.1. GUIA DE REGISTRO Y FUNCIONALIDAD DEL FORMATO

Para la actualización es pertinente tener en cuenta el siguiente procedimiento con el fin de mantener una información oportuna y que permita alimentar al sistema de información share point de Propal S.A. (base documental) y así contar con datos al día, verídicos acorde a la actualidad y en el evento de una auditoria ya sea interna u externa tener el cumplimiento al 100% sin posibilidad de tener no conformidades u observaciones.

8.2. COMPONENTES DEL FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO – PROPAL S.A.

8.2.1 Datos de información general:

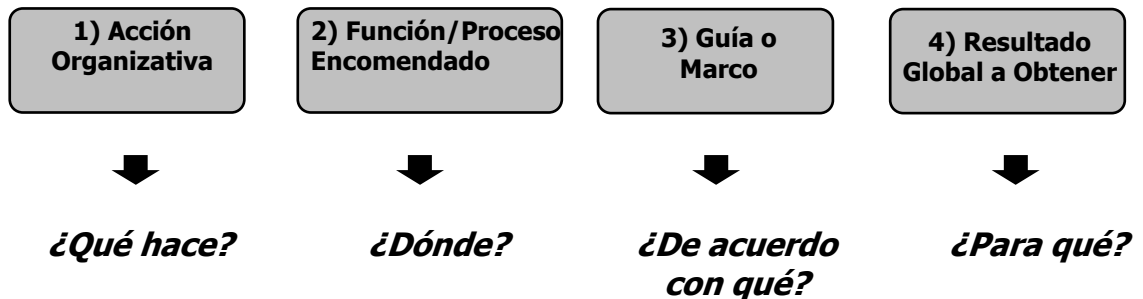
- Códigos de identificación
- Función y subfunción
- Nivel
- Ubicación - Ciudad
- Fechas de elaboración y de actualización
- Empresa
- Título del cargo

8.2.2 Propósito del cargo – Misión. Para una correcta elaboración de la misión se deben tener en cuenta que se debe:

- Hacer en una o dos frases la razón de ser del cargo o rol en la organización. ¿por que existe el cargo o rol en la empresa?, es una descripción global del cargo donde no se pueden especificar actividades referentes al cargo.
- Su redacción implica una descripción breve específica y clara que permita identificar la responsabilidad básica del cargo o rol y su aporte a la organización, no es recomendable mencionar más de dos responsabilidades, para ello existe el punto de responsabilidades básicas.
- Se busca sintetizar el propósito de todas las áreas claves de resultados en términos de un que y para que generales.

Principales elementos a tener en cuenta durante la redacción:

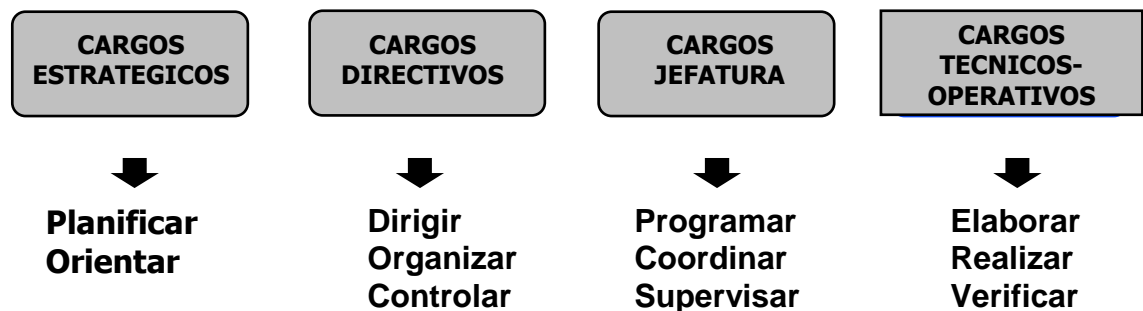
Figura 16. Elementos para laborar la misión



Fuente: Seminario descripción de cargos -Gestión Humana Propal S.A. Cali, 2001. Archivo de computador.

Acción Organizativa: Verbo o verbos de acción que mejor reflejen el tipo de influencia del cargo sobre la principal función encomendada, a continuación se encuentran algunos verbos clasificados de acuerdo a la tipología del cargo:

Figura 17. Acción organizativa (Misión)



Fuente: Seminario descripción de cargos -Gestión Humana Propal S.A. Cali, 2001. Archivo de computador

Función encomendada: Actividad/Área especializada, sobre la que el cargo ejerce su acción/es orientada a conseguir los objetivos principales y que se encomienda al cargo, es indispensable mencionar y señalar este punto en donde determina el contexto donde se desarrollarán las actividades específicas del cargo.

Debe ser definida en forma:

- Global
- Acotada

Guía o Marco: Principal orientación/nes que recibe el cargo para desarrollar su misión. Es la norma/s o guía/s que regulan la/s acción/es ejercida/s en la misión, algunas son políticas nacionales (externas), otras políticas organizacionales (internas) y finalmente se encuentran políticas del área, un cargo con mayor autonomía maneja guías mas extensas y un cargo con menor

autonomía opera bajo guías o reglas mas institucionales.

Figura 18. Guía o marco – niveles de autonomía (Misión)



Fuente: Seminario descripción de cargos - Gestión Humana Propal S.A. Cali, 2007. Archivo de computador.

Resultado: Resultado/s más significativo/s que el cargo aporta a la organización llevando a cabo la Misión.

Debe ser definido de forma:

- Permanente
- Genérico

8.2.3. Redacción de las responsabilidades básicas. Es un resumen, aquí las seis o ocho finalidades fundamentales del cargo o rol es decir, lo que el titular hace (acción principal y acciones de apoyo).

Se escriben aquellas acciones relevantes que el titular realiza. Al redactar utilice verbos que las reflejen con exactitud, no se pueden consignar actividades del cargo ya que este espacio esta elaborado para máximo diez responsabilidades básicas, es por ello que se utiliza el anexo de actividades del formato de descripción de cargo Propal S.A. en donde fácilmente se pueden agrupar actividades y determinar las responsabilidades básicas del cargo.

Principales Elementos de la Descripción: las responsabilidades principales del cargo en términos de los **resultados parciales** más significativos que el cargo debe aportar de forma permanente a la organización, para realizar la Misión.

Contenido: Son reflejo de las responsabilidades principales del cargo (difícilmente son más de 8-10). Una Finalidad o responsabilidad principal (en términos organizativos) es una función a la cual se llega mediante la realización de varias actividades. Se redactan en términos de resultados.

Alcance: En general, cada función principal que asume un cargo puede dar origen a una finalidad. En los cargos operativos, sólo se identifica una única Finalidad o responsabilidad principal que coincide con la misión del cargo.

Figura 19. Componentes para elaborar las responsabilidades básicas



Fuente: CONSULGEI. Seminario descripción de cargos - Gestión Humana Propal S.A. Cali, 2001. Archivo de computador.

8.2.4. Incidencia del rol. En la actualidad se ven las organizaciones como un sistema integrado el cual no tiene ninguna área que actúe o presente resultados individuales a las compañías, la claridad de la interacción entre áreas permite identificar puntos críticos, cuellos de botella y oportunidades de mejoramiento que dependen en algunos casos del área menos implicada en el proceso.

El saber como incide el rol de un cargo en una compañía aclara que tanto aporta el cargo a los resultados de la organización y saber si es un cargo clave o de apoyo.

- Se Indica la injerencia o impacto que tiene el cargo en la misión o resultados de la organización.
- Se describa el nivel de control que realiza para producir resultados.
- En esta sección se debe transmitir el papel que juega el cargo o rol con relación a los resultados finales de la organización con los cuales se relaciona. Algunos juegan papeles de apoyo, ayuda o facilitación; otros, con diferentes niveles de control, tienen una incidencia directa sobre estos resultados.

8.2.5. Alcance de la responsabilidad:

- Se refiere al límite de la responsabilidad o de la expectativa asignada al cargo o rol. Indique las cifras del P&G con los cuales se puede relacionar el cargo o rol según el alcance de sus responsabilidades o especifique los procesos, operaciones o funciones de la organización que cubre con sus responsabilidades.
- La información de esta sección debe transmitir claramente hasta donde llega el cubrimiento del cargo o rol según las responsabilidades asignadas, lo cual se puede precisar a través de la dimensión de las asignaciones geográficas o de líneas de productos, servicios o conceptos de gastos con los cuales tiene relación.
- Además de determinar hasta donde llega la responsabilidad del cargo en

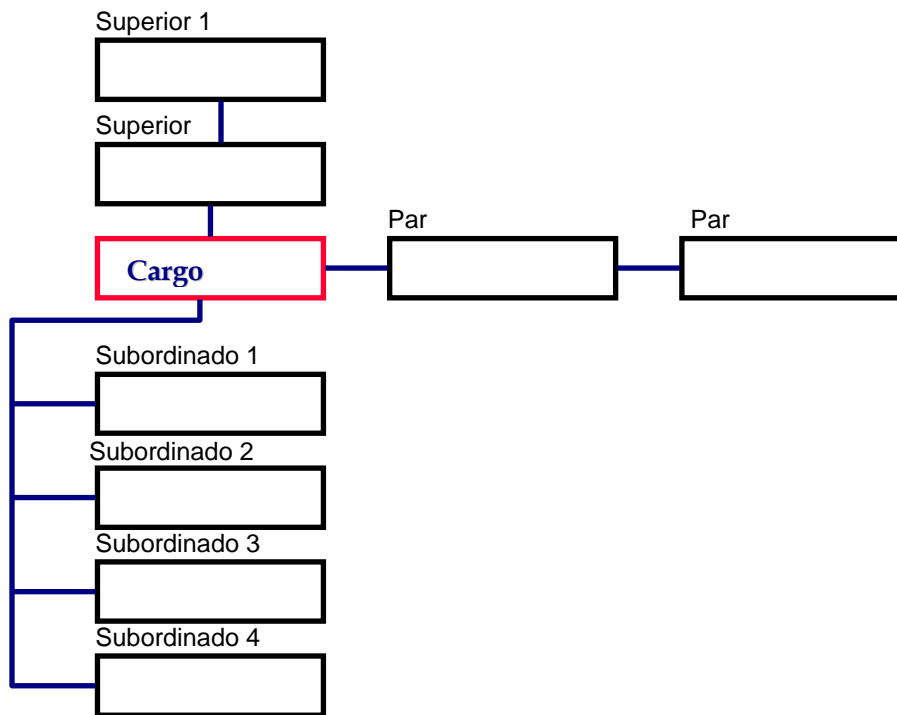
cifras numéricas u equipos este dato es punto importante en el momento de determinar y evaluar puesto en la estructura salarial de Propal S.A. bajo la metodología HAY.

8.2.6. Valor estratégico:

- Busca ponderar las contribuciones de los cargos o roles en aquellos factores que la organización ha identificado como críticos para su éxito competitivo. Indique el nivel de creación o aporte del cargo o rol a factores que representan un valor estratégico para la organización o para sus clientes. Ej. rentabilidad, satisfacción y permanencia de los clientes, incidencia en resultados de largo plazo, etc.
- Se indica con cuál o cuáles de los valores identificados por la organización como críticos para el éxito, el cargo o rol se relaciona y qué tanta incidencia tiene sobre él.

8.2.7. Contexto del cargo. En el espacio adecuado coloque los títulos del cargo del Jefe Inmediato, el Jefe del Jefe, los pares y los principales subordinados con el fin de suministrar la información que permita un entendimiento sobre el contexto del cargo o rol y sus relaciones organizacionales, tener claro la posición jerárquica en la organización es importante para determinar jerarquías de autoridad, a quien se le reporta, quienes son los pares y a quien se subordina.

Figura 20. contexto de cargo - organigrama



Fuente: CONSULGEI. Seminario descripción de cargos de PROPAL S.A. Cali, 2001. Archivo de computador.

8.2.8. Competencias técnicas. En esta sección se indican los requisitos de conocimientos técnicos que demanda el cargo o rol para ser desempeñado cabalmente. Se debe precisar el nivel de educación formal requerido y/o el ejercicio laboral en un campo especializado como fuentes para adquirir saber especializado o técnico.

8.2.9. Toma de decisiones. Se piensa en el poder y rango de las decisiones que tiene sobre cada Responsabilidad. La libertad de actuación debe considerar el nivel de intervención del Superior inmediato y los sistemas de control establecidos así como la normatividad organizacional que precisa y limita las atribuciones del cargo o rol.

Se analiza todas las actividades que realiza y describa decisiones típicas y representativas que el cargo toma sin consultar y que se deben a las atribuciones otorgadas al mismo.

Hay que limitarse a decisiones tomadas por sí mismo, o sea que no requieren aprobación del supervisor inmediato.

Evitar acciones que solamente implican recomendar, sugerir, etc. pero que requieren un visto bueno o autorización de un nivel jerárquico superior antes de actuar.

8.2.10 Utilización del pensamiento. Se refiere al esfuerzo de pensamiento que exige el cargo o rol para la generación de soluciones en las situaciones planteadas a través de su ejercicio.

Describe las situaciones que típicamente enfrenta y soluciona el cargo indicando el nivel de creatividad o innovación requeridas.

8.3 PLANTILLA DE ACTIVIDADES

Esta plantilla es de gran utilidad en el momento de realizar una descripción de cargo ya que en esta se consignan todas las actividades realizadas para el desempeño del cargo, indicando frecuencia e intensidad horaria. Es un común confundir las responsabilidades básicas con las actividades diarias.

En este listado se incluye toda la información de las actividades realizadas y posteriormente se clasifica la información según la finalidad, lo que dará paso a una completa responsabilidad básica.

9. ACTUALIZACIÓN DESCRIPCIONES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS PROPAL S.A.

Figura 21. Procedimiento para actualización y modificación de las descripciones de cargo existentes Propal S.A.



El proyecto inicialmente había comenzado, la razón de tener datos ya registrados en la tabla de inicio, con cada área se utiliza la misma metodología, encontrando en alguna mayor aceptación y cooperación con el proceso que en otras que el interés fue el mínimo.

Se dictaron seminarios acerca de la metodología para que fuese el proceso de mayor aceptación y adaptabilidad, de esta forma se lograron mejores resultados.

En las áreas se presentan cargos con el mismo título pero difieren en las responsabilidades básicas y alcance de la responsabilidad básicamente, lo que produce un retraso en el logro del cumplimiento del 100% del área.

9.1. REVISIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO POR ÁREAS

Gestión humana cuenta con unas carpetas de archivo donde se encuentran contenidas las descripciones de cargo físicas respectivamente firmadas por el ocupante y aprobadas por jefe inmediato estas se les realizó la última actualización en el año 2005 y algunas no tenían modificaciones desde el año 2002, como punto inicial se relacionaron en un listado que descripciones estaban elaboradas y cuales se encontraban actualizadas en el momento, se presentaron casos donde ya aparecía actualizada la descripción pero al revisar la estructura de la metodología no cumplían con los requisitos mínimos o se había modificado información por parte de los ocupantes.

9.2. ELABORACIÓN DE SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

El modelo de descripción de cargos empleado por Propal S.A. tienen unos apartes los cuales no pueden ser modificados sin previa revisión, estudio y aprobación, como lo son las competencias propias del cargo y otros donde la modificación puede ser efectiva bajo autorización del jefe inmediato y líder de área. Con frecuencia se encontraron muchas descripciones las cuales la información había sido modificada sin previa autorización o visto bueno del responsable.

Por cada cargo revisado surgieron recomendaciones y sugerencias que inicialmente trataron de ser resueltas por correo electrónico, generando notas adjuntas donde se especificaba el cambio y las sugerencias.

9.3. ASIGNACIÓN DE CITAS PARA LA REVISIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

Las citas se asignaban de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del ocupante, o de los ocupantes cuando había más de dos personas por cargo.

9.4. CUMPLIMIENTO DE LAS CITAS ASIGNADAS

Las citas asignadas individualmente se desarrollan en la oficina de Gestión Humana, aquellas de varios ocupantes bajo el mismo cargo en un salón de exposiciones para compartir la información y en casos donde no había mucha claridad del procedimiento se utilizaba un auditorio para dictar un resumen del seminario.

9.5. EXPLICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UNA CORRECTA ELABORACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

El desconocimiento de las utilidades de una descripción de cargo para el área de Gestión Humana hace que los empleados no le presten la suficiente importancia al proceso y lo realicen más por un cumplimiento de auditoria para la certificación que por contribuir al desarrollo de los proceso de Gestión Humana.

Explicar y hacer extensiva la justificación del porque el proceso de actualización es importante fue una tarea continua, durante las citas y los correos enviados se hacia énfasis en esta información de tal forma que el mensaje se recibiera y fuera acogido, posteriormente se presenta un cambio de actitud para la cooperación.

9.6. NUEVA CITA PARA REVISIÓN DE LAS MODIFICACIONES

Una vez que se comunican las modificaciones y recomendaciones se fija una fecha limite para ser realizados, posteriormente se asigna una nueva cita para confrontar información y darle el visto bueno. Este proceso en lo posible debe quedar en 2 o 3 reuniones.

9.7. VALIDACIÓN POR EL JEFE INMEDIATO

El formato de descripción de cargos tiene en la pagina 2 un espacio donde van las firmas del ocupante y del jefe inmediato, esto es un soporte para saber que se tiene conocimiento y se esta de acuerdo con la información consignada en el formato.

9.8. ENTREGA DE DOCUMENTOS A GESTIÓN HUMANA

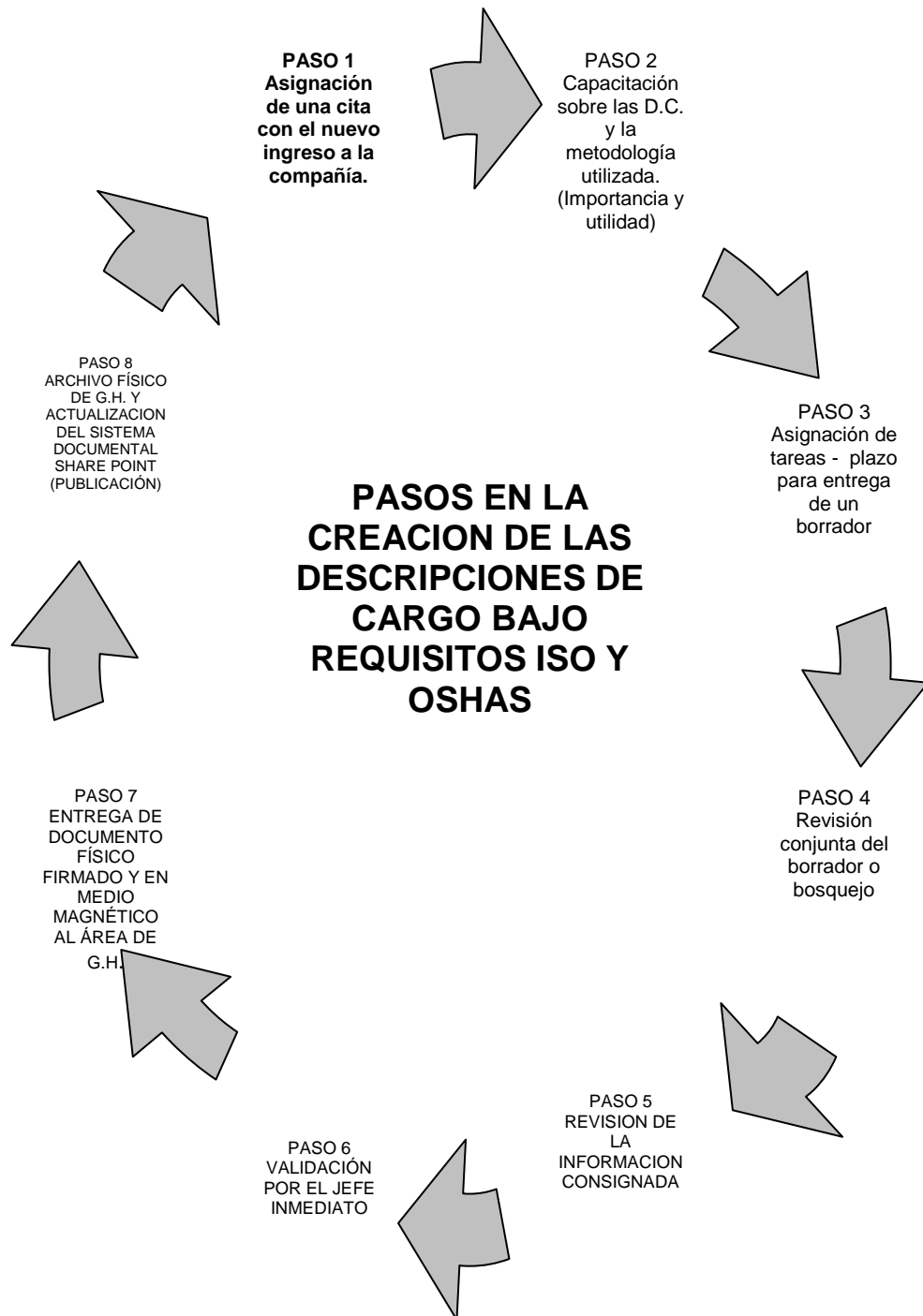
Gestión Humana recibe los documentos finales en medio físico y medio magnético una vez estos son aprobados, se entrega evidencia de recibido al ocupante o responsable del área.

9.9. ARCHIVO FÍSICO DE GESTIÓN HUMANA Y ALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL – SAHRE POINT

Una vez recibidos estos documentos se archivan en carpetas físicas y se publican en intranet, teniendo en cuenta descargar la información al informe del estatus de avances por áreas.

10. CREACION DE DESCRIPCIONES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS INGRESOS A PROPAL S.A.

Figura 22. Procedimiento para creación de las descripciones de cargo para los ingresos a Propal S.A.



Durante este año Propal S.A. ha tenido un proceso de vinculación directa con aquellos trabajadores que venían desempeñando labores en la compañía contratados por cooperativa, cerca de unos 200 cargos a la fecha fueron enganchados por la compañía y de esta manera la figura empieza a aparecer en la estructura del organigrama y consecuentemente se le debe realizar su respectiva descripción de cargo, el proceso difiere en el de la actualización ya que este debe ser elaborado en su totalidad, aunque utilizando las mismas herramientas.

11. PROCEDIMIENTO CONTROL DE LA ACTUALIZACION DE LA DESCRIPCIONES DE CARGO PROPAL S.A.

Durante el desarrollo de este proceso de actualización y creación de las descripciones de cargos administrativos se tomaron áreas específicas asignadas por Gestión Humana con un total de 78 cargos inicialmente y con los ingresos nuevos suman 89 cargos.

Para efectuar un seguimiento al cumplimiento de las áreas y sus descripciones de cargo se elaboró una tabla de seguimientos, en el cual se encuentra determinado el estado actual.

Tabla 4. Estatus por áreas del avance en la actualización de las descripciones de cargo

AREA	%	# Cargos por área	# Cargos actualizados	#Cargos subidos a Share Point	Copias físicas en GH
Abastecimiento	13,64%	22	3	3	2
Comercial	41,18%	17	7	7	7
Finanzas	16,67%	18	3	3	0
Gestión Humana	100,00%	7	7	7	7
Presidencia	33,33%	15	5	5	5
	31,65%	79	25	25	21

FUENTE: PROPAL S.A. Archivo Interno (virtual) de Gestión Humana. Cali, 2007. Disponible en intranet.

11.1. Estatus de las áreas asignadas

Tabla 5. Cargos área – Presidencia

CARGO	# DE OCUPANTES
PRESIDENTE	1
GERENTE COMERCIAL	1
LIDER DE AUDITORIA INTERNA	1
GERENTE DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES	1
GERENTE DE SEGURIDAD FISICA Y RELACIONES COMUNITARIAS	1
GERENTE DE GESTION HUMANA	1
GERENTE JURIDICA - SECRETARIA GENERAL	1
GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	1
GERENTE DE ABASTECIMIENTO	1
GERENTE DE INGENIERIA Y PROYECTOS	1
GERENTE DE TECNOLOGIA DE PROCESOS	1
GERENTE DE OPERACIONES PTA 1	1
GERENTE DE OPERACIONES PTA 2	1
GERENTE DE GESTION INTEGRAL	1
GERENTE DE MANTENIMIENTO CENTRAL	1
TOTAL CARGOS: 15	15

Tabla 6. Cargos área – Abastecimiento

CARGO	# DE OCUPANTES
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1
AUXILIAR DE COMPRAS	1
JEFE DE COMPRAS MP Y ME	1
ANALISTA DE COMPRAS	4
SUPERVISOR DE MATERIAS PRIMAS	1
SUPERVISOR DE PATIO DE BAGAZO	2
JEFE DE COMPRAS EQUIPOS Y REPUESTOS	1
ANALISTA DE COMPRAS	4
JEFE DE COMPRAS DE SERVICIOS	1
ANALISTA DE COMPRAS	2
GERENTE DE INVENTARIOS Y APROVECHAMIENTO	1
ANALISTAS DE ALMACEN	4
RECIBIDOR Y DESPACHADOR	13
OPERADORES DE BASCULA	9
COORDINADOR DE IMPORTACIONES	1
COORDINADOR DESADUANAMIENTO	1
TECNICO DESADUANAMIENTO	1
ESPECIALISTA DESADUANAMIENTO	1
COORDINADOR COMERCIO EXTERIOR	1
TECNICO COMERCIO EXTERIOR	2
JEFE DE COMBUSTIBLES	1
ESPECIALISTA DE ABASTECIMIENTO	1
TOTAL CARGOS: 22	54

Tabla 7. Cargos área – Comercial	
CARGO	# DE OCUPANTES
ASISTENTE ADMINISTRATIVA GERENCIA COMERCIAL	1
GERENTE DE PROVEEDORA DE PAPELES ANDINA S.A.	1
GERENTE UEN DE IMPRESIÓN	1
EJECUTIVO DE CUENTA	6
EJECUTIVO SR. DE CUENTA	5
GERENTE UEN DE CONVERTIDORES INDUSTRIALES	1
REPRESENTANTE INTERNA SERVICIO A CLIENTES	5
GERENTE UEN DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION	1
GERENTE DE MERCADEO	1
EJECUTIVO DE MERCADEO	3
ANALISTA DE MERCADEO	1
GERENTE DE ASISTENCIA TECNICA A CLIENTES	1
ESPECIALISTA DE ASIS TENCIA TECNICA TCA A CLIENTES	3
ANALISTA ATC Y SAC	1
GERENTE DE LOGISTICA	1
PROFESIONAL DE PLANEACION LOGISTICA	1
ASISTENTE LOG. EXPORTACION	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	1
JEFE DE PLANEACION DE PRODUCCION	1
PROFESIONAL DE PLANEACION DE PRODUCCION	5
TOTAL CARGOS: 20	41

Tabla 8. Cargos área – Finanzas	
CARGO	# DE OCUPANTES
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANZAS	1
GERENTE DE TESORERIA	1
ANALISTA DE OPERACIONES DE CAMBIO Y SEGUROS	1
ANALISTA DE CARTERA	2
ESPECIALISTA DE TESORERIA	1
ANALISTA DE TESORERIA	1
GERENTE DE CONTRALORIA	1
ANALISTA SENIOR DE COSTOS	1
ANALISTA DE COSTOS	5
GERENTE DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS	1
ANALISTA SR. CONTABILIDAD	3
ANALISTA DE CONTABILIDAD	1
ESPECIALISTA DE IMPUESTOS	1
ANALISTA DE IMPUESTOS	1
AUXILIAR CONTABILIDAD	1
GERENTE DE PLANEACION FINANCIERA Y PRESUPUESTO MATRICIAL	1
ANALISTA SR. PLANEACION FINANCIERA	1
ANALISTA DE PLANEACION FINANCIERA	1
ANALISTA DE PRESUPUESTO	2
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1
COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES	2

TOTAL CARGOS: 21	30
Tabla 9. Cargos área – Gestión Humana	
CARGO	# DE OCUPANTES
ESPECIALISTA DE GESTION HUMANA	4
GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
TECNICA DE DISEÑO GRAFICO	1
GERENTE DE COMPENSACION Y DESEMPEÑO	1
JEFE DE NOMINA Y ASUNTOS LABORALES	1
ANALISTA DE NOMINA	1
AUXILIAR DE NOMINA	1
ESPECIALISTA DE SERVICIOS DE GESTION HUMANA	1
ESPECIALISTA DE PROCESOS DE GESTION HUMANA	1
ESPECIALISTA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	1
ANALISTA DE GESTION HUMANA	3
TOTAL CARGOS: 11	16

Se hace necesario conocer el estado real de las áreas para desarrollar el proyecto, estas tablas se revisaron previamente con la información relacionada: los organigramas vigentes, reporte del sistema de nomina SAP, títulos creados, estos deben estar acordes o de lo contrario no son validos frente a una auditoria.

12. DESARROLLO DE LA ACTUALIZACION Y CREACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

Para el cumplimiento de esta actividad objeto de este proyecto se fue desarrollando la actualización de las descripciones de cargo en cada una de las áreas funcionales asignadas contando con la cooperación y el apoyo de los integrantes de las mismas.

En el anexo se puede encontrar una muestra representativa de las descripciones de cargo por área, no se anexan todos los documentos de los respectivos registros (89) debido al volumen del informe.

Anexo A: Descripciones de cargo – Área Presidencia

A estas descripciones de cargo se les agrego en las responsabilidades básicas la frase de ISO y OSHAS determinada por su nivel directivo (gerentes de equipo líder y reportes directos) la cual es:

Establecer, divulgar y revisar todas las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.

Se presentaron cambios y correcciones a nivel general en:

- Alcance de la responsabilidad, teniendo en cuenta el presupuesto del año vigente.
- Contexto del cargo – organigrama.

Casos específicos:

- Competencias del cargo.
- Unificación de algunas responsabilidades básicas para lograr el esquema de mínimo 8 o 10.

Para las áreas de Abastecimiento, Comercial, Financiera y Gestión Humana se presentaron características similares y los cambios fueron en cuanto a:

Frase de ISO y OSHAS determinada por su nivel directivo, nivel de control (Gerentes de departamento o sección – jefes – coordinadores y cargos afines), nivel operativo (cargos de apoyo operativo y administrativo – técnicos – asistentes administrativos – analistas y afines), las cuales son respectivamente:

- Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.

- Ejecutar e informar las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.

Nivel general:

- Cambios en títulos de cargo los cuales no coincidían con el SAP (sistema de nomina), los organigramas vigentes de la compañía y el contrato de cada ocupante.
- Reajuste de la misión, en esta se estaban consignando responsabilidades básicas y actividades obviando la técnica que sugiere una o dos frases a nivel global que resuman la razón de ser del cargo.
- Unificación y reducción en algunas responsabilidades básicas del cargo en las cuales habían consignadas entre 15 y 20 de estas en las cuales habían varias actividades que al unirlas con otras y dándoles buena redacción daban forma a una responsabilidad básica y eliminando unas cuantas del formato.
- Cambios en contexto del cargo – organigrama, en cuanto a los pares y subordinados. El formato toma como pares aquellos que reportan al mismo jefe y se encontraron registros con pares de organizacionales (de otras áreas), en cuanto a subordinados, solo deben ir los vinculados directamente por la compañía y en las versiones anteriores mencionaban los vinculados por cooperativa o registraban algunos que le reportaban mas no obedecen a la estructura del organigrama.
- Replanteamiento de las competencias técnicas en especial área comercial en donde se encontraron perfiles no actualizados que a la fecha son vistos como perfiles subvalorados.
- Reorganización de la estructura y contenido de las competencias, muchas cambiaron la estructura donde se diferenciaban las competencias Propal de las competencias específicas del cargo, adicional a esto fueron alteradas en su ponderación por parte del ocupante. Propal tiene un archivo físico en Gestión Humana donde hay un levantamiento de competencia por cada cargo, deben ser coherentes con las registradas en la descripción del cargo.

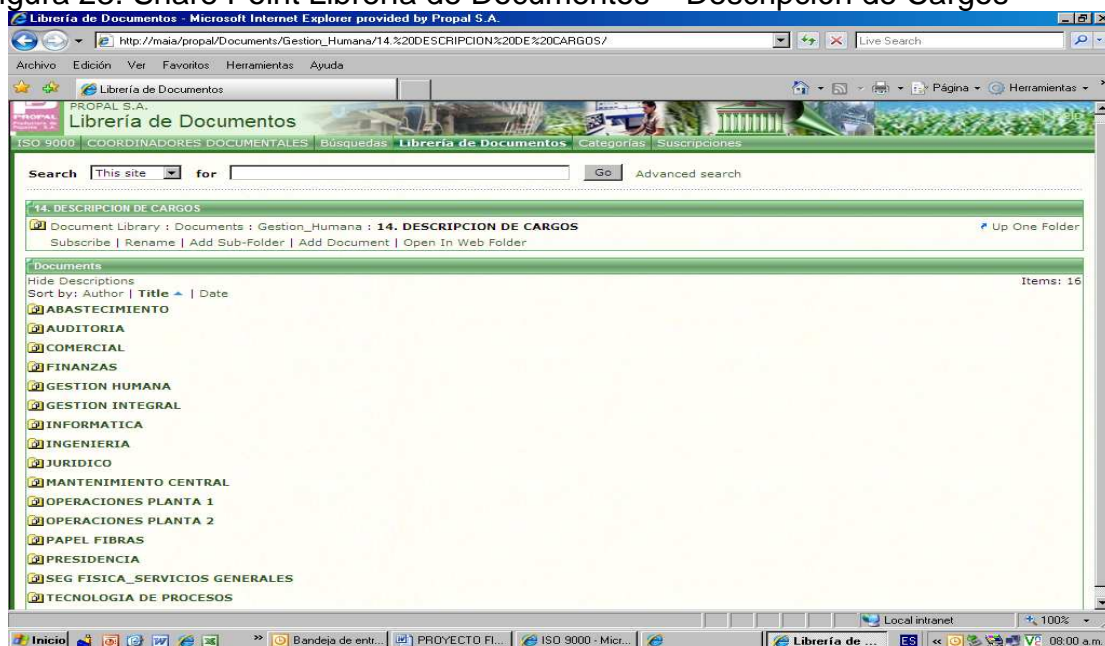
13. PUBLICACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO ACTUALIZACION DEL SAHRE POINT

El Share Point es una herramienta utilizada por Propal S.A. para divulgar y hacer extensiva toda la información a sus empleados, en este encontramos documentos controlados, no controlados, información de indicadores de gestión, beneficios para los empleados, entre otros, esta herramienta fue implementada a raíz de un problema de comunicación e información que se venía presentando hace algunos años, la información existente era tanta y no se compartía y divulgaba toda, además no era de fácil acceso para todos los empleados.

Para ingresar al sistema documental y publicar documentos se requiere de una creación de usuario y un permiso especial que lo otorga la dependencia de aseguramiento de calidad del área de Gestión Integral, donde al ingresar permite: publicar documentos, actualizarlos, modificarlos y eliminarlos en caso de requerirse.

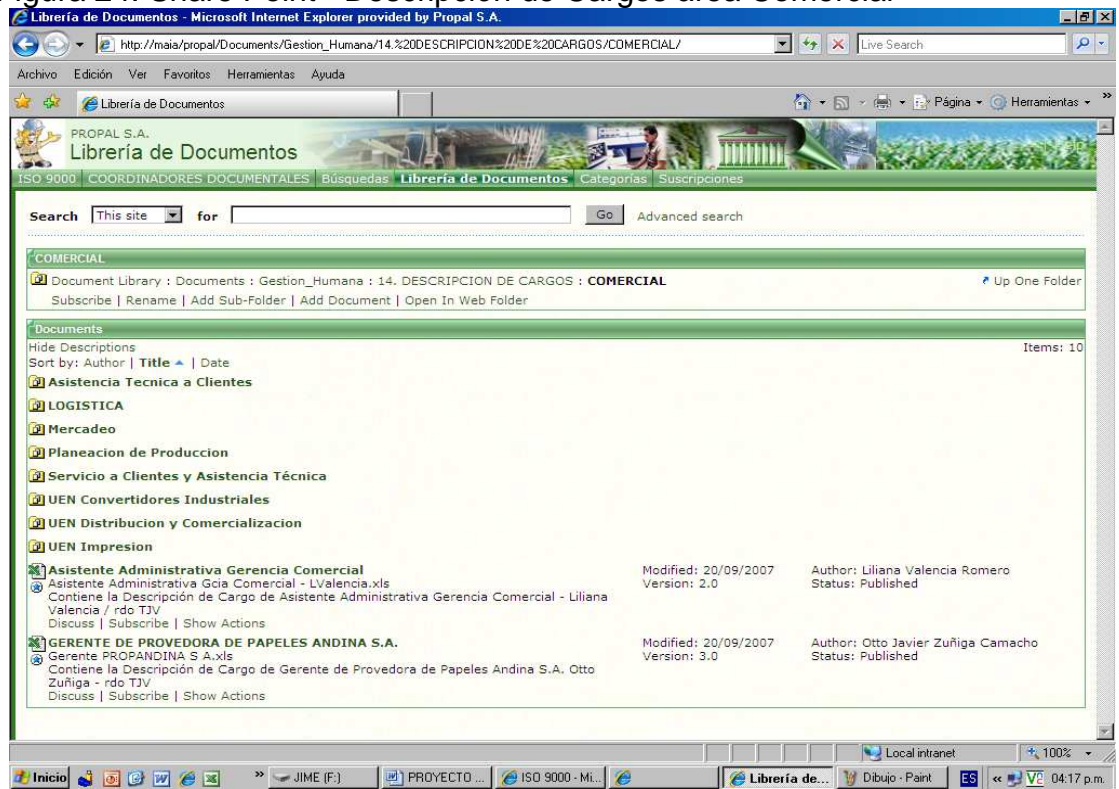
Para el caso de las descripciones de cargo este sistema tiene un espacio virtual el cual es de Gestión Humana en el cual se tiene una base de datos clasificada por áreas y en estas carpetas se sube la información y se publica para que tengan acceso a esta desde cualquier computador conectado en la intranet.

Figura 23. Share Point Librería de Documentos – Descripción de Cargos



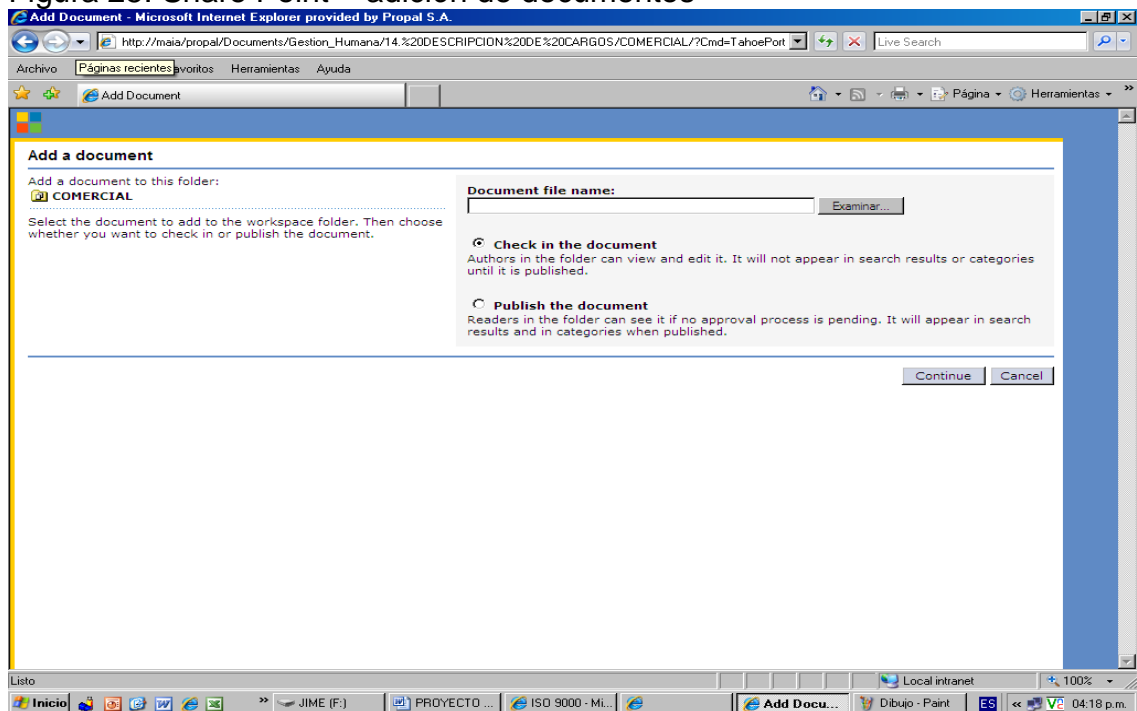
Fuente: PROPAL S.A. Archivo virtual base documental. Santiago de Cali, 2007. Disponible en Intranet.

Figura 24. Share Point - Descripción de Cargos área Comercial



Fuente: PROPAL S.A. Archivo virtual base documental. Santiago de Cali, 2007. Disponible en intranet.

Figura 25. Share Point - adición de documentos



Fuente: PROPAL S.A. Archivo virtual base documental. Santiago de Cali, 2007. Disponible en intranet.

14. CONCLUSIONES

Este proyecto logro cumplir con todas las expectativas planteadas, por que se documentaron todas las descripciones de cargo de las personas vinculadas directamente por Propal S.A. hasta el momento, permitiendo así, que todos los cargos administrativos se identificaran, tuvieran claras sus responsabilidades básicas, el alcance de su cargo y se responsabilizaran de su perfil dando así cumplimiento a las normas existentes y las que se implementan en la actualidad en la compañía.

Durante el desarrollo de este proyecto se identificaron debilidades por parte del área de Gestión Humana de Propal S.A. entre las cuales a nivel de comunicación de las dependencias internas del departamento en mención, donde no hay una coherencia por parte de los títulos del cargo que aparecen registrados en los diferentes documentos y registros que se llevan. En cuanto a las competencias técnicas para los cargos, se encuentran subvaloradas encontrando perfiles muy bajos para los gerentes de área y jefaturas de los departamentos especialmente. Por ultimo una falta de conocimiento por parte de los empleados de los objetivos del proyecto.

Con este proyecto se actualizó la base de datos física y virtual de las descripciones de 89 cargos administrativos de PROPAL S.A. , esto permite que se conozca la utilidad de una correcta estructuración de estos documentos, que facilita procedimientos tales como: soporte al sistema de compensación y desempeño en el momento de aplicar estructuras salariales justas, al sistema de reclutamiento y selección a la hora de iniciar un proceso de reclutamiento y elección del personal adecuado para ocupar un cargo de acuerdo a un perfil y descripción de competencias técnicas, propias del cargo y para la creación de programas de capacitación y desarrollo humano dependiendo de las necesidades y exigencias del cargo, etc.

El desarrollo de la actualización o creación de cada descripción de cargo fue de una manera emotiva para el personal de la planta, puesto que la capacitación, la entrevista y restructuración de las descripciones de cargo permitieron un cambio de percepción frente a esta actividad, se obtuvo un beneficio para la compañía en cuanto a la mejora en sus proceso internos en especial los de Gestión Humana y un beneficio para cada trabajador en cuanto a la definición de las funciones propias del cargo, responsabilidades y perfiles.

15. RECOMENDACIONES

Generar una cultura de conocimiento en los trabajadores actuales para reconocer la utilidad e importancia de una descripción de cargo bien elaborada.

Para los nuevos ingresos de empleados a la compañía, utilizar los espacios de la inducción, para dar a conocer el proceso de la creación de la respectiva descripción de cargo.

El proceso de descripciones de cargo en cuanto a su elaboración y futuras actualizaciones no se debe dejar completamente en manos del ocupante y jefe inmediato, debe contar con un orientador y analista asignado por Gestión Humana que cuente con espacio y tiempo suficiente para hacer el seguimiento. Implementar los pasos completos del proceso utilizado en el proyecto para esta actividad.

Establecer un procedimiento en el cual las modificaciones de cargos sean conocidas por las personas responsables de la modificación del organigrama, las que graban en el sistema de nomina SAP y las que están encargadas de las descripciones de cargo, dado que se presentan inconvenientes en el momento hacer la descripción de cargo por no haber unidad de criterios en el título del cargo, situación que no se debe presentar pues debe existir relación entre estas dependencias y que manejen el mismo título de cargo.

Continuar con la capacitación de los analistas de cargo por área que hagan seguimiento a modificaciones e implementación de nuevos procedimientos que impliquen modificación o reestructuración de la descripción de cargo.

Elaborar un archivo inactivo para las descripciones de cargo obsoletas, ya sea que se generen carpetas nuevas o se envíen a la hoja de vida del ocupante, estas pueden ser utilizadas en algunos casos donde se requiera aplicar trazabilidad para estudios de puestos de trabajo o casos especiales de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2 ed. Santa Fe de Bogota: Norma, 1994. 540 p.

-----. Gestión del talento humano. Santafé de Bogota: Mcgraw-Hill, 2001. 191 p.

GAMA Elba, Bases para el análisis de puestos. Santa Fe de Bogota: El manual moderno, 1992. 262 p.

Instituto colombiano de normas técnicas. Requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Segunda actualización. Santafé de Bogota: ICONTEC, 2002. NTC – ISO 9001. 28 p.

-----. Sistemas de gestión medioambiental. Primera actualización. Santafé de Bogota: INCONTEC, 2004. NTC – ISO 14001. 37 p.

-----. Sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales. Santafé de Bogota: INCONTEC, 1994. NTC – Oshas 18001. 32 p.

Manual descripción de cargos: Área Gestión Humana de PROPAL S.A. Santiago de Cali, 2001. 36. p.

Seminario descripción de cargos – metodología total value: Archivo físico Gestión Humana de Propal S.A. Santiago de Cali, 2001. 52 p.

Descripción de cargo tomo 1 Y 2: Archivo físico Gestión Humana de Propal S.A. Santiago de Cali, 2007. 2 v.

ANEXOS

Anexo A. Descripciones de cargo – Área Presidencia

Mayo/03 Formato No. 991610001-003			
Hoja 1 de 2			
DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.			
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa) / 08 / 08 / 2007	FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) ____ / 03 / 2002 /		
CODIGO DEL CARGO :	SUB	FUNCION	NIVEL
	FUNCION	NIVEL	UBICACION
TITULO DEL CARGO: PRESIDENTE			
Ocupante :			
MISION:			
<p>Planear, dirigir y coordinar todas las funciones de la Compañía de acuerdo con las directrices de la Junta Directiva y políticas Organizacionales, para obtener los resultados necesarios que garanticen el repago de la deuda, los recursos necesarios para la reconversión tecnológica de la Compañía y un retorno a los accionistas.</p>			
RESPONSABILIDADES BASICAS: No más de 8			
<p>Dirigir y coordinar la preparación del plan estratégico de la Compañía con el objeto de establecer las directrices de mediano y largo plazo.</p> <p>Dirigir la preparación del presupuesto de la Compañía para establecer metas de corto plazo.</p> <p>Dirigir, coordinar y apoyar el personal a su cargo para conseguir los resultados de la Compañía.</p> <p>Proponer a la Junta Directiva nuevas directrices y estrategias para conseguir su aprobación</p> <p>Tomar las acciones que sean necesarias sobre desviaciones respecto a los resultados esperados.</p> <p>Promover en toda la compañía un buen clima laboral y trabajo en equipo para asegurar el conseguir los resultados a través de la gente.</p> <p>Buscar el desarrollo y capacitación continua del personal para mejorar los resultados y motivar al personal.</p> <p>Establecer, divulgar y realizar el seguimiento a todas las actividades que garanticen el cumplimiento a las políticas organizacionales.</p>			
INCIDENCIA DEL ROL:			
El titular es el responsable de los resultados de la Compañía y las decisiones que toma tienen un impacto directo sobre estos.			
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
Ventas	\$553.933 MM	Activos	\$379.993 MM
Costos	\$451.625 MM		
Gastos	\$43.789 MM		
Gastos Financieros	\$ 9.917 MM		
Deuda	US\$44,1 MM		

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1
ACCIONISTAS
SUPERIOR 2
JUNTA DIRECTIVA

Valor Estratégico
El cargo tiene una incidencia directa e importante en todos los aspectos estratégicos de la organización

TITULAR
PRESIDENTE
Subordinado 1

par 1 par 2 par 3

GERENTE COMERCIAL
Subordinado 2

GERENTE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO
Subordinado 3

GTE. GESTION HUMANA
Subordinado 4

GTE. GESTION INTEGRAL
Subordinado 5

GTE. OPERACIONES PTA1
Subordinado 6

GTE. OPERACIONES PTA2
Subordinado 7

GTE. ABASTECIMIENTO
Subordinado 8

GTE. MANITO CENTRAL
Subordinado 9

GTE. SERV. TECNICOS
Subordinado 10

GTE. INGENIERIA Y PROYECTOS
Subordinado 11

GTE. INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES
Subordinado 12

GTE. SEG. FISICA Y REL. COMUNITARIAS
Subordinado 13

ABOGADA Y SECRETARIA GENERAL
Subordinado 14

LIDER DE AUDITORIA INTERNA
Subordinado 15

ASISTENTE EJEC. PRESIDENCIA

Competencias Técnicas
Nivel y tipo de formación: profesional de preferencia con un post-grado en administración (MBA) con conocimientos en Finanzas, Mercadeo, Administración.
Experiencia: 10 años en alguna de las áreas claves de la organización como Finanzas, Mercadeo u operaciones con acceso al equipo que toma las decisiones ó 5 años en Gerencia General de organizaciones con tamaño similar.
Periodo de adaptación al cargo: 1 año

Interacción Organizacional
Coordina y dirige directamente el Equipo Líder de la Compañía. Participa en reuniones con clientes, gobierno, gremios en representación de la compañía.

QUIEN	Competencias Propal	Nivel de exigencia (0 a 5) Ver Anexo Competencias
	Orientación al Logro	5
	Trabajo en Equipo	5
	Orientación Hacia el Cliente	5
	Innovación	5
	Competencias específicas del Cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)	
	Liderazgo	5
	Pensamiento Analítico	4
	Pensamiento Conceptual	4
	Visión de Negocio	5

Toma de Decisiones
Autonomía por decisiones en: Actos giros ordinarios hasta 124.000 SMLM; Venta Maquinaria y Equipo hasta por 6.200 SMLM; Constituir gravámenes hasta por 1.245 SMLM, Adquirir Terrenos hasta po 3.700 SMLM; Adquirir Otros Activos Fijos hasta por US\$500.000. Es autónomo en todas las decisiones administrativas que requiere al Compañía

Oportunidad de mejoramiento: La Compañía debe disminuir su costo total y mejorar su calidad para ser competitiva en el ambiente en que le toca competir. La Compañía debe diferenciarse de su competencia mediante el servicio, y toda la organización debe ponerse en esa tarea solucionándole al cliente sus inquietudes, entregando el papel cuando el cliente lo necesita y en general mirar cuáles son las necesidades del cliente para satisfacerlas. Quien ocupe el cargo debe liderar este proceso.

Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)
El cargo tiene que enfrentar los más variadas retos debido a los constantes cambios en las políticas macroeconómicas de Colombia y de los países donde vende la Compañía y a la inseguridad de Colombia. Tiene que enfrentar continuamente competencia muy agresiva con plantas de producción localizadas en países con ventajas competitivas y de mayores economías de escala.

Comentarios:

Preparado por: (Ocupante) _____ Revisado por : (Jefe Inmediato) _____

Firmas: _____

DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa): 05/09/2007

FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) / / /

CODIGO DEL CARGO :

FUNCIÓN	SUB FUNCIÓN	NIVEL	UBICACION

TITULO DEL CARGO: GERENTE DE ABASTECIMIENTO

Ocupante :

MISION:

Establecer estrategias de las áreas de abastecimiento de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos de la organización para garantizar el suministro de bienes de capital, repuestos, materias primas, material de empaque, servicios, recursos fibrosos y energéticos en las mejores condiciones de precio, calidad, cantidad y oportunidad acorde con las necesidades de los usuarios y las situaciones de mercado, optimizando el EGP---Eficiencia Global de Producción--- de PROPAL.

RESPONSABILIDADES BASICAS:

- Diseñar las estrategias y dirigir los procesos de adquisición de bienes de capital, repuestos, materias primas, material de empaque, servicios, Transporte, recursos fibrosos y energéticos para cumplir con las necesidades de los clientes internos en requerimientos de precio, calidad, cantidad y oportunidad.
- Administrar Inventarios(Almacenes), básculas de materia prima y producto terminado, Compras y logística de compras de materias primas, bienes y servicios, Comercio Exterior, venta de excedentes y aprovechamientos industriales con el fin de garantizar toda la cadena de Abastecimiento para la operación de la Empresa
- Buscar sinergias con las otras empresas de la organización sumando volúmenes para aumentar la escala para bajar costos y mejorar calidad
- Optimizar la cadena de costos y el ciclo de egresos de la compañía para hacer a la compañía más eficiente en terminos de costos y de aprovechamiento de oportunidades.
- Garantizar el suministro de bagazo en ambas Plantas para mantener el normal funcionamiento de la operación de la Compañía.
- Asegurar el desarrollo del potencial y bienestar del recurso humano y la aplicación sistemática del modelo de gestión integral.
- Establecer, divulgar y realizar seguimiento al desarrollo de las actividades descritas dentro de las políticas y procedimiento organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento --gerenciamiento del día día, presupuestación matricial de capital de trabajo, de costos y gastos y certificaciones de ISO 9000(calidad de mat. primas), OHSAS 18000(Seguridad) E ISO 14000(ambiental)---
- Proveer información continuamente a proveedores y clientes internos a través de medios electrónicos.
- Administrar los contratos a largo, mediano y corto plazo suscrito con los proveedores de energía, bagazo, combustibles --carbón, biomasa, fuel oil, etc.--, piedra caliza, soda, doro, y transportadores de materias primas básicas para garantizar su calidad, oportunidad y mejores precios en el suministro de las mismas.
- Orientar las estrategias de la administración de los inventarios de repuestos, materias primas y material de empaque de ambas Plantas, para garantizar el suministro a los clientes internos, el cuidado adecuado de estos inventarios y el cumplimiento de los índices de rotación de los mismos.
- Participar y orientar la administración de los contratistas de la región de Planta 2 para que crezcan como proveedores y empleen las personas de la región en el programa del Buen Vecino

INCIDENCIA DEL ROL:

El cargo afecta en forma directa:

- Los resultados de la Compañía en la consecución de bienes de capital, repuestos, materias primas, material de empaque, servicios, logística, recursos fibrosos y energéticos, garantizando un costo ajustado a la realidad del mercado, la operación normal de la Planta para así lograr las ventas de papel.

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

- Las compras de la Compañía ascienden aprox. a un valor de USD 170 millones/año anualmente y 30,000 pedidos y proyectos por USD 30 millones/año para un total de USD 200 millones/año
- Negociaciones de contratos de largo plazo de suministros de bagazo con ingenios a 10 años por USD 316 millones y con transporte de materias primas por 8 años por USD 48 millones
- Negociación de 70 contratos marco por USD 27 millones con vigencias hasta 5 años
- Fletes USD 25 millones/año
- Derechos de aduana USD 5 millones/año
- Importaciones de papel para el Area Comercial por USD 5.3 millones/año
- 3 básculas de materias primas y producto terminado con un volumen de 2.3 millones de toneladas/año
- Nómina 67 personas.
- Control del presupuesto de gastos de los centros de costo bajo su responsabilidad por un valor de USD 1.4 millones/año
- El almacén tiene 35,000 items y US\$ 13 millones
- Manejo de instalaciones físicas de contratistas
- Manejo de contrato de manejo de materiales sólidos ---Conciviles--- por MMUS\$ 3.0 / año
- Manejo de 1000 proveedores entre ellos 5 ingenios de azúcar ---con distancia de 35 km a 70 km en el campo--, 384 contratistas de servicios externos y 30 contratistas de servicios con instalaciones de PROPAL
- Venta de aprovechamientos por MUD\$ 650 / año.

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1
JUNTA DIRECTIVA

SUPERIOR 2
PRESIDENTE

Cargo Actual
GERENTE DE ABASTECIMIENTO

Subordinado 1
ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Subordinado 2
GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR

Subordinado 3
GTE DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS Y APROVECHAMIENTOS IND

Subordinado 4
JEFE DE PROYECTOS

Subordinado 5
JEFE DE COMPRAS MP Y MAT EMP

Subordinado 6
JEFE DE SERVICIOS

Subordinado 7
JEFE DE REPUESTOS

Subordinado 8
JEFE DE COMBUSTIBLES

Subordinado 9
Especialista de Abastecimiento

Valor Estratégico

- * Maximizar el EVA a través de los precios y condiciones de compra de los bienes y servicios adquiridos, y de la optimización de la rotación del inventario, convertir papel a precios rentables para la Compañía.
- Suministro de bagazo, materias primas y material de empaque para garantizar la operación normal
- * Participación en la realización de los proyectos de inversión de la Compañía
- * Optimizar el control de la entrada y salida de materiales a través de las básculas.
- * Optimizar el ciclo de compras de la compañía tanto en compras nacionales como en importaciones

Par 1	Par 2	Par 3	Par 4	Par 5	Par 6	Par 7	Par 8	Par 9
Gte. Comercial	Gte. Financiero	Gte. Tecnología y Procesos	Gte. Ingeniería y Proyectos	Gte. Operaciones P1	Gte. Operaciones P2	Gte. Calidad Integral	Gte. Gestión Humana	Gte. Mantenimiento

Competencias Técnicas

TITULACIÓN: Educación superior en áreas administrativas o técnicas,
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Inglés 100%, completamente bilingüe, manejo de herramientas de informáticas, planeación estratégica, técnicas de negociación, mercado, Finanzas, contabilidad y derecho comercial.
Deseable: Maestría en Administración de Negocios, MBA, Especialización en Finanzas, Logística o cualquier otra a fin.
EXPERIENCIA REQUERIDA: 5 años de trayectoria en cargos similares.
PERÍODO DE ADAPTACIÓN AL CARGO: Seis meses

Experiencia y Trayectoria Organizacional (Interacción Organizacional)

- El titular cumple sus funciones a nivel de las dos Plantas y cinco ingenios
- Participa de las decisiones tomadas en el Equipo Líder, interactúa con Entidades Externas para benchmarking permanente de las condiciones del mercado.

Competencias Propal	Nivel de la Competend	Competencias Generales	Nivel de la Competencia
Trabajo en equipo y cooperación	4	Conciencia organizacional	4
Orientación al cliente	5	Pensamiento conceptual	5
Orientación al logro	5	Dirección de otros	5
Innovación	5	Conciencia de costos	4
		Proactividad	5
		Visión de negocio	5
		Desarrollo de relaciones	5
		Liderazgo	5

QUIEN

Toma de Decisiones

- El titular cuenta con la autonomía para hacer cumplir los procedimientos de la organización y siempre debe mantener la transparencia ante el grupo interno y de proveedores.
- El titular cuenta con la autonomía para aprobar pedidos o contratos hasta 500 SMLM y aprueba el pedido a partir de 500SMLM previa aprobación del Comité de Compras o del Equipo Líder.
- El titular cuenta con la autonomía para aprobar requisiciones hasta 100 SMLM . Aprueba activos fijos hasta 2SMLM.

Oportunidad de mejoramiento

- Asegurar el inventario requerido de fibra apta útil
- Reducir los inventarios a niveles óptimos de materias primas y repuestos
- Mejorar los ciclos de compras
- Desarrollo del Sistema de Integrado de Información en el Área.
- Incrementar las compras en consignación
- Implementar las compras no técnicas por outsourcing
- Mejorar la posición negociadora concentrando en menos proveedores con mayor economía de escala y mejor servicio
- Hacer implementación de compras electrónicas y automatizar las compras

Utilización del pensamiento

- Planeación del suministro de materia prima básica y no básica, material de empaque, vestiduras, repuestos, consumibles, bienes de capital, servicios, etc.
- Generación y/o apoyo a nuevas opciones de menor costo para favorecer un CDM en lo referente a insumos, servicios y al costo total
- Participación activa con innovación para lograr mejorar la posición competitiva de PROPAL
- Estudio permanente de precios de insumos e índices macroeconómicos de Colombia y el exterior que afectan las negociaciones
- Entrar los problemas generados por La escasez de bagazo y carbón

Comentarios: Participación en Equipo Líder, Comité de Compras, de Proyectos, de Materias Primas, de Material de Empaque, de Repuestos, de Layout de Planta, de Seguimiento a Precooperativa Alfa.

Preparado por: (Ocupante)

Revisado por : (Jefe Inmediato)

Firmas:

DESCRIPCIÓN DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN d/mm/aa/ 19 / 09 / 2007

FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) 24 / 03 / 2002/

CÓDIGO DEL CARGO :

FUNCIÓN

SUB FUNCIÓN

NIVEL

UBICACIÓN

TITULO DEL CARGO: GERENTE DE GESTIÓN HUMANA

Ocupante :

MISSION:

Planificar, orientar, promover el desarrollo y cumplimiento de las políticas, objetivos estratégicos, procesos relacionados con el bienestar y desarrollo integral del talento humano, su familia y su cumplimiento de acuerdo con el marco estratégico que la empresa establezca, y de esta manera lograr el máximo aporte y contribución del potencial humano a la creación de valor en la organización.

RESPONSABILIDADES BASICAS:

1. Orientar , coordinar el apoyo y asesoría para desarrollar las políticas, procesos, disposiciones y normas internas, normas legales y procedimientos de la empresa relacionados con la administración de personal que aseguren el orden, disciplina interna y el cumplimiento de las normas laborales.
2. Elaborar y promover el presupuesto anual del área de Gestión Humana y realizar su seguimiento para conseguir los resultados financieros requeridos por la empresa.
3. Orientar y dirigir planes y programas de capacitación, evaluación y bienestar social, destinados a traer retener, motivar y desarrollar el talento humano que la empresa requiere.
4. Orientar y promover las actividades requeridas para garantizar un clima laboral estable que impulse la productividad y rentabilidad de la organización.
5. Investigar, actualizar y proponer planes estratégicos relacionados con la administración, compensación y desarrollo del personal en la empresa.
6. Coordinar y apoyar las estrategias de compensación que cumplan con los objetivos de Competitividad y equidad teniendo en cuenta los resultados de la empresa.
7. Establecer, divulgar y revisar todas las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.
8. Coordinar y controlar el manejo de las compañías contratistas que proporcionan personal eventual para asegurar el cumplimiento de las normas legales y políticas internas de la Empresa.
9. Coordinar y apoyar los procesos para el pago de las nóminas de: Propal, Papel Fibras, Contratistas y Pensionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la Presidencia, para asegurare el cumplimiento de las normas legales y políticas internas de la Empresa.

INCIDENCIA DEL ROL:

El cargo afecta en forma directa, los resultados de la organización a través de la coordinación, apoyo y asesoría que presta al equipo Líder y a las diferentes áreas en todos los aspectos relacionados con la administración del personal tales como: Salarios, capacitación y desarrollo, compensación, clima laboral, servicios y beneficios y legislación laboral.

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

Responde por la Administración del Plan de Servicios y Beneficios:

Nómina directa \$76.955 millones para el 2007.

Nómina de contratistas \$ 10.579 millones para el 2007.

Responde por la Administración de los centros de costo 7L113, 7L123 y 7L133 por \$3.000 millones

Presupuesto nómina de Gestión Humana año 2007: \$2.728 millones 16 personas directas 1 nomina indirecta

No. de trabajadores de la empresa: 1042 Nomina Directa 515 Externos

Manejo confidencial de información y políticas Corporativas.

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

Mayo/03 Formato No. 991610001-003

SUPERIOR 2

Página 2 de 2

Junta Directiva

Valor Estratégico

SUPERIOR 1

Presidente

El cargo incide en los aspectos relacionados con la administración, desarrollo y bienestar del personal y su familia, lo cual afecta directamente la productividad y la creación de valor en la compañía.

Cargo Actual

Gerente Gestión Humana

par 1

Gerente Abastecimiento

par 2

Gerente Tecnología de Procesos

par 3

Gerente Gestión Integral

par 4

Gerente Financiero

par 5

Gerente Operaciones Pta1

par 6

Gerente Operaciones Pta 2

par 7

Gte. Comercial

Subordinado 1

Gte. Compensación y desempeño

subordinado 2

Gte. Desarrollo Organizacional

subordinado 3

Jefe de Nómina y Asuntos Laborales

subordinado 4

Especialistas de:
- Gestión Humana (4)
- Esp. de Procesos Organizacionales.
- Esp. de procesos de GH.
-Esp. De Servicios al personal

Competencias Técnicas
Profesional en áreas de Psicología, Ing. Industrial o afines, con especialización en recursos humanos y relaciones laborales.

Experiencia y Trayectoria Organizacional (Interacción Organizacional)
8 - 10 años de experiencia en cargos gerenciales tanto en Áreas Operativas, administrativas, como de Recursos Humanos y relaciones laborales.

Competencias:	Nivel	Competencias específicas del cargo:	Nivel
Orientación hacia el logro	5	Conciencia organizacional	4
Orientación hacia el cliente	5	Visión del Negocio	4
Trabajo en equipo y cooperación	5	Dirección de otros	3
Innovación	4	Liderazgo	4
		Impacto e influencia	4
		Pensamiento Conceptual	4

Subordinado 6

Analistas de Gestión Humana

Toma de Decisiones
El titular cuenta con autonomía para ejecutar programas relacionados con el Recurso Humano que se ajusten a las políticas, normas organizacionales, acuerdos de convención leyes laborales y gubernamentales. Es autónomo para estructurar su área y definir acciones.

Oportunidad de mejoramiento
* Mejoramiento del desempeño organizacional.
* Mejoramiento continuo del clima laboral.
* Mejorar en productividad y competitividad a través del plan estratégico de desarrollo humano.
* Continuar el proceso de compensación variable por resultados para todo el personal.

COMO

Utilización del pensamiento
El titular debe contribuir permanentemente a la solución de conflictos laborales y brindar ayuda y soporte a los Especialistas de Gestión Humana, para la solución de los problemas derivados del comportamiento y conducta del trabajador.
Debe enfrentar e implementar los cambios generados por la legislación Laboral Colombiana.
El titular debe establecer mecanismos y programas que garanticen la estabilidad de un buen clima laboral.

Comentarios:
Preparado por: (Ocupante) _____ Revisado por : (Jefe Inmediato) _____
Firmas: _____

Anexo B. Descripciones de cargo – Área Abastecimiento

Mayo / 03 Formato No. 991610001 - 003 Página 1 de 2			
DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.			
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa) 20/09/07		FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) 14/ 01 / 2005/	
CODIGO DEL CARGO :		SUB FUNCION	NIVEL
		UBICACION	
TITULO DEL CARGO : JEFE DE COMPRAS EQUIPOS Y REPUESTOS			
Ocupante :			
MISSION:			
Dirigir el proceso de compra de Equipos y Repuestos nacionales e importados en las dos plantas definiendo e implementando estrategias de abastecimiento que garanticen el suministro oportuno y en las condiciones óptimas de calidad y precio cumpliendo con las normas y políticas de la organización; adicionalmente planificando, coordinando y supervisando actividades en la cadena de suministros que permitan reducir costos de operación, optimizar procesos logísticos y liderar con el cliente interno la búsqueda de alternativas para dar solución a problemas de operación y mantenimiento, contribuyendo a los objetivos estratégicos de la compañía.			
RESPONSABILIDADES BASICAS: No más de 8			
Planificar procesos de negociación de equipos y repuestos nacionales e importados, con base en grupos de compra, vigencia de negociaciones actuales, cambios de mercado y estrategias de abastecimiento.			
Establecer para las diferentes especialidades, estrategias óptimas de abastecimiento de acuerdo al origen de los elementos, situación de mercado, productos sustitutos, consumo de cada planta y volumen de compra, de forma que se impacten favorablemente variables de capital de trabajo, costos, gastos y procesos logísticos. Desarrollar y administrar procesos de compra bajo modalidad de comercio electrónico, compras automáticas y negociación a través de subasta electrónica.			
Dirigir las compras de equipos y repuestos nacionales e importados a través de la coordinación y supervisión de actividades del equipo de analistas asignados a la especialidad.			
Hacer cumplir el procedimiento de compras, promoviendo la transparencia en las negociaciones para así disminuir la percepción de riesgo de los proveedores y aumentar su confianza para hacer atractivo negociar con PROPAL.			
Participar en el desarrollo de soluciones a necesidades de la planta interactuando con los negocios de producción, ingeniería, áreas administrativas y proveedores de forma que se logren los mejores resultados atendiendo los requerimientos operativos, técnicos, económicos, y comerciales de la compañía.			
Liberar en el sistema integrado de información, los pedidos con valor superior a 2 SMLV			
Negociar equipos y repuestos nacionales e importados con diferentes vigencias (compras spot, periodos definidos e indefinidos) estableciendo las mejores condiciones de precio, entrega, garantía, formas de pago, descuentos, etc. para la compañía.			
Administrar y desarrollar proveedores de equipos y repuestos nacionales e importados a través de procesos de selección, evaluación, calificación y retroalimentación que garanticen a la empresa contar con socios estratégicos en el proceso de abastecimiento con los que se manejen procesos colaborativos que generen eficiencia para las partes.			
Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades para dar cumplimiento a las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.			
INCIDENCIA DEL ROL:			
El cargo afecta directamente los resultados de la compañía en la negociación y adquisición de equipos y repuestos nacionales e importados requeridos para la operación.			
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
Negociación de equipos y repuestos Nacionales e Importados por valor de US\$17.000.000 al año.			
Gestión sobre 17.000 pedidos y 35.000 peticiones de oferta al año. (Liberación, coordinación y dirección)			
Liberación total de compras de equipos y repuestos nacionales e importados cuyo valor por pedido sea igual o menor a US\$ 19.000.			
Administración de una base de 400 proveedores locales y del exterior.			
Direccionamiento y coordinación de 4 analistas de compra			
Coordinación de compras por vehículo y mensajería a cargo de un contratista.			

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1	Valor Estratégico						
PRESIDENTE	Maximizar el EVA, CDM y EGP - Eficiencia Global de Producción, mejorando la rentabilidad de la compañía a través de la realización de negociaciones de equipos y repuestos siguiendo estrategias de abastecimiento que permitan optimizar el proceso al asegurar el suministro oportuno y correcto de los elementos requeridos manteniendo condiciones comerciales y económicas acordes con las necesidades de la compañía.						
SUPERIOR 2	par 1	par 2	par 3	par 4	par 5	par 6	par 7
GERENTE DE ABASTECIMIENTO	JEFE DE COMPRAS MAT. PRIMA Y MAT. EMPAQUE	JEFE DE COMPRAS SERVICIOS	GTE ADMON DE INV Y APROVECHAM. INDUSTRIALES	ESPECIALISTA DE ABASTECIMIENTO	JEFE DE COMBUSTIBLES	JEFE DE PROYECTOS	COORDINADOR DE IMPORTACIONES
JEFE DE COMPRAS EQUIPOS Y REPUESTOS							

Subordinado 1	QUIEN	Competencias Técnicas																				
ANALISTAS DE COMPRAS EQUIPOS Y REPUESTOS		<p>FORMACIÓN BÁSICA: Educación superior en Ingeniería.</p> <p>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: - Especialización en logística o finanzas. - Conocimientos en procesos de logística de importación - Dominio del sistema SAP - Dominio de Office - Excelente nivel de inglés</p> <p>EXPERIENCIA REQUERIDA: 2 años en funciones de negociación y compra local y de importación de equipos y repuestos, en empresas de Manufactura.</p> <p>PERIODO DE ADAPTACIÓN AL CARGO: 1 año</p>																				
Subordinado 2		<p>Interacción Organizacional Interacción con Usuarios y Clientes Internos que requieren equipos y repuestos, Proveedores locales y del exterior, Auditoría Interna, Finanzas, Informática.</p>																				
		<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Competencias PROPAL</th> <th style="text-align: center;">Nivel de la Competencia</th> <th style="text-align: left;">Competencias del Cargo:</th> <th style="text-align: center;">Nivel de la Competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Liderazgo</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Dirección de Otros</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Logro</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Conciencia de Costos</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Conciencia Organizacional</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>	Competencias PROPAL	Nivel de la Competencia	Competencias del Cargo:	Nivel de la Competencia	Orientación al Cliente	5	Liderazgo	5	Innovación	5	Dirección de Otros	5	Orientación al Logro	5	Conciencia de Costos	5	Trabajo en equipo	4	Conciencia Organizacional	4
Competencias PROPAL	Nivel de la Competencia	Competencias del Cargo:	Nivel de la Competencia																			
Orientación al Cliente	5	Liderazgo	5																			
Innovación	5	Dirección de Otros	5																			
Orientación al Logro	5	Conciencia de Costos	5																			
Trabajo en equipo	4	Conciencia Organizacional	4																			

Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía para establecer e implementar esquemas de negociación de equipos y repuestos nacionales e importados. - Autonomía para liberación total de pedidos hasta por 100 SMLV.
Oportunidad de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar la transformación de los procesos de compra habituales hacia procesos acordes con las prácticas modernas de abastecimiento que incluyen procedimientos mas flexibles, efectivos y dinámicos, manteniendo los criterios de control que requiere la organización de acuerdo con su tamaño y volumen de transacciones. - Hacer implementación de compras electrónicas y automatizar las compras - Generar conocimiento de los mercados locales y del exterior para equipos y repuestos propios del sector. - Promover el cambio cultural en la organización, logrando que el área de Abastecimiento agregue valor en la cadena de Suministro y así lo perciba el cliente interno y el proveedor. - Conformar un equipo de trabajo de alto desempeño, con competencias y perfil acordes a las exigencias del área de Abastecimiento, además del mejor nivel de motivación.
Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y adaptación a situaciones derivadas de cambios de mercado por alzas en commodities, escasez de productos, etc. - Manejo de situaciones generadas por falta de planeación y previsión de las áreas administrativas y operativas. - Actualización permanente en tendencias de tecnología para el sector papelerero. - Racionalización de base de proveedores a través de consolidación de negocios en aquellos de desempeño sobresaliente buscando el desarrollo de procesos colaborativos

Comentarios:	
Preparado por: (Ocupante)	Revisado por: (Jefe Inmediato)
Firmas: _____	_____

DESCRIPCIÓN DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa)30/08/07	FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) _26_/_05_/_2002_/			
CÓDIGO DEL CARGO :	FUNCIÓN	SUB FUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN

TITULO DEL CARGO : GERENTE DE INVENTARIOS Y APROVECHAMIENTO

Ocupante :

MISION:

Dirigir, planificar, coordinar, controlar los inventarios del almacén y materias primas de Planta 1, Planta 2 y Papel Fibras y las básculas de ambas plantas de acuerdo con las políticas generales, funcionales, específicas, directrices, procedimientos y normas establecidas en la compañía, para buscar las mejores condiciones de precio, calidad, cantidad y oportunidad acorde con las necesidades y oportunidades de Propal, los proveedores y los clientes. Planificar y controlar la venta de aprovechamientos industriales, sobrantes y bienes muebles que salen de servicio en la compañía.

RESPONSABILIDADES BÁSICAS: No más de 8

Planear y controlar el almacenamiento e inventarios del Almacén Planta 1, Planta 2 y Papel Fibras, para mantener la rotación de inventarios acorde con las políticas establecidas y optimizar el EGP ---Eficiencia global de producción de la compañía---

Revisar y controlar los diferentes procesos de ajuste de inventario del almacén.

Planificar los pedidos de repuestos y materias primas en consignación de ambas plantas para la reducción de los inventarios y la entrega a tiempo de estos, ajustando los máximos y mínimos para hacer mas rentable la cadena de abastecimiento.

Planificar y coordinar los pedidos de materia prima y material de empaque para ambas plantas para asegurar los recursos de la Operación.

Controlar los gastos de los centro de costos 7M041, 7M042 y 7M043 para asegurar el cumplimiento del presupuesto.

Asegurar la venta, chatarrización o disposición de activos que salen de línea para beneficio de la organización de Propal.

Planificar y coordinar el manejo del material obsoleto de las plantas 1 y 2 para recuperar recursos de capital de la compañía y disminuir la acumulación de inactivos en el almacén.

Optimizar la logística de recibo y entrega de materiales de forma periódica para asegurar un servicio mejor y un menor costo en la cadena logística de Propal, los proveedores y clientes.

Dirigir las políticas de manejo y control del maestro de materiales.

Velar por la confiabilidad del inventario

Mantener y controlar almacén de motores, válvulas recuperadas y demás materiales y equipos de segunda recuperados.

Revisar oportunidades de estandarización para disminuir inventarios redundantes.

Gestionar el proceso de venta de excedentes industriales.

Organizar y orientar el desarrollo de las básculas de Propal para lograr la optimización de las entradas y salidas de materiales de la compañía y un control acorde con los riesgos de una empresa del tamaño de Propal

Controlar, divulgar, asesorar y apoyar en las áreas de responsabilidad para el desarrollo de las actividades descritas en las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento ---gerenciamiento del día a día, presupuestación matricial de capital de trabajo, de costos y gastos y certificaciones de ISO 9000(calidad de mat. primas), OHSAS 18000(Seguridad) E ISO 14000(ambiental)--

INCIDENCIA DEL ROL:

Incide en el costo directo de Manufactura (CDM), en el cumplimiento de la producción, en los costos de inventarios que afectan el EVA mediante el control de inventarios y en el seguimiento a pedidos para asegurar el cumplimiento de las entregas de materiales, materias primas en el tiempo oportuno.

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

- Manejo del inventario de 35.000 ítems por un valor de USD 13.0 millones.

- 3 básculas de materias primas y producto terminado que mueven un volumen de 2.3 millones de toneladas al año y un flujo de 87.900 vehículos al año.

-Venta de excedentes por un valor de USD 650 mil

- Manejo del presupuesto de los centro de costos 7M041, 7M042 Y 7M043 por un valor de USD 500 mil/año.

- Numero de personas a cargo : 27

- Control a entradas de materiales acorde con los siguientes valores: repuestos por USD 9.0 millones/ año; material de empaque por USD 49.2 millones/ año y materia prima por USD 122.1 millones/año

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1
PRESIDENTE
SUPERIOR 2
GERENTE DE ABASTECIMIENTO

Valor Estratégico

Maximizar el EVA a través de la consecución adecuada de precios de materia prima, material de empaque y repuestos y además con el control de la rotación del inventario.
 Optimizar el proceso de pesaje de insumos, materias primas y producto terminado que afectan directamente el volumen de ventas y CDM de la compañía.
 Optimizar la venta de aprovechamientos industriales.

Cargos Actuales

GERENTE DE INVENTARIOS Y APROVECHAMIENTOS INDUSTRIALES
--

par 1	par 2	par 3	par 4	par 5	par 6	par 7
COORDINADOR DE IMPORTACIONES	ESPECIALISTA DE ABASTECIMIENTO	JEFE DE COMPRAS MATERIA PRIMA Y MAT. DE EMPAQUE	JEFE DE COMPRAS DE SERVICIOS GENERALES	JEFE DE COMPRAS DE EQUIPOS Y REPUESTOS	JEFE DE COMBUSTIBLES	JEFE DE PROYECTOS

Subordinado 1
Analista de Almacén de repuestos subordinado 3
Analista de Almacén de Materias Primas subordinado 3
Receptor y Despachador Almacén subordinado 4
Receptor y Despachador Materias Primas subordinado 5
Operadores de Báscula

Competencias Técnicas

- 1-Titulación: Educación Superior en Áreas Administrativas o técnicas.
2. Conocimientos Específicos: Inglés, Manejo hojas electrónicas, Procesador de texto, Internet, Sistema SAP, Técnicas de negociación, Normativa Comercial.
3. Experiencia: 5 años en cargos similares en empresas grandes.
4. Periodo de adaptación en el Cargo: 6 meses.

Interacción Organizacional

- El Titular cumple sus funciones a nivel de las 2 Plantas y Papel Fibras, 5 ingenios.
- Debe conocer necesidades de usuarios insatisfechos e identificar oportunidades logísticas de Propal, proveedores y clientes

Competencias Propal Nivel exigencia (0 a 5) Ver Anexo **Competencias del Cargo: (Enumere 2 o 3)** Competencias 3)

1. Orientación Hacia el Logro (4), 2. Trabajo en Equipo (4), 3. Orientación al cliente (5), 4. Innovación (4), 5. Flexibilidad (4), 6. Dirección y Control (4), 7. Autocontrol (4), 8. Habilidad Negociadora (5), 9. Liderazgo (5)

QUIEN

COMO

Toma de Decisiones

- Administración de niveles de Inventarios: Es ilimitado.
- Aprobación de reservas: Es ilimitado.
- Venta de aprovechamientos: es alta su influencia.
- Creación de código de materiales en el maestro de materiales

Oportunidad de mejoramiento

- Establecer un sistema justo a tiempo para reducir valor de inventarios y entregas oportunas.
- Desarrollar un proceso de estandarización de repuestos en la compañía.
- Mejorar el sistema de información y control de las básculas.
- Optimización en recibo y entrega de materiales mediante el establecimiento de horarios

Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)

- Consecución de recursos para solución de Emergencias.
- Mejorar la venta de excedentes de la compañía.
- Mantener una alta confiabilidad de los inventarios de la compañía.

Comentarios: Lidera el Comité de Excedentes y el Comité de Talleres Satélite.
 Participa en el Comité de Materias Primas y en el Comité de Estandarización

Preparado por: (Ocupante)

Revisado por: (Jefe Inmediato)

Firmas: _____

DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN

dd/mm/aa) / 31 / 07 / 2007

FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) / /

CODIGO DEL CARGO :

FUNCION SUB
FUNCION NIVEL UBICACION

TITULO DEL CARGO : TECNICO DESADUANAMIENTO

OCUPANTE:

MISION

Controlar y efectuar seguimientos de las mercancías llegadas al depósito para planta 1, 2 y Papel Fibras, embarcadas vía aérea y marítima, cumpliendo estrictamente con las normas establecidas por la DIAN, y las regulaciones de auditoría interna para la entrega oportuna de los bienes al almacén.

RESPONSABILIDADES BASICAS: No más de 8

- *Revisar las declaraciones de importación, llevar al Banco PARA lograr la nacionalización de las mercancías.
- *Verificar la correcta llegada de las mercancías sin nacionalizar al depósito, PARA no incurrir en errores ante la DIAN y Propal.
- *Efectuar el trámite correspondiente a las mercancías llegadas al depósito como Declaraciones de Tránsito Aduanero (DTA), cabotajes e importaciones ordinarias en el sistema SYGA de la DIAN y radicarlas en la caseta de la DIAN del aeropuerto PARA proceder con la respectiva nacionalización.
- * Realizar contacto diario con el Sistema SYGA de la DIAN PARA actualizar el inventario del depósito.
- *Mantener debidamente archivados los documentos recibidos de las mercancías llegadas al depósito, para cumplir con las normas establecidas por la DIAN.
- *Informar y entregar las mercancías nacionalizadas al almacén PARA su inmediato retiro y cumplir con las normas establecidas por la DIAN.
- *Revisar, dar visto bueno o devolver las facturas emitidas por los embarcadores y las SIAS, PARA proceder con los pagos respectivos.
- *Incluir en el cuadro de importación los valores pagados a los proveedores, PARA generar información estadística.
- *Participar en las reuniones de Comercio Exterior, PARA garantizar los cumplimientos con los proveedores externos e internos.
- *Ejecutar e informar las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento. Actualizado de acuerdo con requisitos de ISO y OHSAS.

INCIDENCIA DEL ROL:

El cargo incide de manera directa en los resultados de la organización porque se debe: * Entregar oportunamente las Materias Primas, Equipos y repuestos para la Compañía. * Aplicar correctamente las normas de Comercio Exterior, para evitar sobrecostos, multas y sanciones. * Coordinar diariamente la facturación con las SIAS, Navieros, Transportadores, DIAN y demás actores de la cadena de abastecimiento para garantizar un proceso efectivo y en línea.

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

Consolidar cifras y pagos de:

- * Importaciones y nacionalizaciones por valor CIF de USD 55 millones/año
- * Tributos de Aduana pagados a la DIAN por USD 6.5 millones/año
- * Pagos realizados a la SPRB por USD 243 mil/año
- * Ahorros obtenidos en acuerdos de ALADI, G-3 y MERCOSUR por USD 2.1 millones/año
- * Ahorros obtenidos en Uso de la SPRB por USD 6 mil/año
- * Ahorros obtenidos en Uso del Tren de Occidente por USD 41 mil/año
- * Ahorros obtenidos en Plan Vallejo de Materias Primas y Vestiduras por USD 18 mil/año
- * Pedidos nacionalizados 1.048 und/año, Declaraciones de importación 1.202 und/año, Declaraciones de Valor 700 Und/año, facturas de costos indirectos 1.714 und/año
- * Participación en ideas de mejoramiento por USD 3.0 millones/año
- * Control de verificación BASC de 1.090 proveedores, bancos y clientes.
- * Poliza de cumplimiento ante la DIAN por USD 500 mil/año

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1

COORDINADOR EN ENT. DE IMPORTACIONES

SUPERIOR 2

COORDINADOR DE DESADUANAMIENTO

TECNICO DESADUANAMIENTO

Subordinado 1

subordinado 2

Cargo Actual

Valor Estratégico

De gran importancia en la importación de los equipos para los Macroproyecto
Compromiso total con la compañía, en los procesos de aduana para obtener un valor agregado a las importaciones y contribuir al mejoramiento del EVA de la empresa
Participación con ideas para mejorar la cadena de abastecimiento y agregar valor las actividades.

par 1

par 2

par 3

Competencias Técnicas

Educación: Universitaria en áreas administrativas, financiera, Ingenierías o Comercio Exterior.
Conocimientos Complementarios: Manejo de Hojas Electrónicas, Procesador de Texto, Internet, SYGA.
Legislación de Comercio Exterior, Manejo y dominio del arancel de aduanas, Conocimiento de tráfico aéreo y marítimo, Conocimiento de tráfico internacional e Inglés técnico. * Experiencia previa en cargos similares debidamente certificada.
Experiencia previa en cargos similares debidamente certificada
Manejo de Webcomex.
Experiencia requerida: 5 años (Requisito DIAN) Tiempo adaptación: 6 meses.

Interacción Organizacional

QUIEN
Interna: Se interactúa especialmente con las áreas financiera y contable, jurídica, mantenimiento e ingeniería y todas aquellas áreas que necesiten soporte y debida diligencia de información actualizada con respecto a los productos importados por la Compañía para satisfacer las necesidades de los usuarios.
Externa: Se interactúa con todas las empresas con la que la compañía tiene negociación y acuerdos comerciales en relación al comercio exterior (Sias, navieras, operadores portuarios, transportadores terrestres, férreos, marítimos, organismos del estado, gremios del sector, etc.) para mantener las buenas relaciones profesionales y constante apoyo en las necesidades que pudiesen presentarse.

Competencias Propal

Nivel exigencia

Competencias del Cargo: (Enumere 2 o

Competencias:	Nivel (1-5)	Competencias del Cargo:	Nivel (1-5)
Trabajo en Equipo	5	Conocimiento de Com. Exterior	5
Orientación al cliente	4	Habilidad de Sist. informáticos	4
Orientación al logro	4	Concepto de ahorro	5
Innovación	3	Generación de oportunidades	4

Toma de Decisiones

Recepción o rechazo de mercancías llegadas al depósito sin nacionalizar * Comunicación con la DIAN Cali para la solución de problemas SYGA, y con Telesat para solución de problemas en la línea de comunicación con el sistema REDSI * Devolución de facturas * Devolución de documentos que no cumplan los requisitos establecidos en la legislación aduanera para la nacionalización de las mercancías.
Reuniones periódicas con diferentes departamentos de la Compañía y empresas externas. * Evaluación de diferentes escenarios económicos para obtener la mejor oportunidad de negocio.

COMO

Oportunidad de mejoramiento

*El cargo representa retos como: El cambio de mentalidad respecto a la ambientación e implementación del Sistema de Información Global Aduanera SYGA. * Mejorar en tiempos de nacionalización pra evitar bodegajes. * Afrontar cambios constantes en el tema de Legislación Aduanera Colombiana.

Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)

*El cargo exige capacidad para analizar normas de Comercio Exterior. * Capacidad para trabajar bajo presión. * Pensamiento analítico. *Flexibilidad * Concepto de costos y ahorro. * Visión de negocio.

Comentarios:

Preparado por: (Ocupante)

Revisado por : (Jefe Inmediato)

Firmas:

Anexo C. Descripciones de cargo – Área Comercial

Agosto 14/07 Formato No. 991610001-003			
DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.			
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa) 14/08/2007	FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) 26 / 05 / 2002 /		
CODIGO DEL CARGO :	FUNCION	SUB FUNCION	NIVEL
UBICACION			
TITULO DEL CARGO : JEFE DE PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN			
Ocupante :			
MISION:			
<p>Planear, programar, coordinar y supervisar actividades administrativas y operativas del equipo de planeación de producción para las UEN'S y manufacturas finales planta 1 y planta 2 de acuerdo con las políticas de comercialización y producción de la compañía para contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción y ventas en los programas de fabricación y conversión optimizando los recursos disponibles de una manera rentable (maximización del EVA de Propal) dando satisfacción integral a nuestros clientes internos y externos a través del incremento en los niveles de cumplimiento y oportunidad.</p>			
RESPONSABILIDADES BASICAS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, controlar y ejecutar el plan de producción de acuerdo con el presupuesto de ventas para optimizar los recursos disponibles. 2. Planear y coordinar plan maestro de producción para orientar (carta de navegación) a ventas y a los clientes. 3. Optimizar los programas de producción para conseguir el cumplimiento dentro de los tiempos establecidos: reducir cambios de grado, tiempos de cambio de grado, flujos para equipos de conversión, etc. 4. Controlar los gastos presupuestados de planeación de producción. 5. Supervisar las actividades de los Profesionales en Planeación de Producción para conseguir los objetivos del área. 6. Orientar y organizar el equipo de planeación de producción para conseguir el máximo desarrollo y aprovechamiento del recurso humano dentro de un óptimo clima laboral en un mediano y largo plazo. 7. Reducir los ciclos de planeación para ofrecer un Lead Time al cliente de entrada y procesamiento de órdenes. 8. Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades para dar cumplimiento a las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento. 			
INCIDENCIA DEL ROL:			
El cargo afecta directamente los resultados de la organización a través del cumplimiento de los planes de venta y de producción, optimización del recurso humano y tecnológico para la satisfacción integral del cliente.			
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
El cargo tiene la responsabilidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la compañía, división comercial y de planeación de producción.			
* margen de contribución :	US\$90 millones		
* Valor ventas	US\$260.905404		
*Volumen de ventas	226.500 tons		
*personas a cargo en forma directa	5 personas		
*presupuesto de gastos c.c 7k083	41,756 millones		
*indicador de cumplimiento clientes AE>	95%		

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1
 Presidente

Valor Estratégico

El cargo contribuye a lograr el éxito competitivo a través de los resultados de indicadores clave de éxito: cumplimiento, oportunidad, apoyo a la gestión de ventas, en la consolidación de las alianzas a través de la sincronización de los programas de producción. Se contribuye directamente en 4 factores clave de éxito: Financiero (Utilidad operacional), perspectiva del cliente (ser preferidos), perspectiva interna (productividad), perspectiva del aprendizaje (clima organizacional).

SUPERIOR 2
 Gerente Comercial

Cargo Actual
 Jefe de Planeación de Producción

par 1
 Gerente de Logística

par 2
 Gerente de Asistencia Técnica a Clientes

par 3
 Gerente de Mercadeo

Subordinado 1
 Profesional de Planeación de Producción(5)

subordinado 2

subordinado 3

subordinado 4

Competencias Técnicas

Profesional en ingenierías o administración de negocios, formación universitaria en administración de empresas.

Deseable especialización en planeación de producción, logística integral, servicio al cliente.

Conocimientos básicos en finanzas (entender estados financieros).

Manejo de hoja de calculo, bases de datos, Internet, informática de producción.

Análisis estadístico de la información.

Leer inglés técnico-comercial.

Deseable conocimientos técnicos y comerciales básicos de la industria papelera, manejo de inventarios, planeación de producción.

Periodo de adaptación al cargo: 6 meses

Experiencia requerida : 2 años en cargos de gerencia de planeación de producción, servicio al cliente, logística.

Interacción organizacional: el titular mantiene contactos con clientes, agremiaciones industriales, colegas del sector papelero, directivos de la compañía, para desempeñar el rol con mayor eficiencia.

Competencias:

Específicas del cargo

Propal	pensamiento analítico	4	desarrollo de personas	4
orientación al cliente	5 dirección de otros	3	visión de negocio	3
trabajo en equipo	2 búsqueda de infor.	3	autocontrol	2
innovación	2 proactividad e iniciativa	2	liderazgo	3
orientación hacia el logro	2			

QUIEN

COMO

Toma de Decisiones

El titular cuenta con la autonomía para definir, diseñar y ejecutar programas y planes que se traduzcan en lograr los resultados en ventas, satisfacción integral del cliente y productividad con la optimización de los recursos disponibles dentro del cumplimiento de directrices y políticas de la organización. Asumiendo los retos propios del cargo.

Oportunidad de mejoramiento

optimizar mediante la planeación y programación de producción los recursos disponibles.

reducir los tiempos de entrega de pedidos cliente internos y externos.

incrementar el nivel de satisfacción integral de los clientes internos y externos

Utilización del pensamiento

Mantener un equilibrio entre los requerimientos comerciales y de producción.

Contribuir al cumplimiento de los objetivos comerciales mediante el conocimiento cada vez más amplio del mercado.

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción y conversión con la utilización de las mejores prácticas.

En la planeación y programación de la producción como resultado de la actualización profesional y del amplio conocimiento de los requerimientos internos y necesidades del mercado.

Comentarios:

Preparado por: (Ocupante)

Revisado por: (Jefe inmediato)

Firmas: _____

DESCRIPCION DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACION dd/mm/aa) _08_ / _08_ / _2007_	FECHA DE VALORACION (dd/mm/aa) / _03_ / _2002_ /			
CODIGO DEL CARGO :	FUNCION	SUB FUNCION	NIVEL	UBICACION
TITULO DEL CARGO : Ejecutivo Senior De Cuenta				
Ocupante :				
MISSION:				
Desarrollar, programar, coordinar y administrar de manera integral las cuentas asignadas, de acuerdo con las políticas comerciales de la compañía para alcanzar los volúmenes presupuestados, el máximo valor agregado y la satisfacción integral de los clientes.				
RESPONSABILIDADES BASICAS: No más de 8				
<ol style="list-style-type: none"> 1- Administrar las actividades de ventas requeridas para cumplir con el presupuesto de precio y volumen de la Uen de los clientes nacionales y andinos. 2- Cumplir con la política de precios dentro de los parámetros establecidos para garantizar la rentabilidad del negocio. 3- Programar y desarrollar el rutero acordado con los clientes para coordinar los despachos de acuerdo a lo solicitado. 4- Elaborar el pronóstico y el presupuesto de ventas de las cuentas asignadas para contribuir con el cumplimiento de las metas de la compañía y facilitar la elaboración de los programas de producción. 5- Administrar, mantener y controlar la cartera de las cuentas asignadas, para asegurar el oportuno recaudo de los recursos económicos de la compañía. 6- Atender, participar en la solución y responder los reclamos por calidad y servicio de los clientes para garantizar su satisfacción integral y asegurar su permanencia como cliente en la compañía. 7- Atender y fortalecer las relaciones con los clientes, mediante una adecuada interacción para contribuir a su satisfacción integral, participando activamente en los programas como el socio invitado del mes, encuestas de satisfacción, charlas técnicas, etc. 8- Monitorear la actualización de las tablas de precios de los clientes en el sistema para evitar la generación de notas crédito que puedan afectar la relación con el cliente. 9- Coordinar y mantener los vínculos con los clientes internos, con el fin de facilitar las actividades y procesos de mejoramiento de producto que redunden en beneficio de Propal y los clientes externos. 10- Administración y promoción de las ventas de co-exportación y exportación con el objetivo de consolidarnos como proveedor líder en el mercado andino y cumplir con el compromiso de los programas de plan vallejo adquiridos por la compañía. 11- Ejecutar e informar las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento. 				
INCIDENCIA DEL ROL:				
El cargo afecta de manera directa los resultados de la compañía, a través de la ejecución de las estrategias comerciales que permitan desarrollar los planes de ventas de acuerdo con la directriz de la unidad de negocio.				
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD:			PRESUPUESTO 2007	
ESTIMADO GMV 2007			Toneladas	
INGRESOS TOTALES			(\$000) Pesos	
INGRESOS TOTALES			Dólares	

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

<p>SUPERIOR 1</p> <p>Gerente comercial</p> <p>SUPERIOR 2</p> <p>Gerente de UEN</p>	<p>Valor Estratégico El cargo contribuye a lograr el éxito competitivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dar soporte a las "alianzas" de largo plazo con "A E", extendiéndose hasta donde sea necesario en la cadena de consumo 2 Alcanzar niveles de clase mundial en cumplimiento y oportunidad de fechas de entregas 3 Informar oportuna y confiablemente los precios del mercado para facilitar el ajuste fino en la política de precios. 4 Suministrar el pronóstico de ventas a corto plazo para prospectar la demanda y participa en el desarrollo del programa de producción mensual.
---	--

	par 1	par 2	par 3	par 4
Cargo Actual	EJECUTIVO DE CUENTA UEN	EJECUTIVO DE CUENTA UEN	EJECUTIVO SR. DE CUENTA UEN	

<p>Subordinado 1</p>	<p>Competencias Técnicas: Profesional en Ingeniería, Economía, Publicidad, Administración. Conocimientos básicos de finanzas y de mercadeo. Conocimientos Necesarios y/o deseables: Manejo de Q-pro, Excel, Word Perfect, Word. Curso en Herramientas de Ventas, Inglés Nivel Intermedio, conocimientos básicos de Comercio Exterior.</p> <p>Q Experiencia y trayectoria Organizacional</p> <p>U Experiencia de tres (3) años en posiciones dentro de la Organización Comercial (candidato interno).</p> <p>I Experiencia de cinco (5) años en Ventas en una Multinacional o Industria pesada (candidato externo).</p> <p>E Conocimientos en Tecnología y fabricación de papel y de procesos Administrativos de PROPAL.</p> <p>N Conocimiento en usos y aplicaciones de los papeles, para asesorar clientes.</p> <p>Periodo de adaptación al cargo: 3 meses</p> <p>Interacción En la UEN de Convertidores: Coordina los representantes de ventas asignados Con las áreas de Serv. al cliente, planeación, las otras UEN, despachos, Producción y Dpto. Técnico. Reemplaza al gerente de UEN en su ausencia.</p> <p>Competencias</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Competencias Propal:</th> <th>Nivel</th> <th>Competencias específicas del cargo:</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación hacia el cliente :</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Control y Seguimiento Efectivo:</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Orientación hacia el logro:</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Proactividad e iniciativa:</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Innovación:</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Búsqueda de información:</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo y cooperación:</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Flexibilidad :</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Autoconfianza :</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Pensamiento Analítico:</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Autocontrol:</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Desarrollo de Relaciones:</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>	Competencias Propal:	Nivel	Competencias específicas del cargo:	Nivel	Orientación hacia el cliente :	5	Control y Seguimiento Efectivo:	5	Orientación hacia el logro:	4	Proactividad e iniciativa:	4	Innovación:	2	Búsqueda de información:	3	Trabajo en Equipo y cooperación:	2	Flexibilidad :	3			Autoconfianza :	3			Pensamiento Analítico:	2			Autocontrol:	2			Desarrollo de Relaciones:	2
Competencias Propal:	Nivel	Competencias específicas del cargo:	Nivel																																		
Orientación hacia el cliente :	5	Control y Seguimiento Efectivo:	5																																		
Orientación hacia el logro:	4	Proactividad e iniciativa:	4																																		
Innovación:	2	Búsqueda de información:	3																																		
Trabajo en Equipo y cooperación:	2	Flexibilidad :	3																																		
		Autoconfianza :	3																																		
		Pensamiento Analítico:	2																																		
		Autocontrol:	2																																		
		Desarrollo de Relaciones:	2																																		

	<p>Toma de Decisiones El titular toma decisiones de Precio (dentro de las políticas establecidas), acepta reclamos y solicita las NC y reposiciones que se requieran, es autónomo en el manejo de su rutero de visitas. El titular es autónomo para aplicar volúmenes de venta no colocados por clientes tradicionales a otros clientes, dentro de las políticas establecidas. Actúa sobre despachos extemporáneos según el conocimiento de sus clientes</p> <p>Oportunidad de mejoramiento Optimizar el inventario de servicio. Mejorar el índice de cumplimiento en las entregas. Mejorar la satisfacción de los clientes. El pronóstico de ventas. Inclusión de clientes dentro de programas de crédito asegurado. Establecer programas de recibo de los clientes. Proponer usos de productos alternos para lograr mayores economías de escala. Planteamiento de soluciones para la problemática del Trim. Optimización de los recursos entregados por la Compañía Enriquecer la mezcla de ventas con productos que contribuyan con mayor EVA. Elaboración de pronósticos acertados. Identificar situaciones que afecten favorablemente al cliente en sus indicadores de eficiencia (que agreguen valor).</p> <p>Utilización del pensamiento Debe resolver situaciones de conflicto con los clientes internos y externos, por problemas financieros, de calidad y de pedidos. Debe resolver situaciones de precio - volumen para colocación de pedidos. Debe comprender, analizar y plantear soluciones a problemas técnicos de los clientes, de acuerdo con el uso del papel. Debe comprender, analizar y plantear soluciones a problemas de servicio. Debe entender situaciones de Mercado, tales como baja y alta demanda. COMO Debe entender situaciones macroeconómicas ó políticas que afecten el mercado.</p>
--	--

Comentarios:	
Preparado por: (Ocupante)	Revisado por : (Jefe Inmediato)
Firmas: _____	_____

DESCRIPCIÓN DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN (dd/mm/aa)
01/09/07

FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) 22 / 07 / 2005 /

CODIGO DEL CARGO :

FUNCIÓN	SUB FUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN

TÍTULO DEL CARGO : Asistente Administrativa Gerencia Comercial

Ocupante :

MISSION:

Recopilación, análisis y seguimiento a elaboración reportes sobre resultados, objetivos estratégicos, presupuesto de gastos, para dar soporte y colaboración en el cumplimiento y desarrollo de los procesos de la Gerencia Comercial.

RESPONSABILIDADES BASICAS:

1. Ejecutar e informar todas las actividades para dar cumplimiento a las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.
2. Planificar de una forma óptima, compromisos, citas, reuniones de la Gerencia Comercial, distribución de correspondencia, así como trámites de viajes del Gerente Comercial y programa de vacaciones del Grupo Comercial
3. Atender llamadas telefónicas de clientes internos como externos, garantizando buenas relaciones y un buen clima organizacional.
4. Elaborar por asignación de la Gerencia Comercial respuesta a comunicaciones de clientes.
5. Preparar información para elaboración de presupuesto de gastos de la Gerencia Comercial de acuerdo a parámetros lógicos comparativos de años anteriores y perspectivas de gastos para el siguiente año.
6. Ofrecer inventario, registrar pedidos y hacer seguimiento a la entrega del material correspondiente a venta de Papel Brote.
7. Velar por el cumplimiento en la entrega de reportes, a la Presidencia y Equipo Líder como son los Comentarios del Mercado, Análisis de Resultados , Tres Generaciones
8. Garantizar que los documentos de circulación dentro del área Comercial como de las otras áreas, se den a conocer dentro del tiempo oportuno, para evitar traumatismos.
9. Hacer seguimiento a todo lo relacionado con el control de la documentación para el sistema gestión de Calidad ISO dentro del Área Comercial , mediante archivos físicos y dentro del software Share Point.

INCIDENCIA DEL ROL:

El cargo tiene impacto indirecto en la consecución de la Misión y Visión de la compañía a través de una oportuna y real recopilación y registro de información.

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD:

En la medida que se tenga una certera y oportuna información, la Gerencia Comercial puede orientar su acción frente a los clientes, competidores y desarrollo del mercado.

	<u>Año 2007</u>
- Ventas en Toneladas - GMV 2007 : Tons.	25.400
- Ingresos en pesos - GMV 2007 : Miles de pesos	62.424.422
- Ingresos en dólares - GMV 2007 : Miles de Dólares	26.087.231,000

CONTEXTO DEL CARGO- ORGANGRAMA

SUPERIOR 1

Presidente

SUPERIOR 2

Gerencia Comercial

Valor Estratégico

Proporcionar información oportuna y confiable a la Gerencia Comercial para la toma de decisiones relacionada con aspectos comerciales, perspectivas del cliente, perspectiva interna y de aprendizaje.

Cargo Actual

Asistente Administrativa
Gerencia Comercial

per 1

per 2

per 3

Competencias Técnicas:

Nivel y tipo de formación: Formación a nivel técnico en Mercadeo o Admón de Empresas.

Conocimientos necesarios y/o deseables: Uso avanzado de hojas electrónicas (Macros), bases de datos y procesador de texto, Excel, Word, Power Point, internet, inglés intermedio. Deseable: especialización en mercadeo y ventas.

Experiencia requerida: 3 años(candidato externo) 2 años(candidato interno) desempeñando labores similares en el área comercial ventas de empresas de producción.

Periodo de Adaptación: 3

Interacción Organizacional:

Con Presidencia, Contabilidad, Suministros, Operaciones y contactos con ANDI, Banco República, empresas papeleras Minconrex, DANE para información sobre cifras del mercado de la industria papelerera.

Competencias: Propal

Orientación al logro	2
Trabajo en equipo y cooperar	3
Orientación al Cliente	4
Innovación	2

Específicas del Cargo:

Control y seguimiento de	4
efectivos	
Búsqueda de información	3
Flexibilidad	2
Proactividad e Iniciativa	2
Pensamiento analítico	2

Toma de Decisiones

Se cuenta con autonomía para desarrollar sistemas de trabajo que simplifiquen la información que se reporta para un resultado oportuno y veraz dentro de los parámetros establecidos por la Gerencia Comercial.

Oportunidad de mejoramiento

Optimizar y buscar nuevas estrategias para sistematizar métodos manuales con información clara, concisa y segura. Recopilar en un Centro de Documentación toda la información existente para consulta del Área Comercial

Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)

El titular requiere optimizar los recursos existentes e innovación permanente de métodos y/o procesos que agreguen valor a la gestión del cliente interno, teniendo claro los procesos administrativos de Propal, para una óptima realización de los trabajos asignados. Mantenimiento actualizado en cambios de los software

Comentarios:

Preparado por: (Ocupante)

Revisado por: (Jefe inmediato)

Firmas: _____

Anexo D. Descripciones de cargo – Área Financiera

Mayo/03 Formato No. 991610001-003			
Página 1 de 2			
DESCRIPCIÓN DE CARGO			
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN 21 Octubre de 2007		FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa)	
CÓDIGO DEL CARGO :	SUB		
	FUNCIÓN	FUNCIÓN	UBICACIÓN
TITULO DEL CARGO: GERENTE DE TESORERÍA			
Ocupante :			
MISIÓN:			
<p>Garantizar la disponibilidad de recursos financieros para la empresa, cumpliendo con las políticas y procedimientos internos y corporativos, atendiendo oportunamente los compromisos adquiridos para la operación con entidades financieras y con proveedores.</p> <p>Coordinar y controlar los cupos de crédito asignados a los clientes y la cartera de tal manera que se optimice su calidad y rotación.</p>			
RESPONSABILIDADES BÁSICAS: No más de 8			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, supervisar los procedimientos y operaciones del área de Tesorería (cartera, fondos y pagos, operaciones de cambio y seguros), velar por el cumplimiento de los mismos por parte de los analistas. 2. Elaborar y analizar el flujo de caja de la empresa tanto real como proyectado. Coordinar y controlar el cumplimiento de los compromisos de pago a proveedores y entidades financieras de acuerdo con el plan de pagos. 3. Negociar las condiciones de financiación con diferentes entidades, dirigir y controlar la colocación de excedentes de liquidez en los diferentes productos financieros optimizando al máximo los rendimientos. 4. Coordinar y controlar el cumplimiento de las normas cambiarias. 5. Analizar la información financiera de los clientes, definir los cupos de crédito, participar en la aprobación de pedidos y la cartera de la compañía optimizando los días de rotación. 6. Coordinar y apoyar la contratación de seguros de la compañía, cumpliendo con las exigencias legales y con los requerimientos corporativos, para la protección de sus activos. 7. Cumplir con las normas de control ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional. 8. Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento. 			
INCIDENCIA DEL ROL:			
El cargo incide en forma directa con los resultados de la empresa a través de los intereses generados por la colocación de recursos en entidades financieras. Incide e forma directa a través de la elaboración y control del flujo de caja para la toma de decisiones. En la optimización de los gastos financieros y la política de descuentos por pronto pago y factoring.			
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
<p>Generar información confiable y oportuna sobre la caja de la Compañía para obtener un saldo final de caja promedio mes de US\$3.9 MM</p> <p>Optimizar las operaciones de factoring y pronto pago de clientes para lograr un costo no mayor de US\$ 2.7 MM (Ppto 2007).</p> <p>Coordinar y controlar las cuentas bancarias y fondos de inversión que mensualmente registran ingresos promedio de US\$ 20.6 MM.</p> <p>Controlar el recaudo oportuno de la cartera de la compañía con un PPTO de recaudo mensual de US\$ 20.6 MM.</p> <p>Controlar y supervisar los procesos de recaudo de cartera de la compañía por valor de US\$ 48.8 MM a diciembre 2007.</p> <p>Negociar préstamos con entidades financieras por alrededor de US\$ 32.3 durante el año 2007.</p> <p>Efectuar y controlar todos los pagos de la compañía por alrededor de US\$194.2 MM (Ppto 2007)</p> <p>Al titular le reportan 5 personas.</p>			

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

	SUPERIOR 1	Valor Estratégico		
	PRESIDENTE	El cargo incide en el cumplimiento del flujo de caja de la compañía, en la optimización del manejo del capital de trabajo por cartera y proveedores, en la selección de las mejores alternativas de financiación y de inversión, en la escogencia de las mejores alternativas de pólizas de seguros y en la disminución del riesgo crediticio de clientes de la compañía.		
	SUPERIOR 2			
	GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	par 1	par 2	par 3
Cargo Actual	GERENTE DE TESORERÍA	GERENTE DE PLANEACION FINANCIERA Y PRESUPUESTO	GERENTE DE CONTABILIDAD GENERAL	GERENTE DE CONTRALORIA

	Subordinado 1	QUIEN	Competencias Técnicas	
	Analista de Operaciones de Cambio y seguros		Nivel y tipo de formación: Profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Negocios Internacionales. Con Postgrado en Administración o Finanzas.	
	subordinado 2		Conocimientos necesarios y/o deseables: Tesorería, Análisis Financiero, Aspectos Legales, Impuestos, Inglés, manejo de hojas electrónicas.	
	Analista de Cartera (2)		Experiencia requerida (tiempo): 5 Años en cargos similares.	
	subordinado 3		Periodo de adaptación: 6 meses en la empresa.	
	Especialista de tesorería	Interacción Organizacional		
	subordinado 4	Con las otras áreas de Finanzas. Con las áreas de Abastecimientos, Comercial, Jurídica, Auditoria y Presidencia. Con los clientes y proveedores de la compañía. Con los miembros de Junta de Papeles y Fibras del Cauca, con los de PROPANDINA. Con la junta de vigilancia de Supapel.		
	Analista de tesorería	Competencias Propal: Nivel de exigencia (0 a 5) Ver Anexo Competencias		
	subordinado 5	Orientación al logro 5		
		Trabajo en Equipo 5		
		Orientación Hacia el Cliente 5		
		Innovación 4		
		Competencias específicas del cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)		
		Visión de Negocio 4		
		Dirección de otros 5		
		Autocontrol 4		
		Proactividad 4		
		Conciencia de Costos 5		
		Pensamiento Analítico 5		

COMO	Toma de Decisiones
	Lograr las mejores opciones de financiación que ofrece el sector financiero. Aprobar los cupos de crédito más adecuados para los clientes, con base en el análisis de su situación financiera. Tomar las pólizas de seguros que cubran los riesgos de la Compañía al menor costo y con las mejores coberturas. Colocar con la mayor seguridad y rentabilidad en las mejores entidades financieras los excedentes de liquidez de la Compañía.
	Oportunidad de mejoramiento
	Optimizar el trabajo en equipo de tal manera que se mejore el servicio del área al cliente interno. Implementar una metodología PHVA en los principales procesos del área. Lograr un excelente clima laboral.
	Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)
	Liderar la optimización del capital de trabajo por cartera y proveedores. Continuar con la reducción de gastos financieros a los niveles mas bajos posibles. Continuar con la optimización de los procesos administrativos del área de tal manera que se sigan simplificando las funciones y se libere tiempo para análisis y atención al cliente interno y externo. Actualización de los procedimientos internos de Tesorería. Mantenerse actualizado en la reglamentación cambiaria.

Comentarios:

Preparado por: (Ocupante) Revisado por : (Jefe Inmediato)

Firmas: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO- PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN (dd/mm/aa) /_06 / _10 / _2007 /_

FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) /_17 / _10 / _2001 /_ /

CÓDIGO DEL CARGO:

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN

TÍTULO DEL CARGO: Gerente de Contraloría

Ocupante :

MISIÓN

Dirigir y controlar las operaciones del Área de Contraloría, de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización para crear herramientas de control y generar propuestas para mejorar los procesos productivos y costos de operación.

RESPONSABILIDADES BÁSICAS: No más de 8

- Dirigir actividades para la captura de información, proceso y reporte para el costo de venta de la Compañía (total, por proceso y por producto)
- Dirigir las actividades de seguimiento y control de costos para mejora en procesos Operativos.
- Planificar acciones de seguimiento y mejora a desviaciones en costos para que los Negocios hagan correctivos en forma oportuna.
- Dirigir proceso de presupuesto de costos para proyección de estados financieros y fijación de metas operacionales.
- Dar soporte en análisis de prefactibilidad para presentación proyectos de inversión en manufactura. - Mejorar los procesos en Contraloría.
- Coordinar inventarios físicos de materiales y producto en proceso y terminado para conciliación contable.
- Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades para dar cumplimiento a las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.

INCIDENCIA DEL ROL:

Afecta indirectamente los resultados de la Compañía en la medida en que proporciona información que permite tomar acción para evitar desviaciones futuras de consumos y mejora de los procesos

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

- El titular responde por el registro y seguimiento del costo directo de manufactura por \$250,000 millones/año (2005)
- Es responsable por la confiabilidad del valor de los inventarios físicos de materiales y papel (\$29,000 millones)
- Es responsable por el análisis de prefactibilidad de los proyectos de inversión de la Compañía (US\$20 millones/año)
- Responde por el bienestar laboral y productividad de 6 Profesionales (2 Analistas Mayores y 4 Analistas Menores)

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1

Presidente

SUPERIOR 2

Gerente Financiero

Cargo Actual

Gerente de
Contraloría

Valor Estratégico

Desde la perspectiva financiera contribuye indirectamente a la creación de valor a través de la optimización de producción, consumos y costos.

par 1

Gerente de Tesorería

par 2

Gerente de Planeación
Financiera

par 3

Gerente de Contabilidad

Subordinado 1

Analista Mayor de
Costos

subordinado 2

Analista Mayor de
Producción

subordinado 3

4 Analistas Menores

[Empty box]

Competencias Técnicas

Nivel y tipo de formación: Profesional en Ingeniería Industrial

Conocimientos necesarios y/o deseables: Post Grado en Finanzas. Inglés.

Experiencia requerida (tiempo): 3 Años con énfasis en costos de Procesos Industriales

Periodo de adaptación: 1 Año

Interacción Organizacional

Interacción con Áreas de Producción para seguimiento y control de costos mejora de procesos y control inventarios de productos.

Con Área Comercial para cálculo de rentabilidad de productos.

Con informática en implementación y mejora al sistema de costos.

Con Suministros para inventarios físicos de materia prima.

QUIEN

Competencias Propal

Competencias específicas

del Cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)

Orientación al Logro	4	Visión de Negocio	4
Trabajo en Equipo	5	Dirección de otros	4
Orientación Hacia el Cliente	4	Control y seguimiento efectivos:	4
Innovación	2	Conciencia de costos:	5
		Pensamiento Analítico:	4
		Búsqueda de información:	2

Toma de Decisiones

Cambio en rutinas y procesos del Departamento sin que se afecten procedimientos contables o normas de auditoría de la compañía, de acuerdo a las políticas y directrices de la organización.

Oportunidad de mejoramiento

COMO

- Intensificar apoyo a las áreas de producción en toma de decisiones sobre consumos y costos. - Creación de reportes gerenciales con valor agregado (Análisis) para control y mejoras operacionales. - Interacción permanente con Gerentes de Negocio para mejora de información recibida y entregada.

Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)

El titular debe estar preparado para cambios tecnológicos o administrativos que afecten sus procesos internos para redimensionarlos.

Comentarios:

Preparado por: _____ (ocupante) Revisado por : (Jefe Inmediato)

Firmas: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO- PROPAL SA.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN (d/m/a) 20/ 09/ 2007

FECHA DE VALORACIÓN (d/m/a) ____ / ____ / ____ /

CÓDIGO DEL CARGO:

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN

TÍTULO DEL CARGO ANALISTA DE PRESUPUESTO

Ocupante :

MIÓN

Proveer a toda la Organización de información financiera confiable, oportuna y permanente para la realización del presupuesto y el análisis de los resultados con el fin de garantizar el control presupuestal y el cumplimiento de la metodología de presupuestación matricial.

RESPONSABILIDADES BÁSICAS: No más de 8

Consolidar y analizar la información de las matrices de Costos, Gastos y Capital de Trabajo

Interactuar en las reuniones de Nivel 1, 2, Corporativa y con los Gestores con el fin de garantizar el cumplimiento de la metodología de presupuesto matricial para el análisis de los resultados y tratamiento de desviaciones

Trabajar activamente con Gerencias y Gestores de grupos de cuenta en las fases de análisis, definición de metas de ahorro, negociación y consolidación del Presupuesto

Interactuar con los gestores y áreas involucradas en la actualización permanente de la estandarización de cuentas

Mantener y desarrollar herramientas en SAP (consultas y reportes) que faciliten el análisis de los resultados oportunamente

Ejecutar e informar todas las actividades establecidas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento

INCIDENCIA DEL ROL:

El cargo afecta indirectamente los resultados de la organización a través de la generación de información financiera oportuna y confiable así como en el apoyo brindado a Gestores y Gerentes en el cumplimiento de las actividades de presupuesto y control presupuestal

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD:

Generación de información oportuna y veraz que se convierta en herramienta de análisis y toma de decisiones para la Organización

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

	SUPERIOR 1 Gerente Financiero y Admon <hr/> SUPERIOR 2 Gerente de Planeación Financiera y Ppto Matricial	Valor Estratégico El cargo incide como ente de apoyo en el análisis de los resultados encaminados a la reducción de Costos y Gastos de las diferentes áreas de la Compañía.																																							
Cargo Actual Subordinado 1 Subordinado 2 Subordinado 3	Par 1 Analista de Presupuesto	Par 2 Analista de Planeación Financiera	Par 3 Analista Sr.de Planeación Financiera																																						
QUIEN	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Competencias Técnicas</td> </tr> <tr> <td style="width: 30%;">Nivel y tipo de formación:</td> <td>Profesional en : Ing. Industrial, Contabilidad, Administración</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos necesarios y/o deseables:</td> <td>Manejo de Software : Excel avanzado, Word, Power point, SAP Buenas bases y conocimientos en la parte Contable. Deseable conocimiento de la metodología de Presupuestación Matricial.</td> </tr> <tr> <td>Experiencia requerida (tiempo):</td> <td>2 a 3 años (Deseable en la parte Financiera y afines)</td> </tr> <tr> <td>Periodo de adaptación:</td> <td>De 3 meses</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Interacción Organizacional</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Como ente de control el titular debe mantener muy buenas relaciones y empatía con todas las áreas de la Organización ya que se interactúa con todas ellas debido a que la metodología requiere ritualidad y acompañamiento.</td> </tr> <tr> <td>Competencias Propal</td> <td>Nivel</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Orientación hacia el logro</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Orientación hacia el cliente</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Competencias específicas del Cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento Analítico</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Búsqueda de Información</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Proactividad e iniciativa</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Control y seguimiento Efectivos</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Autoconfianza</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Conciencia de costos</td> <td></td> </tr> </table>			Competencias Técnicas		Nivel y tipo de formación:	Profesional en : Ing. Industrial, Contabilidad, Administración	Conocimientos necesarios y/o deseables:	Manejo de Software : Excel avanzado, Word, Power point, SAP Buenas bases y conocimientos en la parte Contable. Deseable conocimiento de la metodología de Presupuestación Matricial.	Experiencia requerida (tiempo):	2 a 3 años (Deseable en la parte Financiera y afines)	Periodo de adaptación:	De 3 meses	Interacción Organizacional		Como ente de control el titular debe mantener muy buenas relaciones y empatía con todas las áreas de la Organización ya que se interactúa con todas ellas debido a que la metodología requiere ritualidad y acompañamiento.		Competencias Propal	Nivel	Trabajo en equipo	3	Orientación hacia el logro	3	Orientación hacia el cliente	4	Innovación	3	Competencias específicas del Cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)		Pensamiento Analítico	5	Búsqueda de Información	3	Proactividad e iniciativa	4	Control y seguimiento Efectivos	5	Autoconfianza	3	Conciencia de costos	
Competencias Técnicas																																									
Nivel y tipo de formación:	Profesional en : Ing. Industrial, Contabilidad, Administración																																								
Conocimientos necesarios y/o deseables:	Manejo de Software : Excel avanzado, Word, Power point, SAP Buenas bases y conocimientos en la parte Contable. Deseable conocimiento de la metodología de Presupuestación Matricial.																																								
Experiencia requerida (tiempo):	2 a 3 años (Deseable en la parte Financiera y afines)																																								
Periodo de adaptación:	De 3 meses																																								
Interacción Organizacional																																									
Como ente de control el titular debe mantener muy buenas relaciones y empatía con todas las áreas de la Organización ya que se interactúa con todas ellas debido a que la metodología requiere ritualidad y acompañamiento.																																									
Competencias Propal	Nivel																																								
Trabajo en equipo	3																																								
Orientación hacia el logro	3																																								
Orientación hacia el cliente	4																																								
Innovación	3																																								
Competencias específicas del Cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)																																									
Pensamiento Analítico	5																																								
Búsqueda de Información	3																																								
Proactividad e iniciativa	4																																								
Control y seguimiento Efectivos	5																																								
Autoconfianza	3																																								
Conciencia de costos																																									
COMO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Toma de Decisiones</td> </tr> <tr> <td>En la actualización y mejoramiento de las herramientas, aplicaciones e informes con el fin de brindar una mejor información financiera para el análisis de los resultados.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Oportunidad de mejoramiento</td> </tr> <tr> <td>Mantener procesos óptimos de suministro de información a las áreas y gestores (matrices, gráficas, indicadores, reportes en SAP) que le permitan a los responsables de los resultados contar con buenas herramientas de análisis y consulta de sus Costos, Gastos y Capital de Trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)</td> </tr> <tr> <td>Asegurar el cumplimiento de la metodología de control presupuestal para el logro de las metas de ahorro en costos, gastos y capital de trabajo</td> </tr> </table>			Toma de Decisiones	En la actualización y mejoramiento de las herramientas, aplicaciones e informes con el fin de brindar una mejor información financiera para el análisis de los resultados.	Oportunidad de mejoramiento	Mantener procesos óptimos de suministro de información a las áreas y gestores (matrices, gráficas, indicadores, reportes en SAP) que le permitan a los responsables de los resultados contar con buenas herramientas de análisis y consulta de sus Costos, Gastos y Capital de Trabajo	Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)	Asegurar el cumplimiento de la metodología de control presupuestal para el logro de las metas de ahorro en costos, gastos y capital de trabajo																																
Toma de Decisiones																																									
En la actualización y mejoramiento de las herramientas, aplicaciones e informes con el fin de brindar una mejor información financiera para el análisis de los resultados.																																									
Oportunidad de mejoramiento																																									
Mantener procesos óptimos de suministro de información a las áreas y gestores (matrices, gráficas, indicadores, reportes en SAP) que le permitan a los responsables de los resultados contar con buenas herramientas de análisis y consulta de sus Costos, Gastos y Capital de Trabajo																																									
Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)																																									
Asegurar el cumplimiento de la metodología de control presupuestal para el logro de las metas de ahorro en costos, gastos y capital de trabajo																																									
Comentarios:																																									
Preparado por: (Ocupante)		Revisado por: (Jefe Inmediato)																																							
Firmas: _____		_____																																							

Anexo E. Descripciones de cargo – Área Gestión Humana

Mayo/03 Formato No. 991610001-003 Pagina 1 de 2			
DESCRIPCIÓN DE CARGO - PROPAL S.A.			
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN (dd/mm/aa) /10 /11 / 2007		FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) ____11/____04____/____07/	
CÓDIGO DEL CARGO :		FUNCIÓN	SUB FUNCIÓN
			NIVEL
TITULO DEL CARGO: Especialista de Procesos de Gestión Humana			
Ocupante:			
MIÓN:			
Desarrollar y coordinar la implementación de nuevos productos y servicios de Gestión Humana de acuerdo con la estrategia de la organización para garantizar un mejoramiento continuo de los servicios del área.			
RESPONSABILIDADES BÁSICAS:			
1. Realizar bechmarking de las mejores practicas de Gestión Humana en otras empresas con el fin de desarrollar y adecuar a la organización. 2. Analizar, mejorar y coordinar los proyectos de mejoramiento de los procesos de Gestión Humana, con el fin de garantizar su optimización e implementación. 3. Desarrollar e implementar programas de Responsabilidad Social que sean atribuidos a la estructura de Gestión Humana para buscar el mejoramiento del capital humano de la Empresa. 4. Garantizar la optimización y puesta en marcha de nuevos módulos de SAP (HR) para mejorar la operación de los diferentes procesos del área. 5. Traducir en términos de parametrización de SAP HR-PY los requerimientos de integración e información planteados por los negocios y usuarios finales. 6. Participar en los proyectos de mejoramiento de SAP requeridos por Informatica. 7. Analizar y realizar seguimiento mensual a las desviaciones presentadas en la cuenta de sobresueldos para garantizar el cumplimiento del presupuesto. 8. Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.			
INCIDENCIA DEL ROL:			
El cargo impacta en forma indirecta los resultados de la organización a través de la gestión para el mejoramiento de los productos y servicios que garanticen el cumplimiento de la estrategia de Gestión Humana.			
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
Promover el mejoramiento continuo de los procesos de negocio de la compañía, asegurando la calidad y el valor agregado de la información generada tanto para clientes internos como externos.			
Seguimiento a presupuesto de horas extras, festivos sin descanso y pago especial de fin de año \$2.055.527.113			

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1
 PRESIDENTE
 SUPERIOR 2
 Gerente de
 Gestión Humana

Valor Estratégico
 El cargo incide en la perspectiva del aprendizaje, debido a que participa en el mejoramiento continuo de los procesos y productos del negocio, la calidad y el valor agregado de la información generada para la administración y la toma de decisiones dentro de la compañía.

Cargo Actual
 Especialista de
 Procesos de
 Gestión Humana

par 1
 Especialista de Gestión
 Humana

par 2
 Especialista de Servicios de
 Gestión Humana

par 3

Subordinado 1
 subordinado 2
 subordinado 3
 subordinado 4

Competencias Técnicas
 Nivel y tipo de formación: Profesional en Ingeniería Industrial, Sistemas o afines
 Conocimientos necesarios y/o deseables: Levantamiento y/o trazabilidad de procesos, Soluciones ERP, en especial R/3, HR - PY.
 Experiencia requerida (tiempo): 3 años de trayectoria en la compañía o 5 años en cargos similares en otras compañías.
 Periodo de adaptación: 6 meses en el cargo

Interacción Organizacional
 El cargo debe participar activamente con todas las áreas/negocios de la compañía con el fin de implementar nuevos productos y con el mercado de empresas industriales que posean SAP - HR_PY, con el fin de asegurar el desarrollo del sistema y de evaluar constantemente todas las oportunidades de mejoramiento, que contribuyen al acercamiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.

Competencias Propal Nivel de exigencia (0 a 5)

Orientación al Logro:	4
Trabajo en Equipo:	5
Orientación Hacia el Client:	4
Innovación:	4

Competencias específicas del Cargo: (Enumere 2 o 3 y especifique el nivel)

Pensamiento analítico:	5
Proactividad:	4
Búsqueda de Información	4
Control y seguimiento:	4

QUIEN

Toma de Decisiones
 El titular es autónomo para proponer, trazar, validar y párame trizar mejoramiento en los procesos de la compañía en cumplimiento de las normas y políticas vigentes, asegurando la integridad de la información generada.

Oportunidad de mejoramiento
 Desarrollar la potencialidad del sistema integrado de información (HR - PY) de la compañía asegurando el crecimiento económico y la eficiencia en los procesos de negocio definidos.
 Mejorar los procesos y productos de Gestión Humana asegurando un alto nivel de satisfacción del trabajador y del personal de Gestión Humana.

Retos del Cargo (Utilización del pensamiento)
 Apoyar permanentemente el desarrollo de los negocios garantizando la aplicación de las políticas y normas de la compañía.

Comentarios:

Preparado por: (Ocupante) Revisado por : (Jefe Inmediato)
 Firmas: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO - PROPAL S.A.

FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa/ 26 / 10 / 2007	FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) ____ / ____ / ____ / ____												
CÓDIGO DEL CARGO :	<table border="1"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">SUB</td> </tr> <tr> <td>FUNCIÓN</td> <td>FUNCIÓN</td> <td>NIVEL</td> <td>UBICACIÓN</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	SUB				FUNCIÓN	FUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN				
SUB													
FUNCIÓN	FUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN										

TITULO DEL CARGO: ESPECIALISTA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

Ocupante :

MISIÓN:

Asegurar la ejecución de los procesos de selección, coordinar el proceso de aplicación de la encuesta de clima y liderazgo, apoyar la implementación de los planes de acción en el mejoramiento del clima y liderazgo de las unidades de negocio de la empresa, coordinar, implementar y hacer seguimiento de las actividades que apoyen el proceso de orientación psicosocial de acuerdo a las políticas, valores y competencias definidas por la organización con el fin de contar con personal idóneo que pueda dar al máximo de contribución a los resultados de la empresa.

RESPONSABILIDADES BÁSICAS:

1. Realizar los procesos de la selección de personal requeridos por el cliente interno de acuerdo con las políticas, normas y competencias establecidas, garantizando el ingreso de personal idóneo para ocupar las vacantes de la compañía.
2. Brindar apoyo permanente al Equipo de gestión Humana en todas las actividades laborales y extralaborales que se realizan en Propal, que tengan relación directa con el cargo.
3. Velar por el cumplimiento de los estándares del proceso de selección e identificar las anomalías que se generen así como también implementar los planes de acción necesarios para subsanarlos
4. Brindar atención psicosocial tratando de garantizar un equilibrio de la relación colaborador-empresa.
5. Guiar a los gerentes de negocios en relación al comportamiento y trato de sus colaboradores para el mejoramiento del clima laboral.
6. Coordinar, apoyar e impulsar el programa PAIP con el fin de brindar herramientas psicosociales que permita al trabajador asumir positivamente el periodo de jubilación.
7. Motivar al colaborador a través de programas que estimulen su desarrollo personal y el de su familia para fortalecer la relación familia - empresa
8. Coordinar y apoyar acciones que impulsen y mejoren la productividad y rentabilidad de los diferentes negocios de empresa.
9. Coordinar la aplicación de encuestas del clima organizacional y Liderazgo y apoyar el diseño de planes de acción, encaminados al mejoramiento del mismo.
10. Realizar benchmarking para conocer y poner en ejecución programas que tengan otras empresas que den como resultado el mejoramiento tanto de la productividad como del clima.
11. Controlar, divulgar, asesorar y apoyar todas las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.

INCIDENCIA DEL ROL:

El cargo afecta en forma indirecta los resultados de la organización a través del apoyo y asesoría que presta a las diferentes áreas o negocios .

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

El alcance de la responsabilidad esta enmarcado dentro de todos los negocios de la empresa.

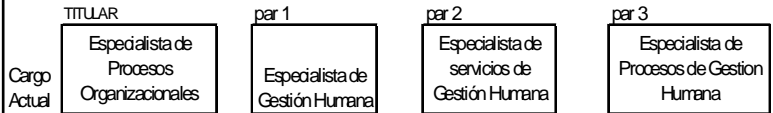
Confidencialidad y manejo discrecional de la información.

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1
Presidente
SUPERIOR 2
Gerente Gestión Humana

Valor Estratégico

El cargo incide a través de la asesoría directamente sobre los objetivos estratégicos de la línea de aprendizaje en los aspectos relacionados con la selección, el bienestar y productividad del personal.



Subordinado 1

Competencias Técnicas

- * Profesional en Psicología con énfasis en psicología organizacional
- * Especialización en temas relacionados con procesos organizacionales
- * Requiere 2 años de experiencia en procesos de selección de personal,

Deseado: Conocimiento de procesos de Selección por competencias, capacitación, desarrollo y bienestar de personal

- * Buen manejo de Software (hojas de calculo, procesador de texto).
- * Periodo de adaptación al cargo: 3 meses.

Interacción Organizacional

Internas:

- Con los Gerentes de Negocio para establecer los planes de mejoramiento del clima organizacional.
- Con los Gerentes de Negocio y jefes de vacantes para establecer necesidades de los procesos de selección.
- Con especialistas de cada área o negocio para solucionar necesidades de Desarrollo y Bienestar.
- Con los trabajadores para la solución de sus inquietudes.
- Con los especialistas de Gestión Humana, el Gerente de Desarrollo Organizacional y el Gerente de Compensación y desempeño para apoyar las diferentes actividades realizadas por el Área de gestión Humana

Externas:

- Con entidades relacionadas y afines a la Gestión Humana para brindar apoyo y orientación a los colaboradores en los diferentes programas bajo su responsabilidad
- Con empresas afines para implementar servicios que ellos manejen y que aporten al mejoramiento de la compañía.
- Con Carvajal para apoyar la implementación de estrategias que se requiera para el mejoramiento de clima

Competencias

Competencias Propal: Nivel 4: Orientación hacia el logro Nivel 3: Innovación
Nivel 5: Orientación hacia el cliente; Nivel 5: Trabajo en equipo y cooperación.
Nivel 4: Orientación hacia el logro Nivel:4 autocontrol Nivel 3: impacto e influencia

Competencias del cargo.

Alta capacidad analítica Nivel 4 Solución de problemas Nivel 4, Proactividad e iniciativa Nivel 4, Desarrollo de relaciones Nivel 4

QUIEN

COMO

Toma de Decisiones

Autónomas
Definir con los especialistas de Gestión Humana y con los Gerentes de negocio la selección del personal a cargo.
Aprobaciones de acuerdo con políticas normas y procedimientos de vinculación de personal, mejoramiento de los procesos de Gestión humana Previa consulta con el superior
Excepciones a políticas y normas organizacionales

Oportunidad de mejoramiento
Alcanzar un alto nivel de satisfacción en el clima organizacional.
Alcanzar los estándares de tiempo de los procesos de selección.

Utilización del pensamiento
El titular enfrenta los problemas derivados del comportamiento integral del colaborador que afecta sus conducta y repercuten en la productividad de la empresa.

Preparado por: Bernardo Abadía

Revisado por: Jorge Mario Hurtado

Firmas: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO - PROPAL S.A.				
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN dd/mm/aa) / 15 / 11/ 2007		FECHA DE VALORACIÓN (dd/mm/aa) 24 / 03/ 2002		
CÓDIGO DEL CARGO :	FUNCIÓN	SUB FUNCIÓN	NIVEL	UBICACIÓN
TITULO DEL CARGO : Gerente Compensación y Desempeño				
Ocupante :				
MISIÓN:				
Administrar los diversos planes de Compensación y Desempeño de la Empresa, y asesorar en los mismos a Alfa, de acuerdo con las políticas y directrices organizacionales, con el fin de mantener la equidad Interna y competitividad externa de los empleados y trabajadores Propal y asociados Alfa, y motivar altos niveles de gestión y desempeño para el logro de los Objetivos Organizacionales logrando mayor aporte a la creación de valor en la Empresa.				
RESPONSABILIDADES BÁSICAS:				
1. Realizar estudios de Compensación internos y Externos, evaluando el mercado salarial externo y estableciendo propuestas para las modificaciones requeridas.				
2. Administrar los Planes de Evaluación del Desempeño de la Empresa, de manera que permitan la adecuada remuneración de los empleados por su aporte al cumplimiento de los Objetivos organizacionales establecidos.				
3. Realizar un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos para la administración de la compensación y evaluación del Desempeño.				
4. Facilitar y administrar los programas que ayuden a la Gestión del Desempeño al interior de la Organización tales como planes de Bonificación, Compensación variable y asegurar su alineamiento con las metas organizacionales.				
5. Asegurar el uso y mantenimiento del sistema de indicadores de Gestión como herramienta para el control y seguimiento de la gestión Organizativa en todas las áreas.				
6. Asesorar en modificaciones estructurales y de cargos de los empleados de la Empresa para mantener una estructura adecuada a la estrategia Organizacional.				
7. Coordinar los procesos de cambio o modificación y administración de los sistemas de remuneración del personal operativo, para establecer niveles salariales en Planes de desarrollo del sistema de trabajo en equipo y cambios salariales por certificación de Habilidades acordes con un sistema de compensación por creación de valor.				
8. Gestionar los procesos de Compensación del personal Propal y contratista para garantizar la equidad de los empleados Propal y asociados Alfa dentro de sus grupos de trabajo elaborando y realizando el control del presupuesto y asesorando en los procesos de enganche, estructura tarifaria y novedades de este personal.				
9 Coordinar la realización del presupuesto de las cuentas de sueldos sobretiempo y bonificaciones del personal Propal y contratista, y Gestionar todas las cuentas relacionadas mediante seguimiento mensual a las desviaciones que se presenten, para garantizar su ejecución dentro de las metas establecidas.				
10 Establecer, divulgar y realizar seguimiento al desarrollo de las actividades descritas dentro de las políticas organizacionales, con el fin de garantizar su cumplimiento.				
INCIDENCIA DEL ROL:				
El cargo afecta en forma indirecta los resultados de la empresa a través del apoyo, ayuda, asesoría y proporción de herramientas para la gestión del Desempeño en todas las áreas de la empresa, y en el desarrollo de acciones que permitan el mantenimiento de las políticas de equidad y competitividad de la Compensación.				
ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD				
Responde por la administración de la compensación de la empresa, con un presupuesto de \$1.870 Millones de pesos al año (Empleados y Operarios) para los planes de compensación variable, con aprobación para los pagos por parte de la presidencia.				
Responde por la Elaboración y control del presupuesto de nómina Propal y contratistas hasta por los montos de \$11,122 Millones nómina Contratista y 59,098 Millones de pesos para la nómina Propal (57,814 Nom y 1,284 en Extras).				
Responde por garantizar la adecuada administración del desempeño de todas las áreas y el uso y mantenimiento adecuado de las herramientas para el control de la Gestión.				
Manejo confidencial de Información y políticas corporativas				

CONTEXTO DEL CARGO - ORGANIGRAMA

SUPERIOR 1

 SUPERIOR 2

 Cargo Actual

Valor Estratégico
 El cargo incide en aspectos relacionados con la creación, mantenimiento y actualización de sistemas de motivación y compensación para el incremento de la productividad y la creación de valor en la organización.

par 1 par 2 par 3

Subordinado 1

 subordinado 2

 subordinado 3

 subordinado 4

Competencias Técnicas
 Profesional en Áreas de Ingeniería o Administración con formación complementaria Administrativa y con amplia experiencia en sistemas de compensación, Evaluación y Gestión de Personal.
 Requiere 5 años de experiencia en Gestión del desempeño y Sistemas de administración de la compensación en empresas grandes.
 Deseable Especialización en Gestión Humana o finanzas
 Buen manejo de Software - Hojas de cálculo, Bases de Datos, Procesadores de texto, SAP o Sistemas de Información de Personal.
 Periodo de 6 meses de adaptación en el cargo

Interacción Organizacional
 El titular cumple sus funciones a nivel corporativo
 Interactúa permanentemente dentro de la organización con todas las gerencias y Externamente con Entidades y Empresas para efectos de estudios de compensación. Actúa como representante de Gestión Humana en ACRIP.
 Conocimiento organizacional y de la actividad productiva de la empresa para poder administrar y orientar en los sistemas de gestión a través de negociar metas de indicadores.

Competencias Propal	Nivel	Competencias Generales	Nivel
Trabajo en Equipo	4	Control y seguimiento efectivos	4
Orientación hacia el Cliente	5	Liderazgo	3
Orientación hacia el Logro	4	Pensamiento conceptual	3
Innovación	4	Conciencia de costos	3
		Autocontrol	5
		Proactividad	4

Toma de Decisiones
 El titular cuenta con autonomía para la modificación de procesos y procedimientos para la administración de la compensación pero que se ajusten a las políticas establecidas.
 Por la naturaleza del cargo las propuestas de modificación en los sistemas de compensación Institucionales tienen que ser aprobados por el presidente de la Empresa o la Junta Directiva.
 El titular es autónomo en el manejo del tiempo y acciones para cumplir con los resultados esperados.
 Se tiene autonomía en la asignación de compensaciones que se ajusten dentro de las políticas establecidas para el personal contratista.
 Se tiene autonomía para realizar los aumentos salariales por desarrollo de competencias que se ajusten al plan establecido para el año y previa verificación de cumplimiento de requisitos.

Oportunidad de mejoramiento
 Mejorar el desempeño organizacional.
 Compensar la gestión Organizacional a través de planes de bonificación ligados al aporte a la creación de valor de la Empresa.
 Mantener buenos niveles de satisfacción de los empleados con su compensación.
 Mantener actualizada la estructura de cargos de la organización, como base para los sistemas de selección, desarrollo y gestión de la compensación de los empleados de la Empresa.

Retos del Cargo - Utilización del pensamiento
 El titular enfrenta los cambios generados por la modificación periódica en los sistemas de compensación (Establecimiento o Modificación en planes de bonificación Matrices de indicadores, etc.).
 El titular debe administrar la compensación de acuerdo con los cambios que se puedan generar en la políticas y resultados de la Empresa.
 El titular debe utilizar estrategias para la implementación y divulgación de los programas para la gestión del desempeño.
 El titular debe analizar y mantener actualizados los sistemas de evaluación del personal de acuerdo con las estrategias y cultura organizacional y los cambios en el mercado laboral.

Comentarios:
 PREPARADO POR: (Ocupante) REVISADO POR: (Jefe Inmediato)
 FIRMAS: _____