

Propuesta de fortalecimiento de profesiogramas y definición de perfiles en la empresa

Vinci Coatings S.A.S

Samir Andrés Mejía Plata

Lydy Yaneth Villanueva Hernández

Shirley Yanine Meléndez Aranda

Universidad ECCI

Facultad de posgrados

Especialización gerencia en seguridad y salud en el trabajo

Bogotá, D.C

2019

Propuesta de fortalecimiento de profesiogramas y definición de perfiles en la empresa

Vinci Coatings S.A.S

Samir Andrés Mejía Plata Código:11631

Lydy Yaneth Villanueva Hernández Código:69713

Shirley Yanine Meléndez Aranda Código:69352

Proyecto de Investigación

July Patricia Castiblanco Aldana

Tutor

Universidad ECCI

Facultad de posgrados

Especialización gerencia en seguridad y salud en el trabajo

Bogotá, D.C

2019

Tabla de contenido

1.	Titulo	1
2.	Problema de investigación	2
2.1.	Descripción del problema.....	2
2.2.	Formulación del problema	3
2.3.	Sistematización.....	3
3.	Objetivos	4
3.1	Objetivo general	4
3.2	Objetivos específicos.....	4
4.	Justificación y delimitación de la investigación	5
4.1	Justificación.....	5
4.2	Delimitación.....	6
4.3.	Limitaciones	7
5.	Marcos de referencia	8
5.1	Estado del arte	8
5.2	Teórico	12
5.3	Marco legal.....	16
6.	Marco metodológico de la investigación.....	21
8.	Capítulo de resultados	32
9.	Conclusiones	59
10.	Recomendaciones.....	62
11.	Bibliografía	68

Lista de Figuras

Figura 1 ubicación de la empresa vinci fuente propia	7
Figura 2 ubicación empresa vinci fuente google maps 2017.....	7
Figura 3 pirámide de kelsen	18
Figura 4 organigrama de vinci coatings.	23

Lista de Tablas

Tabla 1 participantes vinci coatings	24
Tabla 2 actividad fase 1	25
Tabla 3 actividad fase 2	25
Tabla 4 última fase de actividades	26
Tabla 5 recursos humanos	26
Tabla 6 normatividad de multas	27
Tabla 7 costos proyecto de profesiograma 1	29
Tabla 7 costos proyecto de profesiograma 2	29
Tabla 8 tareas el puesto de trabajo	42
Tabla 9 tareas principales	42
Tabla 10 tareas secundarias	43
Tabla 11 responsabilidades	43

Tabla 12 características	44
Tabla 13 comparación de tareas	45
Tabla 14 códigos importantes 1	45
Tabla 14 códigos importantes 2.....	46
Tabla 14 códigos importantes 3.....	46
Tabla 15 plan estratégico	58

Lista de Gráficas

Gráficos 1 y 2: valoración de los trabajos	33
Grafico 3: valoración de las obligaciones	34
Grafico 4: valoración de las competencias	35
Grafico 5: valoración de las habilidades	35
Grafica 6: valoración de los requisitos	36
Grafica 7 indicador de rotación actual	40
Grafica 8 indicador de rotación	41
Grafica 9 indicador de mejora	41

1. Título

Propuesta de fortalecimiento de profesiogramas y definición de perfiles en la empresa

Vinci Coatings S.A.S.

2. Problema de investigación

2.1. Descripción del problema

Vinci Coatings S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización industrial de modelos integrales de tecnología que se constituye a través del reconocimiento del potencial humano y tecnológico industrial de los mercados locales, desarrollando productos y conocimientos que construyen el portafolio de servicio, para garantizar el cumplimiento, seguridad y rentabilidad para los clientes (<http://vincicoatings.com/>, 2018).

Gracias a la información obtenida de la empresa Vinci Coatings SAS se pudo detectar que actualmente no se cuenta con perfil de cargo establecido para cada puesto de trabajo, lo que evidencia que la organización está trabajando con competencias y habilidades que no están totalmente formalizadas, por lo tanto, es necesario identificarlas y plasmarlas formalmente y así poder explotar el potencial de cada colaborador. Por esta razón se requiere realizar un análisis de profesiogramas que no solo ayude a solucionar el problema de la rotación de personal, sino que contribuirá para definir de manera clara las tareas y obtener mejores resultados.

Teniendo en cuenta el impacto que puede producir no contar con personal idóneo en determinados puestos de trabajo, se puede decir que hoy en día, no solo un nivel de conocimiento muy especializado es importante sino también habilidades y aptitudes necesarias para cubrir los cargos, de igual forma el impacto de la tecnología sobre los

empleados, tiende a causar enriquecimiento del puesto, responsabilidades, reconocimiento y oportunidades mayores para el crecimiento y el desarrollo.

El problema que se evidencia es que la compañía no cuenta con un diseño, análisis y descripción de los cargos de trabajo lo que conlleva a asignar una persona no idónea al perfil del puesto, por lo cual se requiere plantear la siguiente pregunta.

2.2. Formulación del problema

¿Qué elementos se deben tener en cuenta para el fortalecimiento de profesiogramas y definición de perfiles?

2.3. Sistematización

Se evidencia que la baja eficiencia de la productividad se debe a que no se cuenta con una línea base de producción, esto se debe a la rotación de personal en los puesto de trabajo en donde se evidencia un proceso inestable que refleja un alto y bajo desempeño en los indicadores de productividad, se evidencia que la persona no genera la suficiente experticia en sus funciones haciendo que el proceso se retrase, se plantea un estudio a definición de perfiles para analizar cuales con las funciones a desempeñar y la frecuencia con la que se realizan y así identificar las “características, rasgos, habilidades y competencias” del personal.

Para esto se hace necesario que la Organización, establezca procesos de seguimiento y gestión, que le permita tomar decisiones respecto al análisis de profesiogramas que se debe crear para cada puesto de trabajo.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Realizar una propuesta de fortalecimiento de profesiogramas y definición de perfiles en la empresa Vinci Coatings S.A.S que permita mejorar la gestión y clima organizacional.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo de la empresa Vinci Coatings S.A.S, con el propósito de generar recomendaciones para adecuaciones futuras.
- Establecer de manera puntual requisitos, perfiles, obligaciones y actividades de cada cargo de trabajo de la empresa Vinci Coatings S.A.S.
- Generar una propuesta documental base que permita definir perfiles basados en los profesiogramas de cada cargo de trabajo dentro de la empresa Vinci Coatings S.A.S

4. Justificación y delimitación de la investigación

4.1 Justificación

Este proyecto busca solucionar uno de los problemas que tiene la empresa ante la elaboración de profesiogramas que surge de la necesidad de investigar el puesto de trabajo y a los colaboradores que lo desempeñan, ya que los puestos laborales no son iguales y la empresa Vinci Coatings S.A.S no cuenta con una anterior investigación para la elaboración de los mismo.

Los beneficios a futuro para la empresa se verán reflejados en un empoderamiento para que la alta dirección tome decisiones estratégicas, en donde migren a empresas más productivas, competitivas y colaboradores con mejor calidad de vida. Es por ello que se debe rescatar que, en términos generales, se enfoca en darle a conocer a la Empresa, que, si parte de una adecuada identificación de roles y tareas que conllevará a una adecuada identificación de puestos de trabajo, podrá a futuro verse reflejada en indicadores financieros, ya que podrán disminuir el ausentismo, así como la alta rotación de personal, reflejo de un mejor clima laboral.

Desde el enfoque de aporte a la mejora del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, se puede mitigar con medidas de control para proteger la seguridad y salud de los trabajadores, en función de los riesgos que le fueron identificados a su puesto de trabajo enfocado también desde el punto de vista de criterios médicos evaluados periódicamente para controlar los riesgos del cargo.

A nivel de impacto en la economía del país, se ve cómo la Empresa contribuirá a disminuir posibles casos de enfermedades laborales, al igual que incrementará los niveles de prevención de los accidentes e incidentes en los roles de la organización.

El profesiograma reúne todas las funciones o actividades que se desarrollan en el cargo o puesto de trabajo; Esta herramienta generará suficiente información a fin de que la empresa tenga un conocimiento más profundo de los perfiles que existen en la organización, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el personal para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

A través de la elaboración de los perfiles se busca acoplar a cada uno de los colaboradores de la empresa a sus respectivos puestos, con la finalidad de mejorar y optimizar el plan de seguridad del trabajo dependiendo de las necesidades detectadas.

La manera en que se diseñan los perfiles de los trabajadores de la organización, determina en gran medida el buen funcionamiento y el éxito de las mismas. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la obtención de sus objetivos.

4.2 Delimitación.

Se espera que ésta investigación realice un aporte positivo a la empresa Vinci Coatings SAS al momento de definir los perfiles del puesto teniendo plenamente identificadas las habilidades y competencias para cada puesto de trabajo de la organización.



Figura 1 Ubicación de la empresa Vinci fuente Propia



Figura 2 Ubicación Empresa Vinci Fuente Google Maps 2017

4.3. Limitaciones

El presente estudio está sujeto al tiempo para levantamiento de la información y económico ya que la empresa tendrá que invertir en procesos que permitan realizar una adecuada identificación de competencias.

5. Marcos de referencia

5.1 Estado del arte

Aun no se puede generalizar la definición de perfiles, esto debido a las distintas visiones que hay sobre dicho término, pero esta se puede entender como una interrelación de distintos factores que influyen para su desarrollo, así como lo cita (Spencer, 1993), son peculiaridades inherentes al ser, las cuales incluyen la motivación, los rasgos psicofísicos, las normas de comportamiento, el auto concepto, los conocimientos, las destrezas motoras y las destrezas cognitivas. Todas ellas con un fin específico, así como lo afirma (Feliu & Rodriguez, 1994) el cual es generar, potenciar, apoyar y promover el conocimiento.

Dentro del concepto de profesiograma y definición de perfiles, se pueden encontrar distintos subconceptos encaminados a unas competencias específicas y que tienen como objetivo ampliar el conocimiento en cada una de estas, por ello se abordara el concepto de profesiograma y competencia laboral, el cual está directamente relacionado con el proyecto en desarrollo.

Un profesiograma parte de la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos (Levy Leboyer, 2003). Tal como se nombra en la anterior definición, es un conjunto de elementos que conllevan a un solo fin, y es como lo afirma (David McClelland, 1973), cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral. Pero también para lograr un beneficio más a fondo, así como lo cita (Fernandez Caveda, 1990), de esta forma, ser más competitivo frente a las

demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo.

Como se observa en las anteriores definiciones son distintos factores los que se interrelacionan para dar origen a un profesiograma, pero para ello también se debe tener en cuenta la habilidad con las que debe contar una persona para el desarrollo de estas, por tanto, se definirá lo siguiente.

Una definición de habilidad aún no está bien estructurada, pero se puede entender como lo define (Werther, 1990), es un conjunto de capacidades y destrezas para realizar algo. La anterior afirmación se puede apoyar en los distintos tipos de habilidades que existen, pero para este caso se hablara de habilidades sociales y cognitivas que son las implicadas al momento de desarrollar una labor en una empresa.

Las habilidades sociales se perciben por medio de muchas definiciones, una de estas la brinda (Nadler, Tushman, & Maria, 1999), son conductas observables, aprendidas y utilizadas en los intercambios sociales para obtener fines concretos. Otro concepto que acerca a una definición es la de (Sternberg, 1997), son un conjunto de conductas que permiten al individuo desarrollarse en un contexto individual o interpersonal expresando sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación. Generalmente, posibilitan la resolución de los problemas de la vida cotidiana. Lo anteriormente dicho por estos autores trasciende a unos aspectos muy importantes para el ser humano, por ello se puede concebir lo compartido (Strategor, 1988), es un conjunto de hábitos que nos permiten comunicarnos con los demás en forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, obtener lo que se quiere y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos.

Por otro lado, las habilidades cognitivas definen los conocimientos, así como las destrezas y habilidades intelectuales que se esperan del estudiante o sujeto en formación (Pabon, 2006), Por otro lado (Pereda, 2004) indica que son operaciones del pensamiento por medio de las cuales el sujeto puede apropiarse de los contenidos y del proceso que usó para ello. Por tanto, las dos definiciones ofrecidas anteriormente indican que dicha habilidad incumbe en el cómo hacer y cómo desarrollar las distintas tareas que se le proponen a cada individuo, sean de índole educativo, laboral o de la cotidianidad.

Se puede observar en el proyecto de la universidad ces de Medellín y universidad marina la importancia de tener en cuenta los estudios para evaluar las condiciones y actividades productivas en los puestos de trabajo las causas ergonómicas, incidiendo en la prevención de la posible aparición de trastornos en la salud de la población objeto de estudio que es el adulto mayor en la cual dio como resultados que la condición natural de envejecimiento pueden presentar una reducción de la capacidad de respuesta frente a las condiciones medio ambientales en sus actividades laborales. (bastidas, 2011).

Otro estudio relacionado con el proyecto objeto de estudio y a nivel ergonómico es el que plantea la universidad central del Ecuador para diagnosticar un proceso ergonómico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, el cual dio como resultado que se ignora sobre las enfermedades ocupacionales en los puestos de trabajo de los funcionarios por desconocimiento por ende el nivel de satisfacción de los trabajadores resulta bajo (Velasquez, 2011).

Las características de los puestos de trabajo y competencias laborales, deben enfocarse en establecer los aspectos necesarios para el desarrollo de una tarea de forma eficiente y eficaz , ya que las organizaciones han estado atravesando por procesos cambiantes; de donde solían ser organizaciones con estructuras rígidas a organizaciones flexibles y

de sistemas avanzados , en donde allí juega un papel importante la Gerencia del Talento Humano, que ha aportado estrategias que proyecten el factor humano hacia el logro de los objetivos planeados por la organización, mediante el Análisis de Puestos de Trabajo (Cristian David Garzon Castro, 2018)

La importancia de realizar una adecuada identificación y evaluación de riesgos laborales, que este enfocada al análisis de los puestos de trabajo, aportara a las compañías una cultura de prevención, orientando a los trabajadores a que puedan reducir los riesgos para el desarrollo de su trabajo de una forma segura, en donde proponen medidas de intervención para mejorar los ambientes laborales que suministren condiciones de trabajo seguro, una mejora del ambiente laboral , que conlleve a disminuir los índices de accidentes e incidentes de trabajo que puedan desencadenar en enfermedades laborales, como aporte a este análisis de la importancia de la Gestión del Riesgo (Almachi, Febrero 2018).

Un proyecto a destacar es el de la universidad politécnica salesiana de higiene y seguridad en la empresa en el cual se elaboraron profesiogramas para la planeación de los procesos de editorial don Bosco, en donde los datos obtenidos con el estudio el trabajo a presión es el riesgo predominante con un 100% y esto debido a que los trabajadores no realizan solamente una tarea o función , sino varias y esto desde luego aumenta la carga de trabajo (Maldonado & Castro, 2016).

Un estudio que se realizó en la universidad libre de Pereira se hace entrega a la empresa Cooperativa de Transportadores de Risaralda Ltda. los profesiogramas de los cargos de la empresa, los cuales son un instrumento que permitirá a la empresa realizar un eficiente proceso de selección ya que se tiene en cuenta además del perfil del cargo, las competencias del candidato, las funciones, igualmente los riesgos y restricciones en la

salud que pueda presentar cada cargo. En el profesigramas entregado fueron la puerta de entrada para la solicitud de las evaluaciones médicas ocupacionales (Hincapie & Quintero., 2017).

Una vez definidos los distintos contextos, se da paso a la valoración de los distintos modelos que facilitan la identificación y evaluación de las competencias con las que cuentan los operarios de la compañía Vinci Coatings S.A.S., los cuales se verán reflejadas tablas, teniendo en cuenta distintos criterios de calidad que permitan la evaluación de estas, así como las muestra.

5.2 Teórico

En diferentes organizaciones se están promoviendo reconocimientos por la gestión e implementación del modelo de seguridad y salud ocupacional, algunas organizaciones cuentan con buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo. Dentro de estas prácticas se cuenta con un programa u actividad llamada círculos de seguridad, en este espacio se despliegan todas las novedades de seguridad, con sus respectivos eventos y soluciones.

Sin embargo, la lucha constante para dar cumplimiento a la normatividad vigente por medio de la ejecución de programas para la promoción, protección y prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajos por parte de los empleadores a sus trabajadores es ardua, ya que en algunas ocasiones el desconocimiento de la ley es el motivo principal de la presentación de este tipo de novedades.

La evolución de seguridad y salud en el trabajo en Colombia ha sido transitoria, ha estado acompañado de un marco legal que permite conocer los diferentes elementos fundamentales de aspectos legales con el propósito de mitigar en gran medida la

accidentalidad y las enfermedades laborales que se ubican en el sector de la salud publica en nuestro país.

La salud en el trabajo requiere un enfoque interdisciplinario con la participación de disciplinas fundamentales como la medicina y la enfermería del trabajo, la ergonomía y la psicología del trabajo (Maldonado & Castro, 2016).

Las organizaciones día a día cambian y sus intereses por mantenerse en el mercado son fundamentales por lo cual se encargan de dar uso de herramientas y metodologías que les permitan ser mejores o sencillamente continuar siendo participe en un mercado competitivo que paulatinamente crece y se engrandece al pasar del tiempo.

La descripción y el estudio al detalle de los puestos de trabajo de las organizaciones se han convertido en material de análisis por las compañías debido a la información tan especifica suministrada que permite alcanzar objetivos y metas trazados por la alta gerencia en determinado momento, por ende el uso del profesiograma, herramienta fundamental para la prevención de los riesgos laborales y permitir conocer las funciones puntuales de un determinado cargo (Lopez, 1999).

Este diseño de funciones se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El diseño de funciones busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización.

El Diseño de Funciones es una combinación de 4 aspectos básicos:

1. Los objetivos organizacionales para cuya satisfacción se creó el puesto.

2. Aspecto de Ingeniería Industrial incluyendo maneras de volver eficiente el trabajo desde el punto de vista tecnológico.
3. Preocupaciones ergonómicas, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
4. Intereses conductuales que influyen en la satisfacción laboral del empleado.

El diseño de estas funciones implica un análisis de cargos desde todos los puntos de vista con los que puede interactuar el empleado; este análisis debe proporcionar datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. Este proceso determinará una importancia de factores de elementos y tareas que integrarán el puesto de trabajo.

El uso del profesiograma permitió hacer una identificación y evaluación de riesgos en pro de dar solución a un problema que afectaba la salud de los trabajadores debido al crecimiento de accidentalidad y los riesgos a los cuales ellos se encontraban expuestos durante la ejecución de las actividades laborales en la corporación Ecuatoriana de aluminio, la cual posterior al desarrollo de las procedimientos que la herramienta contiene se logró entregar como producto el cumplimiento de la implementación correcta de la metodología de acuerdo a las necesidades de la organización (Escobar Tello & Yáñez Sangucho, 2012)

Los profesiogramas son una serie de herramientas utilizadas por las organizaciones que buscan cumplir el objetivo de identificar todos los riesgos y los factores a los que se encuentra el empleador expuesto en un puesto de trabajo al instante de desarrollar sus actividades laborales, los profesiogramas permiten determinar y delegar funciones, competencias e interrelaciones de los puestos de trabajo enfatizando en el talento

humano, seguridad y salud en el trabajo (Jaramillo Paredes & Landázuri Saquicela, 2015)

Otra definición acerca de los profesiogramas es dada por quien considera que esta herramienta permite identificar los criterios y los conocimientos con los cuales una persona debe contar para poder ejecutar las funciones establecidas de acuerdo al puesto de trabajo (Ortiz, 2016).

El profesiograma básicamente es un documento que indica las fortalezas que deben tener los trabajadores y establece si los mismos son aptos para dar cumplimiento a las tareas y/o actividades delegadas para cada uno de los puestos de trabajo a través de una gráfica (Ortiz, 2016).

Los profesiogramas son de vital ayuda para las compañías debido al aporte fundamental que le brinda con respecto a la búsqueda constante del mejoramiento continuo en cada una de las actividades ejecutadas por el área de talento humano y sean tan efectivos en el cumplimiento de metas trazadas y presupuestadas.

Los beneficios de los profesiogramas deben cumplir con unos respectivos parámetros o criterios al momento de la aplicación de la herramienta en las organizaciones y partes interesadas

- Los procesos de gestión del área de recursos humanos son mejorados.
- La contratación e inducción es efectiva de las personas que se postulan a un puesto de trabajo.
- Permite identificar por medio de los indicadores los resultados con respecto a la seguridad y salud ocupacional.

- Da cumplimiento a las leyes que rigen en la actualidad.

El adecuado uso del profesiograma permite una definición al detalle de los roles de los trabajadores en una organización facilitando de esta forma que los factores y riesgos laborales a los cuales está expuesto una persona al desarrollar sus actividades laborales sean identificados de manera rápida y además que su desempeño y productividad sea totalmente eficientes (Mera Miño & Pazmiño Ahitón, 2018).

Fases de elaboración de profesiogramas.

Según el punto de vista de Soria M, (2011) las etapas para realizar un profesiograma son los correspondientes al inicio, estructuración, ejecución y finalmente a la revisión.

Puesto tipo.

De acuerdo al puesto tipo se define como la agrupación de las mismas funciones, habilidades, competencias a cumplir dentro de una compañía, están encaminados a dar cumplimiento a unas metas y objetivos iguales, en pocas palabras se desarrolla un mismo cargo en una organización (Ortiz, 2016).

5.3 Marco legal

Para la elaboración de todas las bases de Políticas en Salud Ocupacional, es importante contar con herramientas que aporten al mejoramiento al Sistema de Gestión Implementado por las Empresas.

Este proyecto aportara bases sólidas para la construcción de la Política en Salud Ocupacional y para la construcción de la Planeación de todo el sistema.

Por eso ha sido parte de nuestros objetivos dentro de este proyecto, poder aportar a la empresa Vinci Coatings S.A.S, herramientas que le permitan planificar sus roles y

responsabilidades estableciendo métodos como el de la elaboración de un Profesiograma.

El profesiograma es un documento técnico - administrativo que organiza la interrelación, interactuación e interdependencia de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Ocupacional y el de Salud Laboral, en el cual se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores y sin dejar de lado la clasificación de los riesgos propios de cada uno de los puestos de trabajo de la Empresa.

Es entonces como se enfoca este marco legal, desde aquellas leyes que abarcan los lineamientos y medidas preventivas que deben tener las empresas referentes a Salud Ocupacional.

Para ello en la Pirámide de Kelsen en materia de seguridad y salud en el trabajo, se define como:

“Es un sistema jurídico graficado en forma de pirámide, el cual es usado para representar la jerarquía de las leyes, unas sobre otras y está dividida en tres niveles, el nivel fundamental en el que se encuentra la constitución, como la suprema norma de un estado y de la cual se deriva el fundamento de validez de todas las demás normas que se ubican por debajo de la misma, el siguiente nivel es el legal y se encuentran las leyes orgánicas y especiales, seguido de las leyes ordinarias y decretos de ley, para luego seguir con el nivel sub legal en donde se encuentran los reglamentos, debajo de estos las ordenanzas y al final de la pirámide se tiene en las sentencias, y a medida que se va acercando a la base de la pirámide, se va haciendo más ancha lo que quiere decir que hay un mayor número de normas jurídicas ”.



Figura 3 pirámide de Kelsen

Fuente: <http://conceptodefinicion.de/piramide-de-kelsen/>

En marco Legal se encontró que, desde la Constitución Política de Colombia, se ha establecido los Derechos que se tiene como personas al ámbito de la salud, dando estos parámetros se comienzan a dictaminar normas que regulan el funcionamiento de los programas de Salud Ocupacional de las Empresas, como lo fue la Resolución 1016 de 1989.

Un cambio importante al sistema de seguridad social lo dio la Ley 100 de 1993, la cual estructuró el Sistema de Seguridad Social del País y dio parámetros a la creación del sistema privado para la vigilancia de los programas de salud enfocados a Riesgos Laborales.

Ya a partir del año 1994, toma importancia el Decreto Ley 1295, el cual estipula las obligaciones de los empleadores para realizar los programas de Salud Ocupacional velando porque los Empleadores financien dichos programas y sobre todo los programas de vigilancia epidemiológica, con el propósito de identificar precozmente

efectos hacia la salud derivados de los ambientes de trabajo y evaluar la eficacia de las medidas de prevención y control”.

La resolución 2346 de 2007, regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales. En esta resolución el Artículo Cuarto, cita:

“Artículo 4°. Evaluaciones médicas pre-ocupacionales o de pre ingreso. Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo. El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que, estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo. El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas pre – ocupacionales, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor. En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica pre – ocupacional.

Es entonces como las Empresas deben realizar una adecuada elaboración de perfiles de cargo, en donde se plasmará los requisitos y exigencias de los puestos de trabajo, en concordancia con los conocimientos, habilidades y competencias con las que debe contar un trabajador para los diferentes cargos específicos de una Organización.

La herramienta propuesta de Profesiogramas recopilará la información sobre los riesgos ocupacionales a los que estarán expuestos los trabajadores y el tipo y contenido de las evaluaciones médicas ocupacionales y pruebas complementarias que se le deben realizar. Estas evaluaciones se clasificarán por cargo o labor y se realizarán con carácter obligatorio y a cargo en su totalidad del empleador, previas al ingreso (pre ocupacionales), periódicas y de retiro y su periodicidad estará definida por el tipo, magnitud y frecuencia de exposición a cada factor de riesgo, así como al estado de salud del trabajador y quedará registrada en los protocolos de los sistemas de vigilancia epidemiológica o programas de gestión de la empresa, teniendo en cuenta criterios técnicos y normativos vigentes.

Se halla entonces que esta serie de normatividad legal creada, ha hecho que las empresas estén cada vez más reguladas por normas que sean beneficiosas en la tarea de prevención para la mitigación de accidentes y enfermedades laborales, hasta llegar al Decreto 1072 de 2015 que ha consagrado una sola normatividad compuesta por todos los actores involucrados en el sistema de seguridad en pro de vigilar la seguridad y la salud en el trabajo, en la Resolución 1111 de 2017 la cual deja la evidencia del cumplimiento legal que deben tener todas las organizaciones para que desde cualquier frente estén cubiertas en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo.

6. Marco metodológico de la investigación

La metodología se basa de principio en un diagnóstico realizado a través de la aplicación de una herramienta correspondiente al profesiograma para identificar las posibles falencias con respecto a las definiciones de los puestos de trabajo de la organización y al proceso de mejoramiento en SG-SST dentro de la organización dando cumplimiento a la normatividad vigente del modelo de gestión. El acompañamiento del coordinador del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la compañía será la persona que nos permitirá ingresar a las instalaciones de la empresa y acceder a la información correspondiente para llevar a cabo todas las actividades necesarias para desarrollar nuestro proyecto, tan pronto se consolide la información será material de estudio con el propósito de suministrar estrategias y recomendaciones que permita a la organización dar cumplimiento a la normatividad actualmente existente y fortalecer las mejoras que han sido detectadas en la compañía.

Se enfoca en una investigación cualitativa, ya que no se efectúa mediciones numéricas, por lo que nuestro análisis no será 100% estadístico.

Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación, pero en todos ellos hay un común denominador que podría situar en el concepto de patrón cultural (Fernandez, 2003), que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos. Esta cosmovisión, o manera de ver el mundo, afecta la conducta humana. Los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social, y están contruidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal.

Tipo de investigación

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación exploratorio en consecuencia de la temática tratada del cual se necesita familiaridad debido a su connotación social como es el desarrollo de los elementos que componen los profesigramas se mostraran una serie de definición de perfiles que dan claridad y orientación para la empresa Vinci Coatings S.A.S.

Las características de este tipo de investigación aplicadas a nuestro proyecto, dan parámetros de metodología.

La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto conduce a la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Kerlinger, 2002)

Diseño de investigación.

El desarrollar un procedimiento (profesigrama) de análisis y definición de perfiles permite fijar responsabilidades que contribuyen a la coordinación y organización de las actividades laborales, la investigación se realizara considerando la información que ofrece la empresa, las características y complejidad del trabajo, los materiales utilizados, los equipos existentes y el estado de salud de los trabajadores, valorando los riesgos en función de criterios objetivos que brinden confianza sobre los resultados a alcanzar.

Instrumentos y técnicas de producción de datos

- Variable Dependiente: Definición y análisis de perfiles
- Variable Independiente: Profesiograma.
- Variables Externas: Fisiológicas

Existen varios ítems que son necesarios para la definición de perfiles, que dan a conocer: nombre y objetivo del cargo, habilidades, aptitudes, actitudes, exigencias, experiencias, funciones principales, nivel intelectual, elementos que son muy importantes para la elaboración de profesiogramas.

Organigrama

Ayuda a la ubicación exacta de cada uno de los cargos que serán analizados según la jerarquía, donde se podrá generar una relación al área y tipo de puesto.

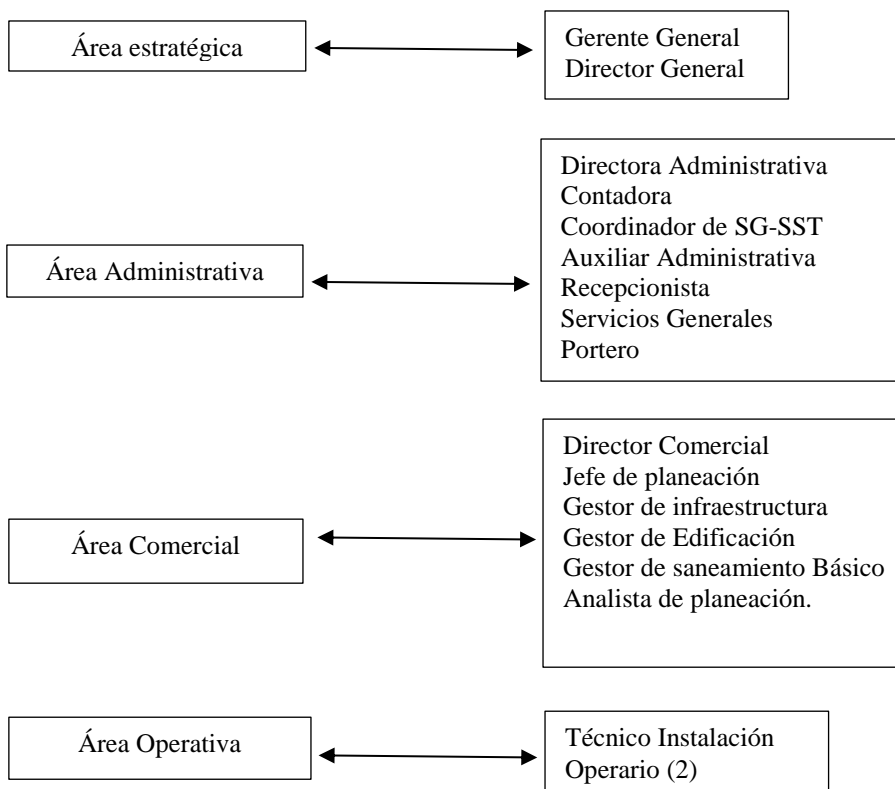


Figura 4 Organigrama de Vinci Coatings.

Muestra

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

Por tanto, para el desarrollo de nuestro proyecto, es importante haber seleccionado una población específicamente de un número de trabajadores para realizar la muestra, teniendo en cuenta que los Profesiogramas son manuales que describen cada uno de los cargos de diferentes tipos, los cuales ajustan el perfil adecuado, se dividen de forma particular, dependiendo de los puestos que existen en la Empresa.

Escenario

Oficinas y espacios de trabajo de la organización Vinci Coatings S.A.S.

Participantes

En total 17 participantes que se describen en diferentes áreas como se muestra en la siguiente tabla 1:

Tabla 1 Participantes Vinci Coatings 1

Área	No de cargos	Colaboradores
Estratégica	2	2
Administrativa	7	7
Comercial	6	4
Operativo	3	3

La población objeto de este proyecto, corresponde al total del universo, ya que se abarca todos los puestos de trabajo que existen en Vinci Coatings S.A.S.

Fases

Para la elaboración del profesiograma intervinieron básicamente el personal encargado del talento humano, el coordinador de seguridad y salud en el trabajo y el médico de la

compañía, fue fundamental su participación para dar cumplimiento a las tres fases desarrolladas en nuestro proyecto.

En la fase # 1 se realiza el diagnóstico inicial desde los exámenes médicos, la matriz de riesgos y peligros, manual de funciones y perfiles, acompañado de la recolección de información proporcionado por el personal.

La compañía Vinci Coatings S.A.S cuenta con un procedimiento documentado con la continua identificación de peligros, evaluación y control de riesgos con el único propósito de controlarlos y establecer prioridades en la gestión de los riesgos. La metodología de identificación de peligros y valoración de riesgos, permite la activa y constante participación de los trabajadores y partes interesadas.

Tabla 2 Actividad fase 1

Numero	Actividades
1	Describir cada una de las tareas desarrolladas.
2	Identificar los recursos utilizados en el puesto de trabajo.
3	Establecer los requisitos del puesto de trabajo.
4	Identificar las responsabilidades.
5	Conocer la formación y experiencia requerida.
6	Identificación de los requerimientos del puesto de trabajo.
7	Determinar las exigencias individuales del puesto de trabajo.

La definición de los riesgos para cada puesto de trabajo y del perfil labora de quien esté en condiciones de asumirlos es el producto una vez finalizada la primera fase.

En la fase # 2 se estructura el profesiograma, en ella se determinan las características del puesto de trabajo y los requerimientos que debe cumplir la persona quien lo ocupe.

Tabla 3 Actividad Fase 2 1

Numero	Actividades
1	Denominación del puesto de trabajo.
2	Identificación del propósito del puesto de trabajo.
3	Identificación de las funciones inherentes del puesto de trabajo.
4	Establecer la formación exigida por el puesto de trabajo.

5	Asignación de las responsabilidades.
6	Establecer las condiciones de trabajo.
7	Identificación de los requerimientos físicos y psicosociales.

La última fase pertenece a la ejecución y revisión del profesigramas en los cuales se llevan a cabo una serie de procesos de ajuste y consolidación.

Tabla 4 Última Fase de actividades 1

Numero	Actividades
1	Se realiza la consulta a los trabajadores.
2	Elaboración del profesigramas.
3	Se ejecuta la socialización del profesigramas.
4	Revisión periódicas del profesigramas.

7. Análisis Financiero

Tabla 5 Recursos Humanos 1

No.	Nombres y Apellidos	Profesión	Posgrado	Función básica dentro del proyecto	Dedicación (hora / semana)	Duración (hora / mensual)	Costo por hora	Costo total (miles)
1	Lydy Yaneth Villanueva Hernández	Administradora de Empresa	Pendiente por título	Investigadora en el presente proyecto	20	160	\$12.000	\$1.920.000
2	Samir Andrés Mejía Plata	Ingeniero Industrial	Pendiente por título	Investigador en el presente proyecto	20	160	\$12.000	\$1.920.000
3	Shirley Yanine Meléndez Aranda	Ingeniera Ambiental	Pendiente por título	Investigadora en el presente proyecto	20	160	\$12.000	\$1.920.000
Total Recursos Humanos					60 horas	480 horas	\$36.000	\$5.760.000

Fuente: Elaboración Propia

Los accidentes y enfermedades laborales repercuten negativamente a la economía de las empresas por soportar costos no visibles a primera vista como: tiempos perdidos, interferencias en la producción, conflictos laborales, pérdida de imagen, sanciones,

procesos judiciales y primeros auxilios. Según la Organización Internacional del Trabajo los costos económicos a nivel empresarial, nacional y global representan alrededor del 4% del PNB mundial y posiblemente mucho más. (Resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del trabajo, 2005).

Se debe tener en cuenta las sanciones establecidas por la ley cuando no se cumple con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:

Tabla 6 Normatividad de multas 1

Tamaño de Empresa	Número de Trabajadores	Activos Totales en número de SMMLV	Art. 13 Inciso 2, Ley 1562 (de 1 a 500 SMMLV)	Art. 30 ley 1562 (de 1 a 1000 SMMLV)	Art 13 Inciso 4 , Ley 1562 (de 20 a 1000 SMMLV)
Microempresas	Hasta 10	<500 SMMLV	De 1 hasta 5	De 1 hasta 20	De 20 hasta 24
Pequeña Empresa	de 11- 50	501 a <5000 SMMLV	De 6 hasta 20	De 21 hasta 50	De 25 hasta 150
Mediana Empresa	de 51 a 200	100.000 A 610.000 UVT	De 21 hasta 100	De 51 hasta 100	De 151 hasta 400
Gran Empresa	de 201 a más	>610.000 UVT	de 101 hasta 500	De 51 hasta 100	De 401 hasta 1000

Fuente: <http://www.cardozoordonez.com/index.php/actualidad-legal-y-noticias?id=53>

El Decreto 472 de 2015 fue subrogado por el capítulo 2.2.4.11 del Decreto 1072 de 2015, por lo anterior, la normatividad vigente en Colombia para establecer multas y sanciones por incumplimiento de las normas en seguridad y salud en el trabajo es el Decreto 1072 de 2015, artículos 2.2.4.11.1 al 2.2.4.11.13.

El Ministerio podrá sancionar a las empresas con multas, el cierre del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa. Las multas serán impuestas de manera proporcional y razonable según el tamaño de la empresa

El Ministerio podrá ordenar el cierre del lugar de trabajo cuando existan condiciones que pongan en peligro la vida de los trabajadores. El cierre oscila entre 2 a 120 días

calendario según la gravedad del incumplimiento y si el empleador o contratante es reincidente. Ante un incumplimiento grave de las obligaciones, el Ministerio podrá ordenar el cierre definitivo de la empresa.

En este contexto normativo la Empresa, reconocerá la importancia de realizar inversiones financieras, que estén orientadas al incremento de la productividad, disminuyendo costos operativos.

La organización de Estados Americanos OEA facilita una metodología para evaluar el costo – beneficio por la inversión en Seguridad y Salud en el Trabajo, elaborado por el Centro Regional de Seguridad y Salud Ocupacional CERSSO (. Esta metodología comprende los siguientes pasos:

1. Definición de la magnitud del problema según causas y efecto
2. Estimación del riesgo
3. Definición de las medidas preventivas a tomar
4. Graficar la relación entre las medidas preventivas y el impacto positivo
5. Valorando el costo de la prevención y de los efectos

En la implementación de Profesiogramas se abarca estas etapas, estimando a futuro una inversión económica que mitigara los altos costos en que pueda incurrir la empresa al no tener claros los roles y perfiles de cada de los cargos de la compañía.

Análisis Costo – Beneficio

La Empresa identificando las consecuencias que podrían repercutir negativamente en sus estados financieros debido a los posibles costos ocultos que serían no visibles en accidentes de trabajo o enfermedades laborales que puedan surgir en su grupo de

colaboradores, tales costos serían: tiempos muertos perdidos, conflictos laborales, sanciones.

Teniendo en cuenta que el riesgo ergonómico tendría el mayor impacto financiero a futuro sino se mitiga, este podría representar factores de riesgos reflejados en incapacidades médicas por: posturas y movimientos inadecuados que provocan fatiga física y lesiones osteomusculares.

Adicionalmente otro costo oculto que puede evidenciar la empresa es la falta de productividad con relación a la rotación de personal, lo cual también se refleja en la eficiencia.

Tabla 7 Costos Proyecto de Profesiograma 1

Costo	Beneficio
Diagnóstico Inicial \$2.000.000	Planes de Acción e identificación de falencias en SST
Elaboración Fase I	Identificación de perfiles de cargos
Elaboración Fase II	Determinación de Profesiograma
Elaboración Fase III	Ejecución de Profesiogramas
Costo fase I, II, III \$5.760.0000	
Totales	\$7.760.000.00

Fuente-Elaboración propia

Fase de Implementación

Tabla 7 Costos Proyecto de Profesiograma 2

Costo	Beneficio
Evaluación de Competencias (Frecuencia Anual) \$2.000.000	Planes de desarrollo personalizados Mejora en Proceso de reclutamientos Mejora Continua Aumentar Satisfacción Laboral
Reubicación interna de Cargos (Dependerá del nivel de habilidades Vs perfil de cargos elaborado)	Mayor rendimiento y productividad Mejora de clima laboral Mejora de remuneración salarial
Elaboración de Exámenes Periódicos en Salud Ocupacional (22 Personas; Costo por Cargo \$95.000) \$2.090.0000	Identificación de criterios para programas de Vigilancia epidemiológica.
Implementación de SST con Licencia en SO) Honorarios Trimestrales \$1.500.0000 \$6.000.000 año	Profesional Cumplimiento Decreto 1072
Total \$10.090.000 Anual	

Se estima que la empresa debe invertir en el proyecto de la implementación de la elaboración de los profesiogramas el valor de \$17.850.000, inversión que abarca una nueva cultura organizacional y mejoras en productividad, en donde los esfuerzos estarán enfocados en la prevención y/o disminución de Accidentes Laborales, las cuales podrían generar un impacto negativo en costos que pueden no tener medición visible en costos emocionales-sociales o por algo que podría desencadenar la muerte de algún trabajador.

El sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo, establece en la resolución 0312 de 2019 en los Estándares Mínimos, la realización de los exámenes médicos ocupacionales, en donde el profesiograma brindará la información necesaria para establecer cuales exámenes médicos y ayudas de laboratorio clínico y ayudas diagnósticas que debe tener cada trabajador para el perfil del cargo para el cual será contratado.

Para determinar de forma directa el impacto costo – beneficio, es importante que la Empresa, pueda implementar la metodología sugerida por la Organización de los Estados Americanos OEA, que se rige por los siguientes pasos:

1. Definición de la magnitud del problema según causas y efectos
2. Estimación del riesgo
3. Definición de las medidas preventivas a tomar
4. Graficar la relación entre las medidas preventivas y el impacto positivo
5. Valorando el costo de la prevención y de los efectos

Lo anterior puede lograr que se reduzcan los niveles de accidentalidad y enfermedad laboral, en donde cumpliendo con los requisitos de ámbito legal, reducirá o evitará costos por demandas laborales.

Impacto en el ciclo PHVA

En un proceso de mejora continua y prevención de riesgos, el proceso de planeación, ejecución, evaluación y corrección, siempre será visible en que las empresas lleguen a un punto de competitividad como principales herramientas al mejoramiento continuo.

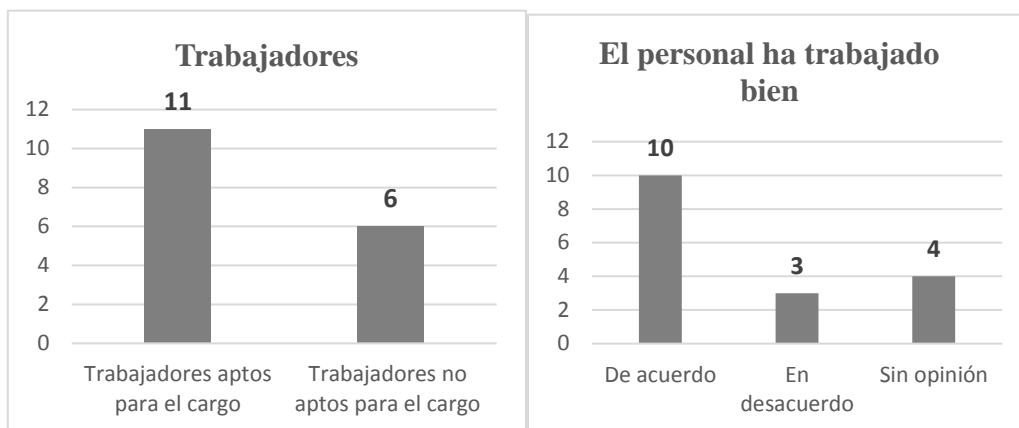
Para la fase de planeación, se establecen las metas y las metodologías que serán las directrices para lograrlos, ya que, en la actividad de la prestación de servicios de la Empresa, se establecerán políticas de autocuidado, hábitos de una adecuada cultura organizacional; para lo anterior se basarán en la adecuada identificación de peligros en la matriz de riesgos de cada uno de los puestos de trabajo.

En la fase de ejecución, la Gerencia debe jugar un papel importante, ya que debe de brindar los recursos financieros, físicos y de talento humano, para que desde el diagnóstico hasta la elaboración de los profesiogramas (OEA, 2015)

8. Capítulo de resultados

Se logro determinar las funciones puntuales de los puestos de trabajo de la compañía Vinci Coatings encaminados en alcanzar la adecuada comunicación y funcionamiento entre las diferentes áreas de la organización. Se abordó de forma profunda las características de los puestos de trabajo teniendo en cuenta el estado actual e incluso algunas áreas donde se presentara la oportunidad de mejora, se determinó las obligaciones, habilidades y competencias que requerían los puestos de trabajo, además de la identificación de las características del personal que sería el idóneo para ejecutar sus actividades laborales en determinado lugar de trabajo, se optimizo costos de contratación y mejoro el desarrollo y planificación de la empresa.

En una de las visitas ejecutadas en las instalaciones de la organización y dando continuidad al proceso del análisis de los puestos de trabajo se utilizó el método de cuestionario con el que se identificó los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, las labores, responsabilidades, habilidades y todas las exigencias de cada puesto. En el cuestionario aplicado al 100 % de los trabajadores de la compañía , se logró obtener que el 35 % de los trabajadores no cuentan con los conocimientos , requisitos y competencias para ocupar su lugar de trabajo, se validó con el área de talento humano que este personal es empírico y ejecuta sus actividades laborales por la experiencia y el tiempo laborado en cargos similares a los que fue contratado por la organización., el 59% de los trabajadores indicaron que han ejecutado sus actividades laborales de manera adecuada, el 18% del personal manifestaron que no realizan su trabajo de una buena forma y el 23 % de los trabajadores señalaron no opinar debido a que la compañía carece en la organización de actividades y funcionalidades de los puestos de trabajo como se puede ver en los gráficos 1 y 2.



Gráficos 1 y 2: Valoración de los trabajos 1

Fue de vital importancia el apoyo y cooperación de los trabajadores para la obtención de la información, por medio de presentaciones y capacitaciones que se realizaron se logró sensibilizar al personal y darle a conocer lo fundamental que era para la compañía contar con su apoyo, disposición del tiempo y de la información brindada por ellos. Se interpretó y reviso al detalle las respuestas obtenidas, además de racionalizar la terminología usada por el personal de la empresa en sus respuestas con el propósito de adecuarlas a las cualidades formales que debe disponer una descripción de funciones. Se estableció las obligaciones, competencias, habilidades y requerimientos que requiere determinado puesto de trabajo, así como el tipo de personas para ocupar dicho puesto. El 88% de los trabajadores efectivamente cumplían con sus obligaciones durante la ejecución de las actividades laborales, el 12% del personal no daban cumplimiento a las tareas asignadas como se puede ver en el grafico 3.



Grafico 3: Valoración de las obligaciones 1

El 76 % de los trabajadores contaron con las competencias necesarias para ocupar los puestos de trabajo mientras que el 24 % no tenían las capacidades para desempeñar sus labores en los lugares de trabajo asignados como se puede ver en el grafico 4.

Se encuentra entonces que el autor Idalberto Chiavenato, habla de la evaluación de cargos, en donde se evidencia que entre más competencias posean los trabajadores, serán así mejor remuneradas y de esta forma exista un mayor equilibrio para desarrollo de la planeación estratégica de recursos humanos, las cuales deben apuntar a que las organizaciones cumplan los objetivos de empresa establecidos.

Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. (Chiavenato, 2007).

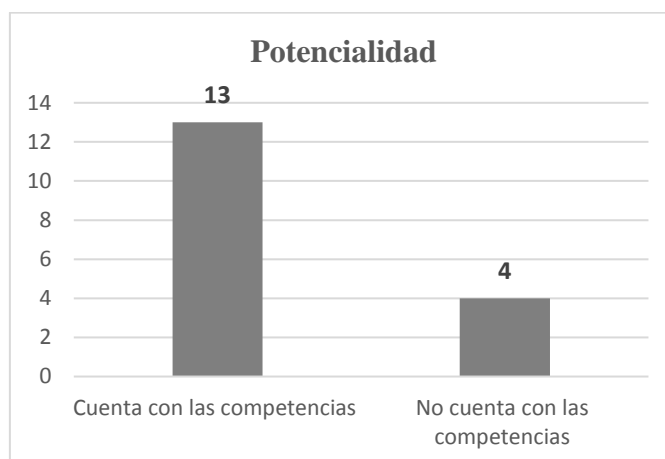


Grafico 4: Valoración de las competencias 1

Analizando las respuestas del cuestionario se validó que el 59 % de los trabajadores son hábiles, el 41 % de los trabajadores no cuentan con la cualidad como se puede ver en el grafico 5.

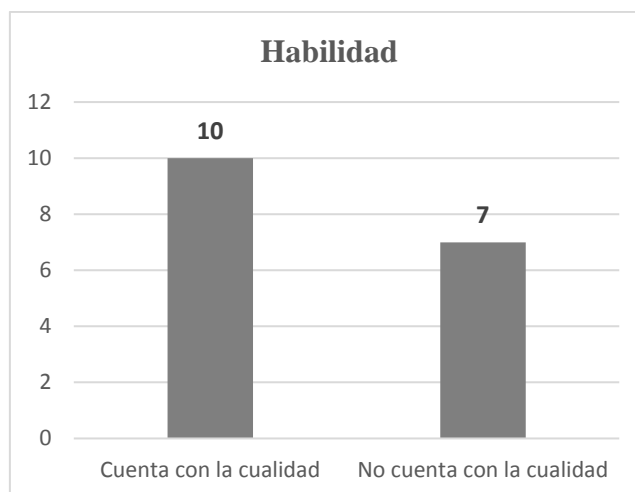
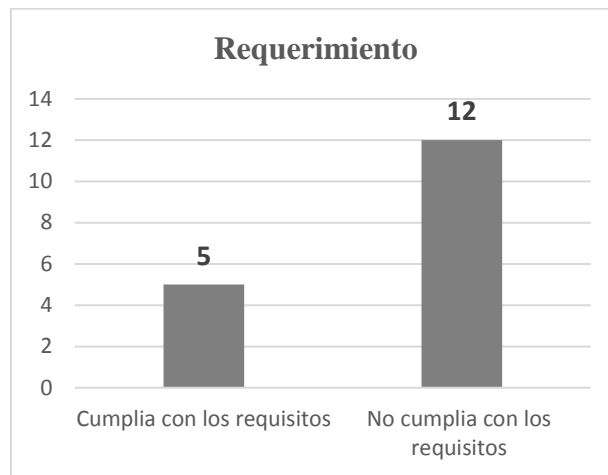


Grafico 5: Valoración de las habilidades 1

El 29 % de los trabajadores cumplían con los requisitos establecidos por la compañía, el 71 % de los trabajadores no cumplían con los requerimientos ocasionando de esta forma

una pérdida de desempeño y rendimiento en sus lugares de trabajo como se puede ver en el grafico 6.



Grafica 6: valoración de los requisitos 1

Se logró identificar y establecer las obligaciones , competencias , habilidades y requisitos de los trabajadores tan pronto se obtuvo la revisión de los cuestionarios aplicados al personal con el fin de darle a conocer a cada uno de ellos las falencias que presentaban y con ellos fortalecer el desempeño y rendimiento durante la ejecución de sus actividades laborales, en una reunión que se sostuvo en las instalaciones de la organización con los directivos , el coordinador del SG-SST se determinó que los trabajadores dieran cumplimiento a los criterios establecidos logrando la ubicación del puesto en la compañía y desempeñar de manera completa todas las funciones que cada trabajador estaba en la responsabilidad de ejecutar.

Los datos brindados por el personal que contesto el cuestionario fueron de gran apoyo para la elaboración de una descripción de puestos más específicos, el establecimiento de los niveles de desempeño, responsabilidades y deberes de un puesto que lo será diferencial de otro.

La evaluación inicial del trabajador y el análisis del puesto de trabajo fueron las pautas que definieron el seguimiento periódico por parte del programa de medicina preventiva, y esta información es importante y de comparación a la hora de realizar la encuesta de morbilidad y los exámenes periódicos no solo en la educación y prevención sino también en la detección oportuna.

Vinci Coatings S.A.S, de manera oportuna cuenta con el profesiograma que permite enviar a los colaboradores a evaluar su estado de salud previo al ingreso, en su desempeño diario y en el momento del retiro de la empresa.

Se hace necesario implementar un programa de capacitación que tenga por objeto la promoción de la salud y la prevención de patologías lumbares, incluso de carácter profesional.

La educación en salud del programa incluyo los siguientes contenidos:

- Pautas básicas sobre riesgo biomecánico, efectos en la salud del pobre cuidado postural, instrucción en síntomas, hallazgos, pronóstico.
- Entrenamiento conductual específico tales como higiene de columna, mecánica corporal correcta, estilos de vida saludables, ejercicios preventivos, manejo del estrés.
- Normas de protección a nivel postural, movimientos y esfuerzos: Referido a los cuidados y hábitos que se deben tener para evitar deterioro de columna vertebral, incluyen: cómo levantar y transportar objetos, Cómo dormir, Cómo levantarse, y agacharse, Cómo sentarse, Cómo permanecer de pie, Cómo sentarse y/o conducir un vehículo, Cómo practicar deportes.
- Normas para ejercicios de calentamiento, estiramiento y fortalecimiento durante la jornada laboral y por fuera de la misma:

Este componente incluyo también indicaciones de terapia específica como son los ejercicios de Fortalecimiento, estiramiento, recuperación, entre otros.

Se debió hacer énfasis en la mecanización para la movilización o inmovilización de objetos pesados y en los pesos máximos para levantar o sostener o posturas de extremidades superiores con respecto a la espalda, acorde con el sexo del trabajador, además se debió dar instrucciones para transportar objetos de acuerdo con la forma y el peso de estos.

Manejo del tiempo libre. Se brindaron pautas al trabajador para que planee y organice actividades incluyendo actividades recreativas.

Promoción de estilos de vida y trabajo saludables, enfatizando en corrección de factores de riesgo individuales modificables a través de estrategias variadas:

Educación, capacitación, inducción específica al puesto de trabajo.

Desarrollo de condiciones física: Ejercicios de fortalecimiento en la implementación de programas dirigidos de ejercicio aeróbico que han demostrado una influencia positiva en la recuperación funcional. Se promueve la realización de ejercicios de bajo impacto tales como caminata, natación o bicicletas estacionarias con graduación controlada de la resistencia. Como base de estos programas de ejercicio es el conocimiento cada vez mayor de la biomecánica acerca de las estructuras de soporte de la columna vertebral y muscular, que indican efectos beneficiosos de la actividad física en la función de ligamentos, músculos, huesos y discos intervertebrales.

Prevención del sobrepeso: El sobrepeso se asocia con cambios degenerativos discales en columna lumbar. Se incentiva a buenos hábitos alimentarios con una dieta balanceada para mantener un peso acorde con la estatura.

Programas de Prevención de hábitos como el fumar y el abuso de sustancias como el alcohol o estimulantes que se asocian a mayor discapacidad.

Estas actividades se organizaron como:

- Charlas educativas por puesto de trabajo.
- Jornadas de ejercicio colectivas e individuales por puestos de trabajo.

(Educación postural).

- Implementación de las pausas activas en la jornada laboral diaria.
- Educación para el aprovechamiento de los tiempos de Descanso.
- Campañas informativas y educativas sobre “ESTILOS DE VIDA SALUDABLES”.

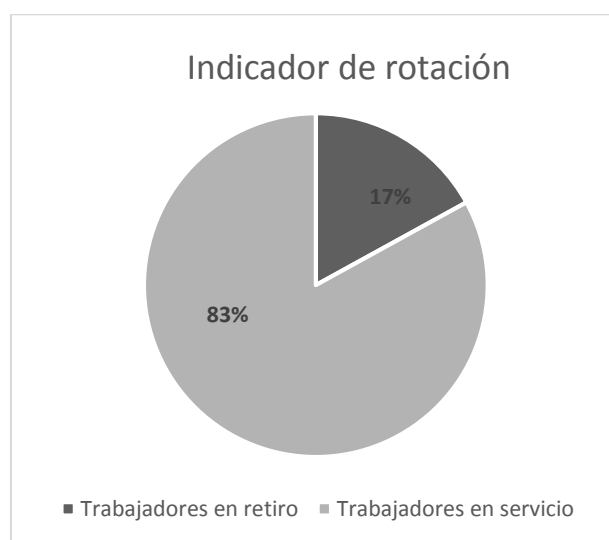
- Campañas educativas sobre dieta balanceada
- Boletines informativos, de educación y motivación publicados en la Internet y Outlook de Vinci Coatings S.A.S

No solo por cumplir con la norma de cumplir con la realización de los exámenes médicos o el cumplimiento de: Resolución 2346 de 2007, la Resolución 1918 de 2009 y el Decreto 1443 de 2014, debe mirar más allá , ya que las evaluaciones médicas, permitirán un debido diagnóstico clínico de sus trabajadores, que permitirá identificar la vulnerabilidad de la población que labora en la compañía, como de conocer las patologías que se encuentran presentes al momento de una contratación , la cual facilitara un debido acompañamiento para la promoción y prevención de la salud de todos aquellos que laboran en la empresa , que no solo se medirá en un ambiente laboral, sino que llevará a realizar un debido programa de vigilancia epidemiológica

orientado a mitigar los riesgos identificados en dichas evaluaciones médicas. Es entonces como la empresa podrá reflejar: disminuciones demostrables de los indicadores de ausentismos por incapacidades médicas, crecimiento de la productividad, ya que el personal contará con condiciones de salud adecuadas para desempeñar su cargo, evitando posibles errores en los procesos internos de la compañía; generar impactos con las condiciones de salud encontradas.

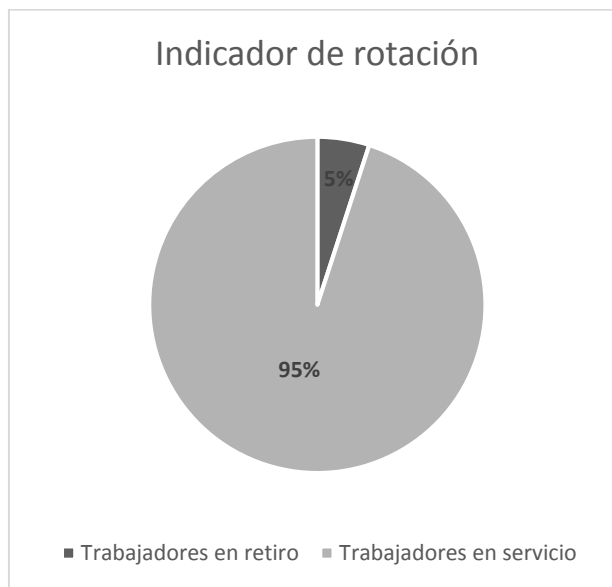
Es importante resaltar que el desarrollo e implementación de la herramienta de fortalecimiento de los profesiogramas pueda reflejar una disminución del indicador de rotación del personal y en una mejora de la gestión para la empresa de un 50% que podría implicar en el indicador actual que se encuentra en un 17% que se traduce en 3 personas al mes que se retiran de la compañía a llegar al 5% con 1 persona que pueda llegar a retirarse de la organización a manera voluntaria por el tipo de contrato que se maneja de obra o labor como se muestra en la gráfica 7.

Estado actual

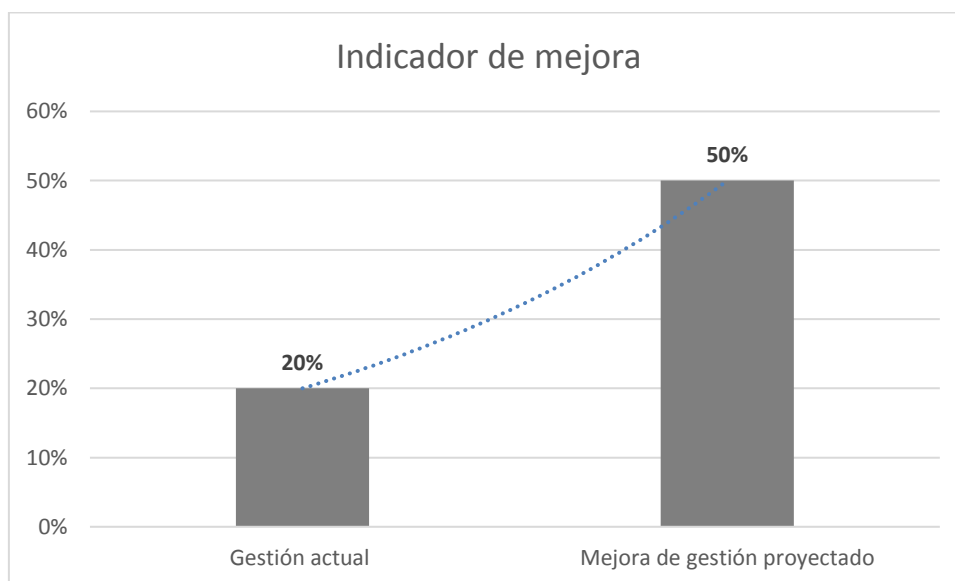


gráfica 7 indicador de rotación actual 1

Estado deseable a llegar



grafica 8 indicador de rotación 1



Grafica 9 indicador de mejora 1

CUESTIONARIO

Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:

División:

Departamento/Unidad:

Dependencia Directa:

Fecha de aplicación:

Identificación de quien responde el cuestionario:

Nombre:

Grado y escalafón:

Antigüedad en el Servicio:

Descripción Sumaria del Puesto:

Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta).

Tabla 8 Tareas el puesto de trabajo 1

Directivo de confianza
Directivo de carrera
Profesional con personal dependiente
Profesional de apoyo
Profesional Asesor
Técnico especializado
Técnico
Administrativo con especialización
Administrativo contable
Administrativa secretarial
Auxiliar Administrativo
Auxiliar Chofer
Auxiliar Junior

Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tabla 9 Tareas Principales 1

Actividad Principal	% Tiempo Laboral

Elabore una relación de las Tareas Secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tabla 10 Tareas Secundarias 1

Actividad Secundaria	% Tiempo Laboral

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?
 ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Tabla 11 Responsabilidades 1

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Tabla 12 Características 1

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tabla 13 Comparación de tareas 1

<i>Actividad</i>	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Tabla 14 Códigos Importantes 1

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

Comunicación Escrita:

Tabla 14 Códigos Importantes 2

Código	Tareas
	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

Código de importancia para este puesto

N: No corresponde

1 : Muy bajo

2 : Bajo

3 : Promedio

4 : Alto

5 : Extremo

Comunicación Oral:

Tabla 14 Códigos Importantes 3

Código	Actividad
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en la Administración Pública? (marque con una X solo una respuesta).

Imprescindible Importante Aconsejable No relevante

¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria:

Deseable:

A los menos 1 año:

Entre 1 y 3 años:

Más de 3 años:

¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

___ Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

- ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?

___ Permanentemente ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

- ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?
- ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?
- Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

El área de talento humano estuvo atenta de las actividades programadas y realizadas con el personal de la compañía, se comunicó y estableció que el manejo de la información brindada por los trabajadores correspondiente al producto de los cuestionarios en futuro era de vital importancia y manejo primordialmente del área de recurso humano de la empresa debido a que se les facilitara para los procesos de reclutamiento, selección de personal, programas de capacitación y formaciones internas.

En relación a la descripción de cada uno de los puestos de trabajo del personal de la compañía se pueden evidenciar que después de ejecutado el análisis se estableció el contenido de los puestos, las obligaciones y deberes inherentes al mismo como se evidencia a continuación:

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Gerente General
3. JEFE INMEDIATO:	Gerente
4. PERSONAL A CARGO:	13
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
6 años de experiencia a partir de su tarjeta profesional.	
NIVEL ACADEMICO	
Pregrado, Posgrado y master.	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de empresas, Ingeniero Industrial o carreras a fin • Conocimiento de inglés avanzado C1. • Manejo de office versión 2015 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Liderazgo. • Manejo de personal • Capacidad de charlas grupales o numerosas. 	
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias y la planeación para el óptimo funcionamiento de las operaciones. 2. Responsabilidad de los aspectos financieros de la compañía. 3. Establecer metas de producción y prioridades de la operación. 	
OBLIGACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y controlar las actividades de la operación de la empresa. 2. Cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. 3. Dirigir la mejora continua. 	

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Director General
3. JEFE INMEDIATO:	Gerente
4. PERSONAL A CARGO:	12
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
4 años en cargos similares a partir de su tarjeta profesional.	
EDUCACIÓN	
Pregrado y posgrado.	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en carreras administrativas o similares. • Conocimiento de inglés avanzado nivel B1 • Manejo de office 2015 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. 	

- Liderazgo.
- Manejo de personal

ACTIVIDADES

1. Desarrollar e implementar métodos de funcionamiento.
 2. Solucionar problemas de funcionamiento.
 3. Planificación de la mano de obra
 4. Asistencia a juntas de la empresa y capacitaciones.
-

OBLIGACIONES

1. De las actividades de producción que asegura el flujo de materiales.
 2. Disponibilidad con el fin de cumplir con los objetivos del negocio y satisfacer la demanda de los clientes.
 3. Supervisar y cumplir con toda la seguridad de los operarios.
-

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

2. TITULO DEL CARGO: Directora Administrativa

3. JEFE INMEDIATO: Gerente

4. PERSONAL A CARGO: 6

5. REQUISITOS:

EXPERIENCIA

5 años en áreas administrativa a partir de la tarjeta profesional

EDUCACIÓN

Pregrado, posgrado.

FORMACIÓN

- Profesional en carrera de economía, administrador de empresas o similares
 - Manejo de office 2015
-

HABILIDADES

- Visión estratégica.
 - Liderazgo.
 - Comunicación.
 - Dirección de equipos de trabajo.
-

ACTIVIDADES

1. Vigilar la adecuada aplicación de los recursos presupuestales de la compañía.
 2. Llevar la contabilidad de la empresa aplicando la normatividad vigente.
-

OBLIGACIONES

1. Coordinar y controlar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales.
 2. Informar a las autoridades correspondientes acerca del ejercicio del presupuesto.
-

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

2. TITULO DEL CARGO: Contador

3. JEFE INMEDIATO: Directora Administrativo

4. PERSONAL A CARGO:	1
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
4 años en cargos similares a partir de la tarjeta profesional	
EDUCACIÓN	
Pregrado	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en contaduría • Manejo de herramientas tecnológicas. • Manejo de office 2015 • Manejo de inglés básico. 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento lógico. • Relaciones públicas. • Visionario. 	
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear estados Financieros. 2. Realizar Auditorías. 3. Declarar impuestos. 4. Preparar Nominas. 	
OBLIGACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener los registros financieros. 2. Habilidades orientadas al detalle que te permitan mantenerte al día con los desembolsos de la compañía 3 Los ingresos, las nóminas y los requerimientos de impuestos. 	

VINCI COATINGS.

	FECHA	03	08	18
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
2. TITULO DEL CARGO:	Coordinador SG-SST			
3. JEFE INMEDIATO:	Gerente			
4. PERSONAL A CARGO:	N/A			
5. REQUISITOS:				
EXPERIENCIA				
2 años como coordinadora de SG-SST				
EDUCACIÓN				
Pregrado con posgrado				
FORMACIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en salud ocupacional – Ingeniero Industrial – Ingeniero Ambiental, con posgrado en seguridad y salud en el trabajo con licencia vigente • Manejo de office 2015 • Conocimiento en Normatividad vigente. 				
HABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico. • Aprendizaje continuo. • Autocontrol. 				
ACTIVIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar el modelo de gestión de SG-SST. 2 Garantizar la aplicación del plan de capacitación anual a los temas de SST. 3 Dar cumplimiento a los programas, metas e instructivos del SG-SST. 				
OBLIGACIONES				
1 Acompañar la ejecución de las distintas actividades programadas.				

- 2 Entregar los elementos de protección personal solicitados por los trabajadores.
3 Responder por los equipos y herramientas de trabajo asignados.

VINCI COATINGS.

FECHA		03	08	18
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
2. TITULO DEL CARGO:	Auxiliar Administrativa			
3. JEFE INMEDIATO:	Directora Administrativa			
4. PERSONAL A CARGO:	N/A			
5. REQUISITOS:				
EXPERIENCIA				
1 años en cargos similares				
EDUCACIÓN				
Técnico o tecnólogo				
FORMACIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico o tecnólogo en el área de contaduría. • Manejo de los programas de Office 2015 • Conocimientos actualizados de contabilidad • Conocimiento mínimo de un programa contable. 				
HABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa y creatividad. • Proactiva. 				
ACTIVIDADES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de documentos. 2. Atender llamadas telefónicas. 2. Archivar documentos. 3. Realizar cálculos elementales. 4. Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende. 5. Estar al día de la tramitación de expedientes. 				
OBLIGACIONES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar y diligenciar oportunamente los soportes y demás correspondencia que se genere en el cumplimiento de sus funciones y la solicitada por su superior o jefe inmediato 2. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio y calidad en el servicio. 				

VINCI COATINGS.

FECHA		03	08	18
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
2. TITULO DEL CARGO:	Recepcionista			
3. JEFE INMEDIATO:	Directora Administrativa			
4. PERSONAL A CARGO:	N/A			
5. REQUISITOS:				
EXPERIENCIA				
1. Año de experiencia en cargos como auxiliar administrativa o recepcionista				
EDUCACIÓN				
Técnico o tecnólogo				

FORMACIÓN

- Técnico, tecnólogo en áreas administrativas o con pregrado en áreas administrativas
- Manejo de los programas de Office 2015

HABILIDADES

- Trabajo por teléfono.
- Gestión del material.
- Conocimientos administrativos.

ACTIVIDADES

1. Servir a los visitantes, saludándolos, dándoles la bienvenida, y anunciándolos de forma adecuada.
2. Actividades Financieras
3. Recibir y responder diariamente a los emails, notificaciones, avisos o certificados.

OBLIGACIONES

1. Actualizar las citas en el calendario, así como mantener al día las reuniones y agendas necesarias.
2. Realizar otras tareas como son el fotocopiado, la impresión de documentos, el fax, etc.
3. Responder, registrar y devolver las llamadas de teléfono, así como de proporcionar la información básica si es necesaria.

VINCI COATINGS.**FECHA****03 08 18****1. IDENTIFICACION DEL CARGO****2. TITULO DEL CARGO:** Servicios Generales**3. JEFE INMEDIATO:** Directora Administrativa**4. PERSONAL A CARGO:** N/A**5. REQUISITOS:****EXPERIENCIA**

2. años en cargos similares

EDUCACIÓN

Bachiller académico

FORMACIÓN

- Manejo de los programas de Office.
- Servicio al usuario.

HABILIDADES

- Atención a personas.
- Proactividad.
- Servicio.

ACTIVIDADES

1. Responder por el aseo y cuidado de las zonas o áreas que le sean asignadas.
2. Responder por los elementos utilizados para la ejecución de sus tareas.
3. Informar sobre cualquier novedad ocurrida en la zona o en los equipos bajo su cuidado

OBLIGACIONES

1. Realizar encargos y recados de carácter oficial.
2. Realizar la solicitud de elementos y suministros requeridos para su actividad.
3. Realizar el aseo y limpieza de las instalaciones

VINCI COATINGS.**FECHA****03 08 18**

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Portero
3. JEFE INMEDIATO:	Directora Administrativa
4. PERSONAL QUE PRESIDE:	N/A
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
2 años en cargos similares	
EDUCACIÓN	
Bachiller académico	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de vigilancia • Servicio al cliente. 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a personas. • Proactividad. • Servicio. 	
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y control de llaves y de acceso de personal al edificio, recibéndolas y acompañándolas cuando lo soliciten. 2. Responsable, cumplidor y digno de confianza. 3. Avisar a las Fueras y Cuerpos de Seguridad del Estado cuando se esté cometiendo un delito en la sala objeto de su trabajo 	
OBLIGACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboraran con las personas en el ejercicio de las inspecciones o controles reglamentarios, establecidos conforme a lo dispuesto en las Leyes. 2. Comprobaran la entrada de los trabajadores y de igual forma salida de la empresa escribir hora de llegada y de salida del personal. 3.vigilar las instalaciones de la empresa tanto las que se encuentre personal como las que estén vacías. 	

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Director Comercial
3. JEFE INMEDIATO:	Gerente
4. PERSONAL A CARGO	3
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
1 Año como director comercial.	
EDUCACIÓN	
Pregrado, posgrado	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en administración de empresas ingeniería industrial. Estudios especialización en Marketing. • Manejo de los programas Office 2015 • Relaciones y excelente comunicación. 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento creativo. • Habilidades sociales. • Visión estratégica. • Liderazgo. 	

ACTIVIDADES

1. Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo
2. Saber resolver problemas comerciales y/o de marketing
3. Tomar decisiones cuando resulte necesario y oportuno.

OBLIGACIONES

1. Capacitar al personal a cargo sobre los productos que van a brindar por parte de la compañía.
2. Acompañamiento y apoyo al personal a cargo en las visitas técnicas.
3. Trazar metas a toda el área comercial que está a su cargo.

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO**2. TITULO DEL CARGO:** Jefe de planeación**3. JEFE INMEDIATO:** Gerente**4. PERSONAL A CARGO:** 5**5. REQUISITOS:****EXPERIENCIA**

1. Año en cargos similares con conocimiento de indicadores y presupuestos

EDUCACIÓN

Pregrado

FORMACIÓN

- Profesional en carreras administrativas o financieras
- Manejo de los programas Office.
- Relaciones y excelente comunicación

HABILIDADES

- Visión Estratégica.
- Relación con el entorno y articulación de redes.
- Manejo de crisis y contingencias.
- Liderazgo.

ACTIVIDADES

1. Realizar indicadores de gestión para los gestores a su cargo.
2. Asignar las respectivas tareas a las analistas de planeación y darles el respectivo seguimiento.
3. Realizar y reportar informes al director comercial para así asignar las metas del mes por cada gestor.
4. trazar las rutas de los gestores que van a manejar mes a mes.

OBLIGACIONES

1. Verificar que los gestores y las analistas de planeación cumplan con las tareas asignadas y la ruta estipulada.
2. Reunión con cada uno de los gestores al terminar el mes para verificar si realizaron el cumplimiento de las tareas.

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Gestor de infraestructura vial
3. JEFE INMEDIATO:	Director Comercial
4. PERSONAL A CARGO:	N/A
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
1 Año en cargos comerciales de ventas intangibles	
EDUCACIÓN	
Pregrado	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en carreras de ingeniería Civil • Manejo de Office 2015 • Indicadores de gestión • Servicio al cliente 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad. • Comunicación eficaz • Capacidad de escuchar • Planificación y organización del trabajo. 	
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la ruta asignada por el jefe de planeación. 2. Visitar el mayor número de clientes y programar cita para presentación de portafolio de servicios. 3. Llenar adecuadamente el programa CRM que se asignó para las novedades y citas asignadas, asistidas e incumplidas. 	
OBLIGACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las rutas estipuladas, y las citas asignadas por la analista de planeación. 2. Informar al jefe de planeación si por algún motivo se canceló alguna cita 3. Llenar adecuadamente el programa CRM a diario e informando cada visita para el informe final del mes. 	

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Gestor de edificación
3. JEFE INMEDIATO:	Director Comercial
4. PERSONAL A CARGO:	N/A
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
1 Año de experiencia en ventas intangibles	
EDUCACIÓN	
Pregrado	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en carreras de ingeniería civil, ingeniería hidráulica o ingeniera estructural • Manejo de office 2015 • Servicio al cliente • Fluidez Verbal 	

HABILIDADES

- Proactividad.
- Comunicación eficaz
- Capacidad de escuchar
- Planificación y organización del trabajo.

ACTIVIDADES

1. Realizar la ruta asignada por el jefe de planeación.
2. Visitar el mayor número de clientes y programar cita para presentación de portafolio de servicios.
3. Llenar adecuadamente el programa CRM que se asignó para las novedades y citas asignadas, asistidas e incumplidas.

OBLIGACIONES

1. Cumplir con las rutas estipuladas, y las citas asignadas por la analista de planeación.
2. Informar al jefe de planeación si por algún motivo se canceló alguna cita
3. Llenar adecuadamente el programa CRM a diario e informando cada visita para el informe final del mes.

VINCI COATINGS.**FECHA****03 08 18****1. IDENTIFICACION DEL CARGO****2. TITULO DEL CARGO:** Gestor de saneamiento Básico y Relleno Sanitario**3. JEFE INMEDIATO:** Director Comercial**4. PERSONAL QUE PRESIDE:** N/A**5. REQUISITOS:****EXPERIENCIA**

1 Año de experiencia en ventas intangibles

EDUCACIÓN

Pregrado

FORMACIÓN

- Profesional en ingeniería ambiental, ingeniería sanitaria
- Manejo de office 2015
- Servicio al cliente
- Fluidez Verbal

HABILIDADES

- Proactividad.
- Comunicación eficaz
- Capacidad de escuchar
- Planificación y organización del trabajo.

ACTIVIDADES

1. Realizar la ruta asignada por el jefe de planeación.
2. Visitar el mayor número de clientes y programar cita para presentación de portafolio de servicios.
3. Llenar adecuadamente el programa CRM que se asignó para las novedades y citas asignadas, asistidas e incumplidas.

OBLIGACIONES

1. Cumplir con las rutas estipuladas, y las citas asignadas por la analista de planeación.
2. Informar al jefe de planeación si por algún motivo se canceló alguna cita
3. Llenar adecuadamente el programa CRM a diario e informando cada visita para el informe final del mes.

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1.. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Analista de planeación
3. JEFE INMEDIATO:	Director Comercial
4. PERSONAL QUE PRESIDE:	N/A
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
6 Meses en cargos administrativos	
EDUCACIÓN	
Estudiantes de administración de empresas o afines	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de office. • Servicio al cliente. 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad. • Comunicación eficaz • Capacidad de escuchar 	
ACTIVIDADES	
1. Realizar las tareas asignadas por los gestores para programar cita de presentación del servicio de portafolio.	
2. Cumplir las metas diarias puestas por el jefe de planeación.	
3. Investigar de nuevas obras e indagar las personas encargadas para asignarles citas a los gestores.	
OBLIGACIONES	
1. Informar a diario los indicadores a los gestores, jefe de planeación y director comercial.	
2. Realizar y verificar los anticipos que fueron asignados con algún tipo de traslado o viaje	
3. Realizar el seguimiento de las citas cumplidas por lo gestores y realizar encuesta al cliente sobre la información suministrada por el gestor.	

VINCI COATINGS.

FECHA

03 08 18

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
2. TITULO DEL CARGO:	Operario
3. JEFE INMEDIATO:	Gerente
4. PERSONAL ACARGO:	N/A
5. REQUISITOS:	
EXPERIENCIA	
1 año en cargos similares.	
EDUCACIÓN	
Técnico o Tecnólogo	
FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico o Tecnólogo en suministro e instalación de productos de construcción. • Servicio al cliente • Preparación de instrumentos de construcción 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo 	
ACTIVIDADES	

1. Capacitar al personal de la obra y realizar el debido acompañamiento durante toda la instalación.
2. Llevar todo el instrumento necesario para la instalación y así mismo recoger.
3. Informar novedades que se encuentren en el momento de la instalación.

OBLIGACIONES

1. Visitar la obra antes de la instalación para verificar que el terreno se encuentre preparado.
2. Recibir y entregar de forma correcta todo el instrumento que se le fue suministrado.
3. Presentarse a la obra debidamente identificado y con los elementos de protección personal y debida documentación suministrada por la empresa.
4. Realizar seguimiento fotográfico de las respectivas instalaciones para posteriormente realizar informe.

El diseño de un modelo de profesiogramas constituye para el mejoramiento del ambiente laboral físico como psicosocial y facilita la planeación del proceso de producción y la adecuación de un colaborador a su puesto de trabajo en la empresa Vinci Coatings S.A.S.

El profesiograma reúne todas las actividades y obligaciones que se desarrollan en el cargo o puesto de trabajo; para poder dar respuesta a qué hace el ocupante del puesto y cuya finalidad o razón de ser es dejar plasmado para qué existe el cargo en la empresa.

Esta herramienta de gran ayuda, genera suficiente información a fin de que la compañía tenga un conocimiento más profundo de los puestos que existen en la organización, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las obligaciones, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, a fin de que permita solucionar problemas como la mala selección del personal, la falta de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para cubrir los cargos. Esto contribuirá como un instrumento con que se administra efectivamente el talento humano.

Tabla 15 Plan estratégico I

PLAN ESTRATÉGICO				
OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	%
Determinar y establecer la descripción y perfil del puesto de trabajo.	Establecer de manera puntual requisitos, perfiles, obligaciones y actividades de cada cargo de trabajo de la empresa Vinci Coatings S.A.S	Levantamiento de información, elaboración de los profesiogramas y análisis de los resultados. Ejecución de programas de capacitación y formación al personal de la organización.	# de puestos de trabajo evaluados/ # de trabajadores en la compañía.	0,94
Establecer los perfiles y profesiogramas de los puestos de trabajo de la empresa Vinci Coatings S.A.S	Generar una propuesta documental base que permita definir perfiles y profesiogramas de cada cargo de la empresa Vinci Coatings S.A.S	Determinación de la descripción y fortalecimiento de la interrelación ,interactuación e interdependencia de cada puesto de trabajo.	# de puestos de trabajo evaluados/ # de trabajadores en la compañía.	0,94

Fuente elaboración propia

9. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto contó con el acompañamiento del personal de la compañía Vinci Coatings S.A.S y su colaboración al suministrar la respectiva información solicitada para realizar el análisis de los puestos de trabajo de la empresa a través del uso del método (Cuestionario), el cual fue elaborado a cada trabajador permitiendo obtener respuestas correctas e información útil que determinó las tareas, conocimientos, capacidades, habilidades, responsabilidades y condiciones de cada puesto de trabajo de la empresa.

Se mejoraron, fortalecieron y definieron los profesiogramas, perfiles de cada uno de los cargos de la organización agrupando las condiciones básicas para el proceso de selección del personal, para el área de seguridad y salud en el trabajo en cuanto a las restricciones y riesgos en cumplimiento y acreditación al proceso de mejoramiento en SG-SST establecido en la compañía.

A falta de una adecuada Planeación dentro de la organización al no contar con estructuras funcionales de los perfiles de cargos, lo cual hubiese aportado para que en los diferentes cargos de la organización se hubieran implementado y mejorado los procesos al momento de ejecutar las tareas asignadas, con procedimientos establecidos que hubieran permitido que la Empresa contará con un rubro de recursos destinados para la implementación de un adecuado Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo.

Dentro de los lineamientos organizacionales no se evidenció los requisitos básicos para el cumplimiento de una Política en Salud Ocupacional, además que no cuenta con la

herramienta que permita interactuar conexiones técnicas y administrativas entre los diferentes puestos de trabajo.

Consolidar los peligros – riesgos laborales más frecuentes a los cuales están los trabajadores de la organización expuestos y establecer el contenido de las evaluaciones médicas ocupacionales y exámenes complementarios que deben ser realizados a los empleadores al instante de ser solicitados las evaluaciones médicas ocupacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es relevante registrar que existen hoy en día proliferación y mal uso de los métodos para la identificación de las competencias específicas de los perfiles del cargo, a pesar de esto se considera que el método utilizado por la empresa Vinci Coatings al unificar la observación directa en el entorno laboral y los cuestionarios a los empleados y sus respectivos jefes, se permite que este proceso permite enriquecer la información de varias partes dejando de lado preferencias y/o diferencias entre los empleados; ante este método se observó una desventaja en cuestión de tiempo, debido a que es demasiado extenso en cuanto a la información a manejar y esto se complica en aquellas empresas que cuentan con un alto número de cargos en su estructura organizacional.

El proceso de comunicación en la empresa es un factor clave que permite el desarrollo eficiente de las actividades y de la organización, mediante esta se transmite la misión, visión, objetivos y valores de la misma, la comunicación informal origina problemas de coordinación, por lo que al formalizar este proceso se aseguraría que la misma se encuentre disponible y sea oportuna para las personas que la necesiten y actúe como un complemento en la organización.

La confección del profesiograma puede adaptarse en este momento a las necesidades del área, pero no tiene por qué ser algo permanente, es importante que el mismo sea revisado de manera periódica para aseverar que siga teniendo la capacidad de respuesta a las nuevas situaciones de la organización. Asegurando de esta manera contar con personas motivadas y comprometidas con el trabajo.

Muchos trabajadores no se implican demasiado en la Empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni si quiera creen en sus posibilidades.

Finalmente, todas las organizaciones sin importar su tamaño o su objetivo social se deben interesar por las competencias laborales, con el fin de lograr estar a la vanguardia y responder eficazmente ante el mundo globalizado, logrando desarrollar una herramienta para el desarrollo de la empresa, debido a que con la adopción de competencias se incrementa no solo la calidad de los servicios y/o productos sino también la productividad y competitividad de la empresa, logrando un mayor alcance social y reconocimiento en el mercado.

10. Recomendaciones

Se recomienda a la compañía Vinci Coatings S.A.S, establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la entidad como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Profesiogramas de Cargos y Puestos de Trabajo para que la entidad se mantenga permanentemente actualizada.

Contar un adecuado modelo de Administración de Recursos Humanos, que le permita evaluar un modelo de evaluación de competencias, enfocado en realizar una debida medición de las aptitudes que poseen las personas que desempeñan los cargos, los cuales permitirán medir los resultados de desempeño, en relación con los puestos de trabajo.

Adequar los puestos de trabajo, que permitan asegurar que el empleado realice sus funciones de tal forma que los puestos de trabajo sean productivos, en pro de evitar múltiples trastornos en la salud de los trabajadores y que se logre evitar:

- Lesiones de Espalda
- Lesiones de Esfuerzos repetitivos
- Problemas circulatorios

Todo lo anterior vigilando que los puestos de trabajo sean diseñados con medidas de prevención antropométrica, en donde poco a poco se logren ajustar los centros de trabajo con el puesto de trabajo al empleado.

Como se debe mitigar la incidencia en el no cumplimiento de competencias en los cargos actuales, es vital que la compañía se apropie de modelos de procesos de contratación óptimos, que permitan la definición de los perfiles del puesto, ya que en el proceso de

Reclutamiento , el departamento de recursos humanos, debe tener una visión amplia y completa de la persona que mejor se desempeñaría en el puesto de trabajo , la cual debe estar ligada proporcionalmente a la competitividad y productividad de la compañía , para así lograr todos los resultados esperados.

Continuar aplicando la metodología sistemática de Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos , que continúe teniendo alcance sobre todos los procesos y actividades rutinarias y no rutinarias internas o externas, equipos, todos los centros de trabajo y todos los trabajadores independientemente de su forma de contratación y vinculación, que le permita continuar identificando los peligros y evaluar permanentemente los riesgos en seguridad y salud en el trabajo, con el fin que pueda priorizarlos y establecer los controles necesarios.

Es importante realizar programas periódicos de mantenimiento preventivo y correctivo en las distintas áreas de la empresa donde se detectaron riesgos altamente peligrosos, con el fin de eliminar o minimizar los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales. Estas actividades se pueden ejecutar por empleados de la misma empresa que cuenten con las competencias o por la ARL que tenga vigente la compañía. Vinci Coatings S.A.S deben garantizar que todos los trabajadores reciban una formación teórica y práctica, en relación con los riesgos que se hayan detectado en la empresa y respecto a las medidas de protección y prevención que deben ser adoptadas para controlar los factores de riesgo en el puesto de trabajo; está se realizará en el momento de la contratación y, periódicamente, cuando se produzcan modificaciones de trabajo.

Para disminuir el riesgo psicosocial que se pueda presentar es recomendable realizar pausas activas durante la jornada laboral, fomentar la participación de los trabajadores en las actividades de integración y de estilos de vida saludable.

Para garantizar un impacto positivo de las inspecciones dentro de los programas de prevención, se hace indispensable que éstas sean concebidas bajo un enfoque gerencial e integral que cuente con fases de planeación, organización, dirección y ejecución, con el fin de identificar sistemáticamente los peligros que surgen cuando cambian las personas, los equipos, los materiales y el medio ambiente en general.

Implementar campañas de sensibilización por medios escritos o impresos que indiquen la importancia de la actividad física regular dentro de la población.

Contar con Diagnósticos de condiciones de salud que permitan identificar variables objetivas con programas de salud preventiva como:

- Implementar un programa de acondicionamiento físico dentro de la Empresa que fomente la práctica regular de ejercicio.
- Realizar periódicamente campañas de control de peso y toma de Tensión arterial como mecanismo primario de tamizaje y control del riesgo cardiovascular.
- Capacitar a los trabajadores en la prevención de los factores de riesgo cardiovascular, promover pautas de autocuidado y estilos de vida saludables, control del estrés.

- Realización de campañas de capacitación en Higiene Postural dirigidas a concientizar a los Trabajadores en la adopción de posturas adecuadas durante la jornada laboral.

Tener en cuenta en los programas de Promoción de la Salud en el Trabajo que hagan parte del SG-SST (<https://osha.europa.eu/es>), 2018).

No tiene sentido aplicar un programa de promoción de la salud en el trabajo sin ofrecer al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable. La promoción de la salud en el trabajo se basa en una cultura saludable que, en primer lugar, requiere una adecuada gestión de los riesgos.

- La promoción de la salud en el trabajo va más allá de los requisitos legales, se basa en acciones voluntarias por ambas partes.
- La promoción de la salud en el trabajo sólo puede tener éxito si se integra como un componente permanente en todos los procesos empresariales.
- La promoción de la salud en el trabajo exige el compromiso activo de ambas partes: la empresa, con la oferta de unas condiciones organizativas y medioambientales saludables, y los empleados, que deberán implicarse activamente en los programas.
- El estilo de vida es cosa del trabajador. Es posible alentarle, pero jamás obligarle a modificar su comportamiento, salvo que resulte nocivo para otras personas.

- La participación en actividades de promoción de la salud en el trabajo es voluntaria, si bien debe tener en cuenta que adoptar un modo de vida saludable redundará sobre todo en el propio beneficio.

Al realizar de manera rutinaria los exámenes médicos de Ingreso/Periódicos, la Compañía obtendrá el beneficio de cumplir con las ineludibles obligaciones legales, así como los beneficios más importantes, como el favorecimiento de unas relaciones sanas entre trabajador y empleador, toma decisiones más acertadas al momento de la contratación, una disminución de los costos a corto, mediano y largo plazo, mayor productividad, disminución del ausentismo y el fortalecimiento de actividades preventivas con el objetivo de disminuir los riesgos de accidentalidad y de minimizar la presentación de enfermedades de origen Laboral.

Ejecutar constantemente capacitaciones al personal acerca del interés de la identificación de los factores de riesgo de los puestos de trabajo con el propósito de tomar planes de acción en pro de la protección y salvaguardar la salud y la seguridad de los trabajadores.

Definir los cargos estratégicos, administrativos, comerciales y de índole operativos, para de esta manera aportar a la mejora en todo lo concerniente a seguridad y salud en el trabajo.

Es importante contar con un plan de trabajo que incluya capacitaciones que permitan motivar a todos los empleados y que de forma interactiva se sientan el compromiso con el autocuidado con base en la debida identificación de los riesgos identificados a cada uno de los niveles de la organización.

Al evaluar las competencias laborales se recomienda aplicar los profesiogramas elaborados en el presente trabajo.

Generar la documentación requerida para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, como lo son: instructivos, procedimientos y registros, para cada área de la empresa, de manera que disponga de los datos necesarios para un análisis de vulnerabilidad y principalmente para la mejora continua de la gestión de riesgos laborales y psicosociales, tomando como base el desarrollo de este proyecto.

11. Bibliografía

1. (<https://osha.europa.eu/es>):. (2018, junio 10). Retrieved from (<https://osha.europa.eu/es>):: <https://osha.europa.eu/es/safety-and-health-legislation>
2. Almachi, C. S. (Febrero 2018). *Evaluación de riesgos laborales por puestos de trabajo en el área de producción de la Empresa Productos Lácteos* . Guaytacama.
3. bastidas, m. v. (2011). *ergonomia del puesto de trabajo para prevenir enfermedades en poblacion adulto mayor del centro deia santa matilde en la ciudad de pasto*. san juan de pasto .
4. Chiavenato, I. (2007). *Gestion del talento humano* . Mexico: Tercera edicion .
5. Cristian David Garzon Castro, J. J. (2018). *Análisis de los puestos de trabajo en el área de administración a nivel gerencial en el IDR y el IMRDS*. Soacha.
6. David McClelland. (1973). Testing For Competence rather than for intelligence american psychologist. american psychologist 28.
7. Escobar Tello, S. R., & Yáñez Sangucho, E. V. (2012). *Identificación y evaluación de riesgos por puesto de trabajo para proponer la implementación de profesigramas y medidas de prevención en los trabajadores de la empresa Cedal S.A. en la ciudad de Latacunga durante el período 2011-2012*. Latacunga.
8. Feliu, P., & Rodriguez, N. (1994). *Manual del curso tecnicas de entrevista y decision de seleccion* . Caracas: Psico Consult.
9. Fernandez Caveda, A. (1990). *La gestion integral de los recursos humanos: enfoque directivo general y las condiciones basicas de trabajo en la empresa española actual*., Deusto, Bilbao: Aedipe.
10. Fernandez, P. y. (2003). *Ventajas e inconvenientes de metodos cuantitativos y no cuantitativos*. Cuadernos monograficos Caudidus.

11. Hincapie, N. G., & Quintero., H. L. (2017). *Elaboracion de profesiogramas para la cooperativa de transportadores de risaralda ltda*. Pereira.
12. <http://vincicoatings.com/>. (2018, junio 12). Retrieved from <http://vincicoatings.com/>: <http://vincicoatings.com/nuestra-compania/>
13. Jaramillo Paredes, F., & Landázuri Saquicela, S. (2015). *Elaboración de profesiogramas en Comercial Salvador Pacheco Mora* . Universidad del Azuay .
14. Kerlinger, F. y. (2002). *Investigacion del comportamiento. metodos de investigacion en ciencias sociales* . Interamericano.
15. Levy Leboyer, C. (2003). *Gestion de competencias* . Barcelona: Ediciones gestion 2000 S.A.
16. Lopez, J. N. (1999). *La seleccion de personal:Guiapractica para directivos y mandos de lasempresas*. Fund. Confemetal.
17. Maldonado, L. F., & Castro, J. H. (2016). *Elaboracion de profesiogramas para la planeacion de los procesos de editorial don Bosco y libreria LNS matriz cuenca en el periodo septiembre 2015-marzo 2016*. Ecuador .
18. Mera Miño, J. J., & Pazmiño Ahitón, J. A. (2018). *Manual de funciones internas y profesiogramas en el instituto de investigaciones tecnológicas*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ingeniería Química.
19. Nadler, D., Tushman, M., & Maria, C. (1999). *el diseño de la organizacion como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*.
20. Ortiz, R. B. (2016). *Incidencia de los profesiogramas en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y credito San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Ambato- Ecuador.
21. Pabon, E. (2006). *Desarrollo del modelo de gestion por competencias laborales en la fundacion cardiovascular de Colombia* . Colombia .

22. Pereda, S. y. (2004). *Gestion de recursos humanos por competencias* . Madrid :
Centro de estudios ramon areces .
23. Resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del trabajo. (2005). *Ginebra, Junio* .
24. Spencer, L. y. (1993). *Competence at work. Models for superior performance* . Nueva York: Wiley & Sons.
25. Sternberg, R. J. (1997). *Inteligencia Exitosa* . Barcelona : Paidos.
26. Strategor. (1988). *Estrategia, Estructura, Decision, Identidad. Politica General de la empresa* . Barcelona .
27. Velasquez, J. A. (2011). *Diagnosticar y plantear un proceso de ergonomia para mejorar la satisfaccion laboral de las servidoras y servidores de la agencia nacional del transporte terrestre, transito y seguridad vial*. Quito .
28. Werther, W. J. (1990). *Administracion de personal y recursos humanos* . Mexico: McGraw-Hill.