Escuela de Postgrados

PLAN DE CARRERA PARA LA FORMACIÓN DE SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Estudiantes

ANA BOLENA BUITRAGO PINZÓN

LUIS AMILCAR BONIVENTO IGUARÁN

MARIANA MORALES ROJAS

MARLY KARINA QUINTERO VELÁSQUEZ

Universidad Sergio Arboleda

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Ensayo de grado modalidad caso empresarial

Escuela de Postgrados

Febrero 2017

Contenido

1. Generalidades 6

1.1. Nombre del ensayo 6

1.2. Contextualización 7

1.3. Planteamiento del problema 8

1.3.1. Descripción del problema 8

1.3.2. Formulación del problema 14

1.4. Objetivos 15

1.4.1. Objetivo General 15

1.4.2. Objetivos Específicos 15

1.5. Alcance 15

2. Marco de referencia 17

2.1. Fundamentos Teóricos 17

2.2. Hipótesis 18

2.3. Identificación de Variables 19

2.3.1. Variable Dependiente 19

2.3.2. Variables Independientes 19

2.3.3. Variables Intervinientes 20

3. Metodología 22

3.1. Diseño de técnicas de recolección de información 22

3.2. Población y muestra 23

3.3. Técnicas de análisis 23
4. Aspectos administrativos 25
4.1. Recursos Humanos 25
4.2. Presupuesto 26
4.3. Cronograma 26
5. Perfiles de cargo 28
5.1. Identificación de perfiles 29
5.2. Modelos de competencias 29
5.2.1. Competencias Organizacionales 33
5.2.2. Competencias Funcionales 34
6. Modelo de plan de carrera 35
6.1. Programas de formación 36
6.1.1. Auxiliares 36
6.1.2. Operarios 40
6.2. Línea de tiempo 44
7. Aspectos para la sensibilización 45
8. Resultados 48
9. Conclusiones y recomendaciones 50
10. Linkgrafía y bibliografía 51

Gráficos

Gráfico 1 Histórico de ventas 9

Gráfico 2 Índice de Ambiente Laboral 2016 12

Gráfico 3 Indicador de ausentismo 13

Gráfico 4 Indicador de rotación 13

Ilustraciones

Ilustración 1 Cronograma 27

Ilustración 2 Organigrama Indusvit Ltda. 28

Ilustración 3 Cargos Plan de Carrera 29

Ilustración 4 Diseño plan de carrera 35

Ilustración 5 Línea de tiempo 44

Tablas

Tabla 1 Variables independientes 19

Tabla 2 Variables intervinientes 20

Tabla 3 Presupuesto 26

Tabla 4 Formación académica auxiliares 37

Tabla 5 Formación competencias laborales auxiliares 37

Tabla 6 Formación académica operarios 40

Tabla 7 Formación competencias laborales operarios 41

1. Generalidades

1.1. Nombre del ensayo

Los integrantes del equipo del ensayo de grado de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la cohorte LII, indagaron los problemas más comunes que tienen las empresas en sus áreas de Talento Humano, como la alta rotación de personal, la inestabilidad laboral, la insatisfacción, entre otros factores que influyen en el desequilibrio de las organizaciones. Como consecuencia de estos factores, resultó la idea de mejorar la permanencia de los trabajadores en la empresa y darle un valor agregado a las compañías que beneficien a toda la organización para ser sostenible en el mercado.

La idea es diseñar un plan de carrera en una organización, para ello y para efectos del ensayo de caso empresarial se tomó como referencia una mediana empresa del sector manufacturero y su área de producción. Al diseñar el plan de carrera para la formación de supervisores se busca el crecimiento, fidelización y desarrollo personal, laboral y profesional de los empleados así como la sostenibilidad de la organización en futuros años. Por lo que se estableció como nombre de ensayo de grado el siguiente: *"Plan de carrera para la formación de supervisores de una empresa del sector manufacturero basado en competencias laborales"*.

1.2. Contextualización

Indusvit Ltda. es una empresa del sector industrial, dedicada a la transformación de vidrio templado, laminado y blindado con más de 30 años de experiencia en el mercado, enfocándose en su personal y en su bienestar, para ello han desarrollado la encuesta de clima laboral en donde han evidenciado índices no favorables y que alertan a la empresa a fomentar un ambiente laboral satisfactorio. A su vez los resultados reportados del indicador de rotación reflejan una problemática en la empresa manufacturera en su nivel operativo, donde se presenta alta rotación e inconformidades en los trabajadores por mal clima laboral, por lo que se planteó diseñar un plan de carrera para la formación de supervisores en la empresa basado en competencias laborales, con el fin de generar motivación y estabilidad laboral en los colaboradores.

Para el desarrollo del tema planteado, se tomó como referencia autores como: Koontz (2012) donde señala que para la elaboración de un plan de carrera es importante identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador a partir de la evaluación de desempeño. Por otra parte, Werther (2008) destaca que hay elementos clave que deben tener en cuenta las organizaciones y María del Carmen Domínguez indica que el plan de carrera depende del análisis y evaluación de competencias de los colaboradores. Los autores cada uno con su opinión de plan de carrera, enfoca el ensayo hacia medidas que se deben tener en cuenta para la identificación de variables para desarrollar planes de carrera en los trabajadores.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1. Descripción del problema.

Indusvit Ltda es una empresa especializada en transformación de vidrio templado que inició operaciones en 1984 con un taller donde se fabricaba de este tipo de vidrio que tiene como aplicación la elaboración de divisiones de baño y oficinas, puertas de seguridad, locales comerciales, pasos de escalera, entre otros.

Su equipo técnico estaba compuesto por 5 personas; mediante un arduo trabajo en sus compromisos con los clientes brindándoles un excelente servicio se fue posicionando en el mercado como una empresa seria donde primaba la calidad.

La demanda obligo a Indusvit a reestructurar su planta junto a un equipo de profesionales, que abrieron el mercado con productos como vidrio automotriz, vidrio curvo, vidrio laminado e impresión digital.

Durante los últimos 10 años, la empresa ha crecido notablemente en sus ventas, por lo que surgió la necesidad de incluir nuevas tecnologías que lograran soportar el constante crecimiento de la planta en cuanto a montaje de cristales e ingeniería se refiere, esto llevó a que la empresa invirtiera en maquinaria con tecnología más avanzada como lo son la arenadora automática, horno de curvado de vidrio, estriadora, canteadora bilateral para vidrio, entre otras, que generaban ahorro de tiempo, mejores acabados y la obtención de un mejor producto. El crecimiento en cuanto a ventas se refiere se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

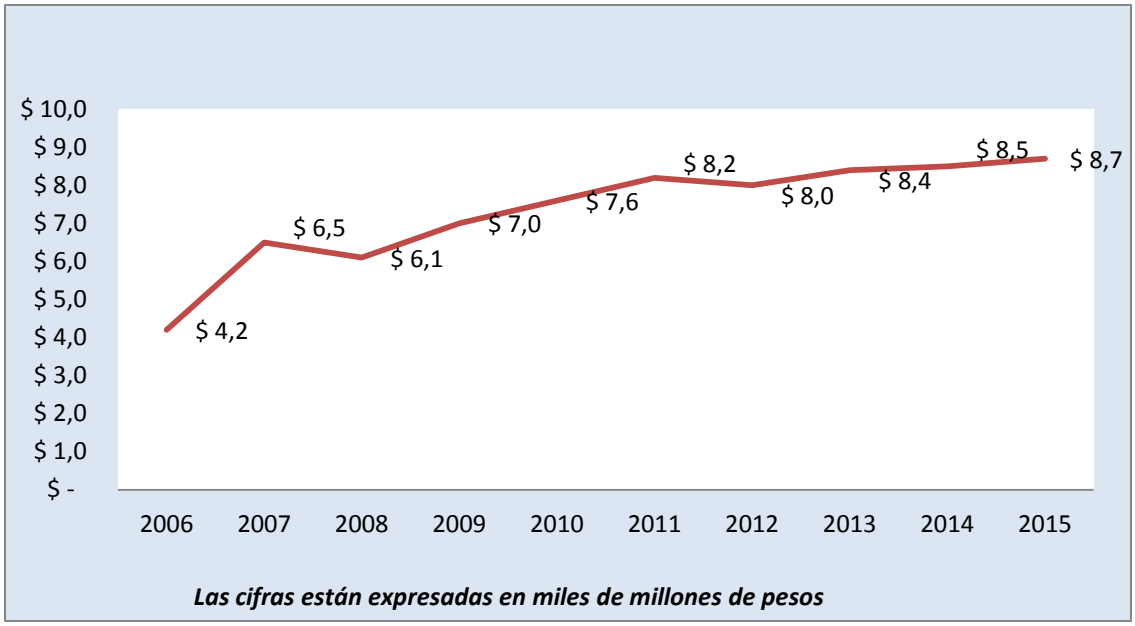

Gráfico 1 Histórico de ventas

En el año 2012, innovó en el mercado colombiano al implementar tecnología con la cual los clientes pueden personalizar cualquier tipo de diseño en el vidrio templado adquiriendo la primera máquina de impresión digital para vidrio templado importada de Israel.

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro sedes, tres (3) de estas en la ciudad de Bogotá (Principal, Puente Aranda y Fontibón) y la última en la ciudad de Cali. Con alrededor de 80 empleados distribuidos en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo equivalentes al 6,25%, 10,0% y 83,75%, respectivamente; y con grandes aspiraciones como por ejemplo: el plan de crecimiento que esta por entrar en Villavicencio y Barranquilla, donde en esta última ciudad hay clientes potenciales pero así mismo una alta competencia, Indusvit ha logrado posicionarse en el mercado.

1.3.1.1. Misión

La Empresa manufacturera se dedica a la transformación y comercialización de vidrio de seguridad templado y laminado, en la línea automotriz y arquitectónica.

1.3.1.2. Visión

Indusvit Ltda. para el 2017, tendrá una estructura organizacional estable y segura, capaz de generar crecimiento y desarrollo profesional entre sus colaboradores, proveedores y clientes, con un producto reconocido por su calidad, innovación y entrega oportuna.

La empresa tiene una razón de ser amplia y específica, dando a conocer una organización conformada para brindar un servicio innovador con el fin de satisfacer los clientes. Cuenta con un equipo humano que genera confianza, orgullo y satisfacción, siempre dispuestos a crecer tanto personalmente como en equipo. Los nuevos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa certifican a un grupo de colaboradores mucho más capacitados y motivados, con el fin de realizar funciones con pasión. Buscando en estos nuevos procesos el beneficio y crecimiento de los colaboradores, ya que estos son el recurso más importante con el que cuenta Indusvit ayudando así a que el proyecto estratégico se cumpla.

En el primer trimestre del año 2016, Indusvit realizó un estudio sobre clima laboral en toda la empresa, pues con este tipo de herramientas se mide el nivel de satisfacción percibido por cada uno de los colaboradores por lo que es posible detectar los aspectos que más están

impactando dentro de la organización y en cada una de sus áreas en cuanto a ambiente laboral se refiere. A continuación se definen las variables incluidas dentro de la encuesta de clima laboral aplicada:

- Responsabilidad: es la percepción de los colaboradores en relación a su capacidad de toma de decisiones y la actitud para asumir actividades delegadas por los superiores.
- Comunicación: hace referencia a la interacción presentada entre todas las personas que intervienen dentro de la organización.
- Equidad: corresponde a la percepción de los empleados conforme al trato que reciben tanto de los subalternos como de sus jefes; y las condiciones laborales en las que realizan sus actividades.
- Cooperación: es la sensación de trabajo en equipo que se genera a través del apoyo mutuo desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.
- Recompensa: permite conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores referente a los reconocimientos e incentivos otorgados por la empresa no solo de índole económico sino también emocional.
- Mando: capacidad que tienen los colaboradores para dirigir y tomar decisiones para alcanzar un objetivo en común.
- Sentido de pertenencia: es el sentimiento por el cumplimiento de objetivos alcanzados en conjunto con todos los miembros de la organización, esto hace sentir que su trabajo es importante e invita a seguir dando siempre lo mejor.

- Flexibilidad: permite conocer el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto al balance que se puede generar entre su vida laboral y personal.

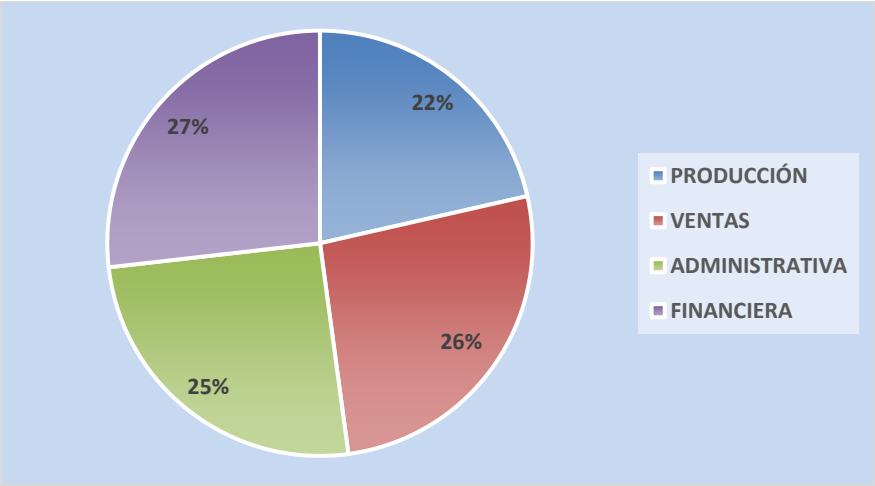

Gráfico 2 Índice de Ambiente Laboral 2016

En efecto, el índice de ambiente laboral conforme a las variables anteriormente mencionadas, arrojaron resultados preocupantes en ciertas áreas de la compañía como se puede evidenciar en el Gráfico 2, siendo el más alarmante la planta de producción, donde los operarios dieron a conocer su inconformidad en aspectos como recompensa, mando, sentido de pertenencia; afectando notablemente el cumplimiento de las metas y generando ausentismo y alta rotación de personal (*ver gráfico 3 y 4*). Es un caso que tiene inquietos a los altos mandos de la organización dado que la problemática está en un área estratégica para la empresa como es la producción.

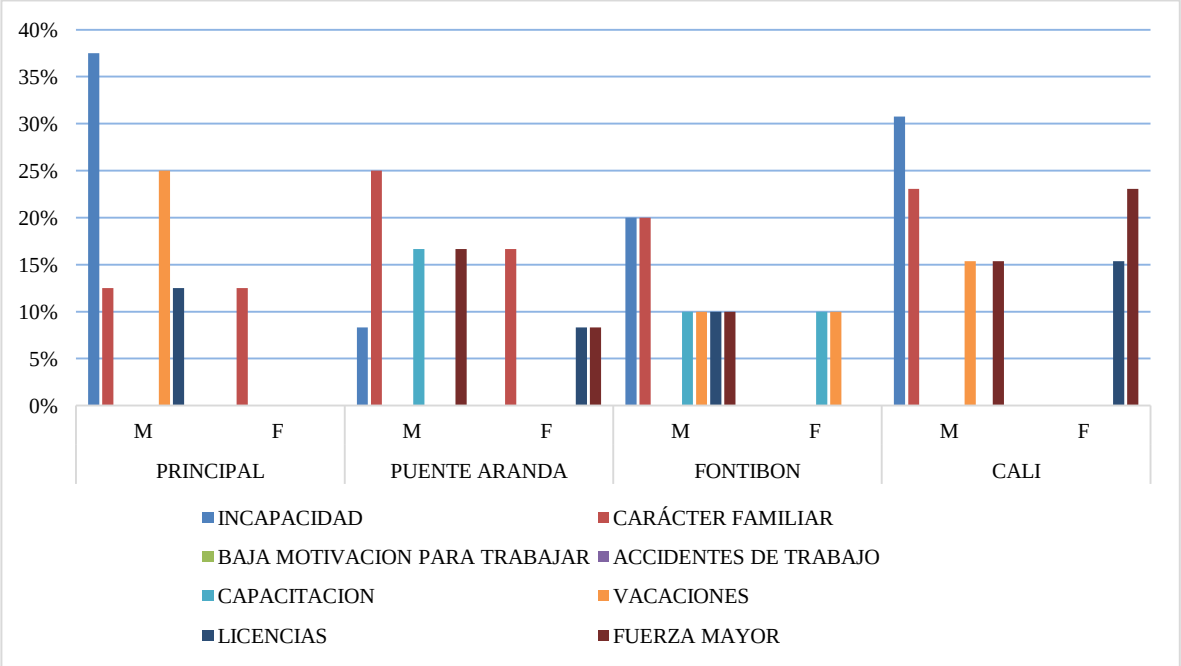

Gráfico 3 Indicador de ausentismo

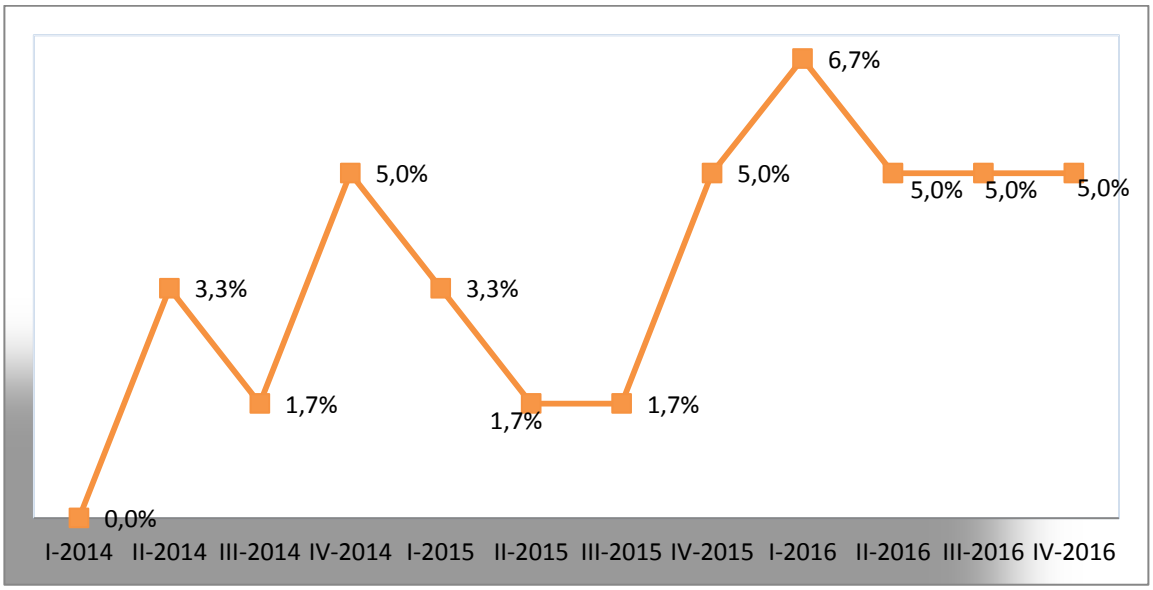

Gráfico 4 Indicador de rotación

En el proceso también se incluyeron las últimas evaluaciones de desempeño, donde se evidenció el no cumplimiento de las metas programadas. Se decidió hacer un análisis con las

pruebas aplicadas en cuanto la evaluación de resultados y el índice de clima laboral, con el fin de hallar inconformidades, encontrando así incumplimiento de los objetivos debido a un clima laboral poco sostenible.

Los colaboradores dieron a entender que existe mucha desigualdad en cuanto a las oportunidades, como también sienten falta de apoyo de sus jefes directos, logrando con esto poco interés del colaborador y nula satisfacción profesional. Así mismo, generando un equipo insatisfecho debido a una cultura organizacional muy poco sostenible, por otra parte, al no obtener el cumplimiento de los objetivos se ha observado una rentabilidad desfavorable en los últimos dos años por lo que la organización tiene que tomar medidas para que el problema no evolucione y transformar la debilidad en una fortaleza logrando mayor posicionamiento en cuanto a la competencia, de esta manera llegar al tan anhelado cumplimiento de los objetivos.

1.3.2. Formulación del problema

¿Es posible que el diseño y aplicación de un plan de carrera para llegar a ser supervisores, disminuya la rotación de personal y se incremente el índice de ambiente laboral en el área de producción?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de carrera para llegar a ser supervisores de una empresa del sector manufacturero dedicada a la transformación de vidrio templado, fundamentado en un modelo de competencias laborales.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los perfiles de cargo involucrados en el área de producción de una empresa dedicada a la transformación de vidrio templado.
- Diseñar el modelo de plan de carrera a implementar dentro de la organización para promover a los colaboradores de nivel operativo a cargo de supervisores.
- Sensibilizar a la organización acerca de la importancia de implementar planes de carrera en el área de producción.

1.5. Alcance

El ensayo busca sensibilizar a la Organización de la empresa manufacturera sobre la importancia de implementar planes de carrera hacia los trabajadores del área de producción que

permitan la promoción interna, el desarrollo hacia el crecimiento profesional, personal y laboral y la fidelización de los empleados en la empresa. Para concientizar se tuvo en cuenta:

- En primer lugar, como marco referencial se consideraron algunos autores que han manejado y desarrollado planes de carrera como muestra exitosa de crecimiento personal y laboral.
- En segundo lugar, se identificaron los perfiles de cargo del área de producción, lo cual permite reconocer las competencias y habilidades que se requieren para aplicar al plan de carrera y así llegar a ser supervisores de área.
- En tercer lugar, se diseñó un modelo de plan de carrera para supervisores basado en competencias laborales que permitirá a la Alta Gerencia fomentar en los trabajadores la promoción interna, el desarrollo personal, laboral y profesional de los mismos.
- En cuarto lugar, se sensibilizó a la Organización sobre la importancia de implementar planes de carrera en los empleados de nivel operativo.
- Finalmente, una vez la alta dirección de la empresa Indusvit Ltda. apruebe el diseño del Plan de Carrera planteado, se procederá con la aplicación del modelo.

2. Marco de referencia

2.1. Fundamentos Teóricos

El plan de carrera es un proceso en el que se diseñan objetivos con el fin de planificar el futuro de la organización a través de las personas, lo cual permite alcanzar la estrategia del negocio y los objetivos personales y profesionales de los empleados, generando sinergia entre ambas partes.

Koontz (2012) señala que para la elaboración de un plan de carrera es importante identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador a partir de la evaluación de desempeño; por lo anterior, elabora una estrategia que permite el desarrollo del plan de carrera. Para ello tiene en cuenta variables como el perfil profesional, desarrollo de metas, amenazas y oportunidades, planes de acción, planes de contingencia, entre otros.

Por otra parte, Werther (2008) destaca que hay elementos clave que deben tener en cuenta las organizaciones, pero sobre todo, el área de talento humano para el desempeño de sus colaboradores como son la igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, interés del empleado y satisfacción profesional, con estos factores es posible la elaboración del plan de carrera.

María del Carmen Domínguez indica que el plan de carrera depende del análisis y evaluación de competencias de los colaboradores, menciona que los objetivos que se pueden alcanzar con una adecuada planeación son:

- Identificar aspectos de desarrollo de la persona
- Aumentar la satisfacción de los empleados
- Satisfacer las necesidades de la organización
- Establecer una comunicación eficaz

Ahora bien, no solamente se ven implicados planes de carrera en los últimos años, sino las empresas han venido constituyendo este tipo de carreras para la permanencia de sus negocios en el mercado. Management (2004) publicó un artículo donde resalta la empresa McDonald's como ejemplo de la implementación de una estrategia de plan de carrera, donde destaca la importancia que tienen las empresas en promover y formar la gente clave y la construcción de murallas que permitan que aquellos con talento permanezcan en las compañías.

Así mismo, hace casi dos siglos la empresa Colgate creó un área llamada “desarrollo de personas”, la cual estaba destinada a reconocer el gran potencial de sus empleados, por lo que debían elaborar estrategias para ubicar a las personas en el cargo apropiado, de esta manera impulsaban el desarrollo profesional y alcanzaban las metas propuestas.

2.2. Hipótesis

Con el diseño de plan de carrera se lograra mejorar la estabilidad laboral de los colaboradores, incrementando el ambiente laboral y con ello proporcionando un mayor sentido de pertenencia, haciendo que los colaborares crezcan en la organización y con ello se proporcionen calidad de vida.

2.3. Identificación de Variables

2.3.1. Variable Dependiente

- Vinculación de personal

2.3.2. Variables Independientes

Tabla 1 Variables independientes

VARIABLE	CONCEPTO
Satisfacción del Personal	"Ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).
Gestión por competencias	Es un proceso que nos permite validar y definir las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible, con el objetivo de conocer sus potencialidades y capacitar sus dificultades.
Índices de Rotación	Es el valor medible de la cantidad de personas que cambia en una organización en un determinado tiempo.

Liderazgo	Conjunto de Habilidades colectivas e individuales que logran unas metas y objetivos satisfactorios para cada miembro dentro de un grupo determinado.

2.3.3. Variables Intervinientes

Tabla 2 Variables intervinientes

VARIABLE	CONCEPTO
Constitución política de 1991	Es la máxima ley, la ley fundamental y la de mayor jerarquía. En ella se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos, la estructura y organización del Estado y bajo sus lineamientos se aprueban las demás normas que rigen la vida del país.
Código de comportamiento o Código de conducta.	Conductas que definen el actuar de los empleados dentro de la organización.
Código sustantivo de trabajo.	Es un compendio de normas que regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores, el cual empezó a regir en Colombia desde el año 1950 y ha sido objeto de muchas reformas siempre propendiendo a una defensa de los derechos de los trabajadores.
Planeación estratégica de la empresa.	Misión, visión, principios corporativos
Reglamento Interno de Trabajo	Define la normatividad interna en cuanto a la

	relación del trabajador con su empleado.

3. Metodología

3.1. Diseño de técnicas de recolección de información

Para el desarrollo del presente ensayo de grado se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- Recopilación documental: Por medio de libros, artículos de revistas y periódicos se indagará acerca de los modelos de plan de carrera y las ventajas que tiene la implementación de estos dentro de las organizaciones. Así mismo, se investigará casos de éxito empresarial que estén relacionados con planes de carrera con el fin de determinar cuál es el modelo adecuado a utilizar en el área de producción de una empresa del sector manufactura.
- Entrevista: Se llevará a cabo una reunión con el Gerente de la empresa para indagar acerca de la situación actual del área de producción e identificar cuál es la percepción de esta persona en cuanto al desempeño de dicha área y las expectativas que tiene con este proyecto.
- Revisión analítica: Se solicitará a la empresa resultados de los indicadores históricos y actuales con respecto a la rotación de personal, ambiente laboral y desempeño organizacional, con el fin de determinar cuáles son los aspectos más relevantes que afectan el área de producción y definir las acciones a realizar para establecer un plan de mejora.

3.2. Población y muestra

El presente ensayo de grado se realizó con base en la empresa Indusvit Ltda., la cual cuenta actualmente con 80 empleados distribuidos en las diferentes áreas. Para el desarrollo de este trabajo se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde el área de producción presenta los índices más bajos lo cual generó analizar los cargos de más alto impacto como lo son:

- Auxiliar de maquinado
- Operario de lavado
- Operario de corte
- Supervisor de calidad
- Supervisor de producción

3.3. Técnicas de análisis

Las técnicas de análisis que se implementaron durante el desarrollo del ensayo de grado se basan tanto en técnicas cualitativas como en cuantitativas.

- Cualitativas: Clasificando la información de acuerdo con su importancia y aportes generados al presente trabajo y llevando a cabo comparaciones con la información recopilada.

- Cuantitativas: Realizando comparaciones en los resultados de datos estadísticamente en base a la información recopilada sobre indicadores históricos y actuales presentados por la empresa Indusvit Ltda.

4. Aspectos administrativos

4.1. Recursos Humanos

Las personas que intervinieron en la elaboración y revisión del actual ensayo de grado son:

- Ana Bolena Buitrago Pinzón, Gestora de Talento Humano, Licenciada en Humanidades e Idiomas con conocimientos en servicio al cliente, selección, vinculación y contratación de personal, liquidación de nómina y aportes a Seguridad Social, bienestar, salud y seguridad en el trabajo, estructuración de cargos, seguimiento y control de requerimientos de entidades externas. Actualmente trabaja para la empresa Liceo Juan Ramón Jiménez S.A.S como Coordinadora de Talento Humano.
- Luis Amilcar Bonivento Iguarán, Administrador de Empresas, emprendedor con principios, valores, carácter y capacidad para una pronta toma de deciones. Con discernimiento en negociación, logra ventajas competitivas. Actualmente labora en Hemera distribuciones SAS como Director Administrativo.
- Mariana Morales Rojas, Ingeniera Industrial, con amplios conocimientos en los procesos de selección, contratación y desarrollo del talento humano, así como en Sistemas Integrados de Gestión. Actualmente, labora en Fiduprevisora S.A desempeñándose como Profesional de Compras en el área de Gerencia Administrativa.
- Marly Karina Quintero Velásquez, funcionario del Banco BBVA - Gestor interno de convenio del área de Negocios libranzas, manejo de clientes mediante visitas y aplicación de

acciones comerciales y campañas generadas por las áreas centrales buscando la vinculación de clientes no asignados a cartera, manejo de bases y análisis financiero.

- Jairo Gracia Acosta, Psicólogo Organizacional, Consultor de Recursos Humanos, tutor ensayo de grado.

4.2. Presupuesto

Para el desarrollo de este proyecto se llevarán a cabo los siguientes gastos:

Tabla 3 Presupuesto

ITEM		VALOR
1	Fotocopias	$35.000
2	Impresiones	$20.000
3	Transporte	$160.000
4	Equipos de cómputo	$300.000
5	CDs	$6.000
6	Internet	$10.000
7	Refrigerios y almuerzos	$200.000
8	Imprevistos (10%)	$73.100
9	**TOTAL**	**$804.100**

4.3. Cronograma

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	SEMANAS																											
			1	2	3 a 10	11	12 a 15	16	17 a 21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32 a 35	36	37 a 42	43	44	45
Tutoría metodológica	30/04/2016	03/05/2016																							
Elaboración anteproyecto	04/05/2016	10/06/2016																							
Entrega anteproyecto	11/06/2016	11/06/2016																							
Generación ideas diseño del proyecto	12/06/2016	23/08/2016																							
Asignación tutor ensayo de grado	13/07/2016	13/07/2016																							
Primera reunión con el tutor	23/08/2016	23/08/2016																							
Elaboración correcciones	23/08/2016	29/08/2016																							
Segunda reunión con el tutor	30/08/2016	30/08/2016																							
Elaboración correcciones	30/08/2016	15/09/2016																							
Tercera reunión con el tutor	15/09/2016	15/09/2016																							
Elaboración correcciones	15/09/2016	21/09/2016																							
Entrega primer avance ensayo de grado	22/09/2016	22/09/2016																							
Elaboración correcciones	23/09/2016	04/10/2016																							
Cuarta reunión con el tutor	04/10/2016	04/10/2016																							
Elaboración correcciones	04/10/2016	12/10/2016																							
Quinta reunión con el tutor	12/10/2016	12/10/2016																							
Elaboración correcciones	12/10/2016	26/10/2016																							
Entrega segundo avance ensayo de grado	27/10/2016	27/10/2016																							
Elaboración correcciones	28/10/2016	30/11/2017																							
Sexta reunión con el tutor	30/11/2016	30/11/2016																							
Elaboración correcciones	01/12/2016	20/01/2017																							
Revisión Final Tutor	20/01/2017	23/01/2017																							
Correcciones finales	24/01/2017	03/02/2017																							
Entrega Final del Proyecto	04/02/2017	04/02/2017																							

Ilustración 1 Cronograma

5. Perfiles de cargo

Indusvit Ltda., es una empresa dedicada a la transformación de vidrio templado, para ello cuenta con un equipo de trabajo representado en la siguiente estructura organizacional.

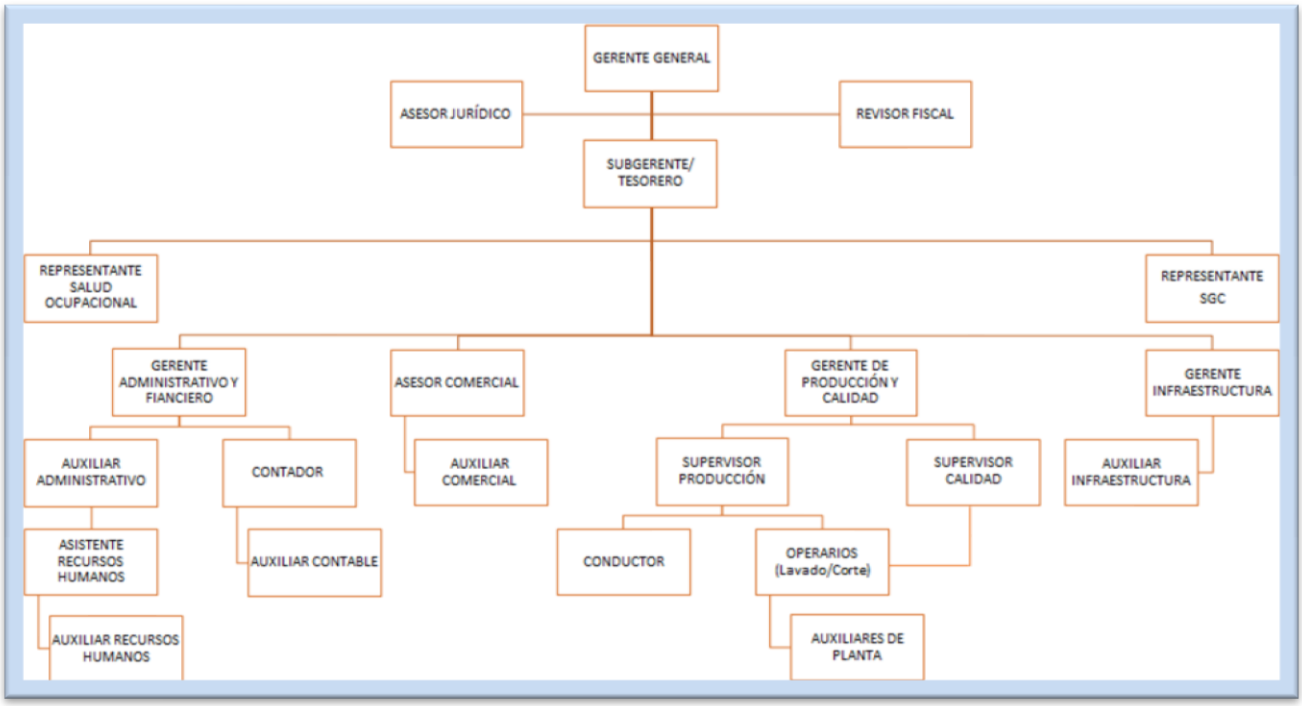

Ilustración 2 Organigrama Indusvit Ltda.

Para efectos del actual ensayo de grado, los perfiles se focalizan según se muestra en el siguiente diagrama.

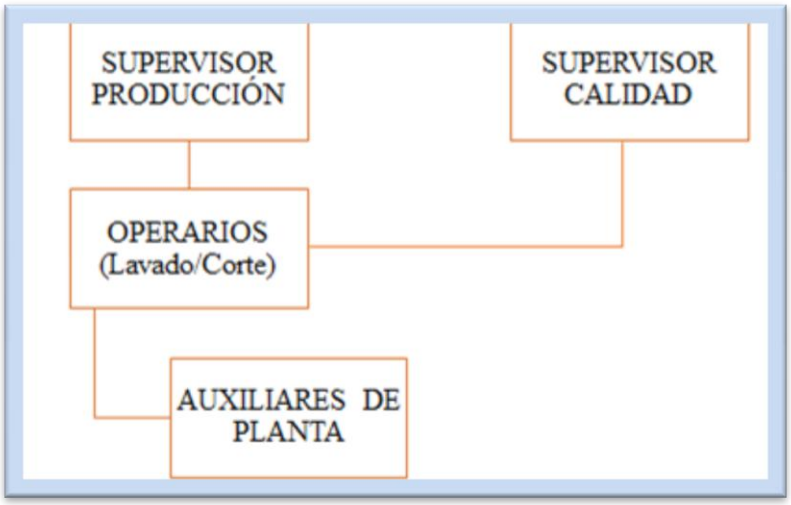

Ilustración 3 Cargos Plan de Carrera

5.1. Identificación de perfiles

La hoja de vida de los perfiles de cargo seleccionados se encuentra en el Anexo 1.

5.2. Modelos de competencias

Se define como competencias aquellas relacionadas con las habilidades, actitudes, conocimientos que permiten el desarrollo y las funciones óptimas del desempeño de una persona. Sin embargo, en el ámbito laboral, las competencias se muestran cada vez más eminentes y más importantes por las Organizaciones, ya que permiten fortalecer las capacidades personales de cada individuo para el mundo competitivo. Para Martha Alles las competencias laborales, se ven enfocadas con la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Sin embargo, no solamente las competencias deben definir las

capacidades plenas de las personas, sino también se deben integrar con el direccionamiento estratégico de la empresa donde se pondere la visión y la misión.

Dentro de la competencia las personas deben ser capaz de:

- Saber ser
- Saber hacer
- Saber

Esto constituye a su vez desempeños que facilitan los elementos tanto personales, potenciales, habituales, contextuales entre otros. La competencia es según "*Conjunto de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que pueden y deben ser alcanzadas a lo largo de la educación obligatoria por la mayoría del alumnado y que resultan imprescindibles para garantizar el desenvolvimiento personal y social y la adecuación a las necesidades del contexto vital, así como para el ejercicio efectivo de los derechos y deberes ciudadanos"*

Las competencias están divididas en tres clases que son:

- **Competencias básicas**: Está relacionado con los pensamientos lógicos, matemáticos y habilidades comunicativas. A demás como las personas aprenden constantemente para realizar diferentes actividades en un ámbito determinado, sea laboral, de estudio, personal social y cultural. Por otra parte, resuelve problemas de la vida cotidiana e información como gráficos, análisis de problemas y soluciones.

- **Competencias Ciudadanas:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva de manera adecuada en la sociedad para un buen desarrollo y bienestar del pueblo. A su vez, la persona caracteriza o efectúa juicios "correctos" en funcionamiento del estado como ciudadanos y miembros de una comunidad para vivir en armonía.

  Competencias Laborales: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se demuestran en un ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad de ingreso y cuenta propia. Se enmarcan a los objetivos y resultados de la entidad. A su vez se utilizan los recursos para mejorar la calidad en el logro de los resultados.

Existe un surgimiento del enfoque de competencia laboral, el cual se da entre el sector educativo y productivo. Se muestra que se debe formar en los trabajadores y que desempeños tienen.

Esta competencia laboral está dividida en:

1. Generales: Capacitan a la persona para entrar a trabajar; se unifica las competencias básicas y las competencias ciudadanas que facilitan el desarrollo o el proceso de las personas en la organización. Son necesarias para:
   - Tomar decisiones
   - Trabajo en equipo
   - Solución de problemas

- Manejo de procesos tecnológicos

Estas se aplican en el ambiente familiar, en la empresa y en la comunidad lo cual se denominan competencias TRANSVERSALES.

2. Específicas: Son necesarias para el desempeño de las funciones ocupacionales del sector productivo; poseerlas facilitan el enlace de las metas organizacionales. Se relacionan con funciones productivas dominados conocimientos, habilidades y destrezas.

Para Indusvit Ltda, esas competencias trascienden en la productividad y mejora continua para el crecimiento y desarrollo personal. Por consiguiente, el desarrollo óptimo del servicio al cliente, la orientación a resultados, el liderazgo, el trabajo en equipo, el manejo de tiempo, la optimización de los recursos, la solución de problemas y el compromiso son una de las competencias blandas que prevalecen, alinean al personal permitiendo la trasformación de Gestión Humana en toda la Organización. Ahora bien, para que se fortalezca las competencias del desarrollo del personal, el desempeño y haya mejores resultandos en cuento a la función y los logros de los objetivos, es importante que la competencias blandas se integren con las competencias duras, las cuales hace énfasis a aquellas habilidades y conocimientos en un tema específico, el cual permite al trabajador desempeñar sus actividades frente a su puesto de trabajo. En este caso, por ejemplo: para el cargo del auxiliar de maquinado una de sus competencia duras a parte de las blandas como, el trabajo en equipo, el foco al cliente y la orientación de resultados, debe saber realizar sistemas superficiales sobre efectos de vidrio para la ejecución de sus función o labor, lo que permite la trazabilidad de sus habilidades con el conocimiento en función a la ejecución de la tarea.

Por lo anterior, las competencias del personal en la empresa permiten reconocer e identificar lo que la persona es y sabe hacer en función de la ejecución de sus labores, lo que es significativo para el crecimiento, progresión y sostenibilidad de la Organización. De ahí que, se define las competencias relevantes y principales para Indusvit Ltda como lo son las organizacionales y las funcionales.

5.2.1. Competencias Organizacionales

- Orientación a resultados: Capacidad de alcanzar resultados, utilizando de forma eficiente de los recursos y creando valor para la empresa. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento de acuerdo con las estrategias de la organización.
- Trabajo en equipo: Consiste en trabajar con otros demostrando tener una escucha activa y una actitud de servicio hacia sus colaboradores y los demás miembros de la organización, con el fin de construir en equipo aportes que generen valor y permitan alcanzar metas compartidas y generar iniciativas de mejora de clima laboral.
- Foco en el cliente: Garantiza la experiencia efectiva del cliente interno y externo, a través del trato respetuoso y amable, con el fin de cumplir con los compromisos que se adquieren con los clientes y sus expectativas, generando así en ellos una excelente relación comercial a corto, mediano y largo plazo. El colaborador deberá dirigirse de manera respetuosa y cumplir con las expectativas de los clientes.

5.2.2. Competencias Funcionales

- Desarrollo de Personas: Incentiva el crecimiento permanente de su equipo, apoyando el mejoramiento de sus habilidades destrezas y conocimientos, partiendo del análisis de sus necesidades y talentos.
- Manejo de tiempo: Consiste en la administración de las funciones de manera organizada para que pueda cumplir con las labores establecidas y demás imprevistos que llegaran a presentarse dentro de la jornada laboral. Capacidad para identifica temas urgentes, prioritarios y demás temas que llegasen a presentar.
- Solución de problemas: Capacidad de resolver actividades que se presenten de forma inesperada y que se resuelvan con respeto, orientación y apoyo entre los colaboradores.
- Orientación al detalle: Muestra alto nivel de ejecución de sus tareas, manteniendo un análisis permanente de la minucia y de las actividades concretas. Implementa estrategias que permite optimizar los procesos y generar mejora en su actividad diaria y que con ellos se pueda ajustar tareas permitiendo aprovechar el tiempo al máximo. Es capaz de identificar errores que se escapan de la atención de otros
- Compromiso: Capacidad de conciencia para llevar a cabo las actividades asignadas conforme a la jornada laboral de forma oportuna, con el fin de fomentar el sentido de pertenencia dentro de la organización.
- Optimización de recursos: Garantiza el uso eficiente de los recursos a través de iniciativas que impacten el desarrollo de las actividades de la organización.

6. Modelo de plan de carrera

El plan de carrera es una herramienta para promover la formación de cada colaborador en beneficio de su crecimiento profesional y con el objetivo de tener personal más capacitado y acorde a las necesidades de la organización.

Por lo anterior, con el presente trabajo se muestra el diseño del modelo del plan de carrera propuesto para Indusvit Ltda., con el fin de que las personas que ocupan el cargo de auxiliares y operarios pueden crecer dentro de la organización y a mediano o largo plazo ejerzan cargos de supervisores. A continuación, se presenta el gráfico donde se evidencia el trayecto de estos cargos para llegar a ser supervisores.

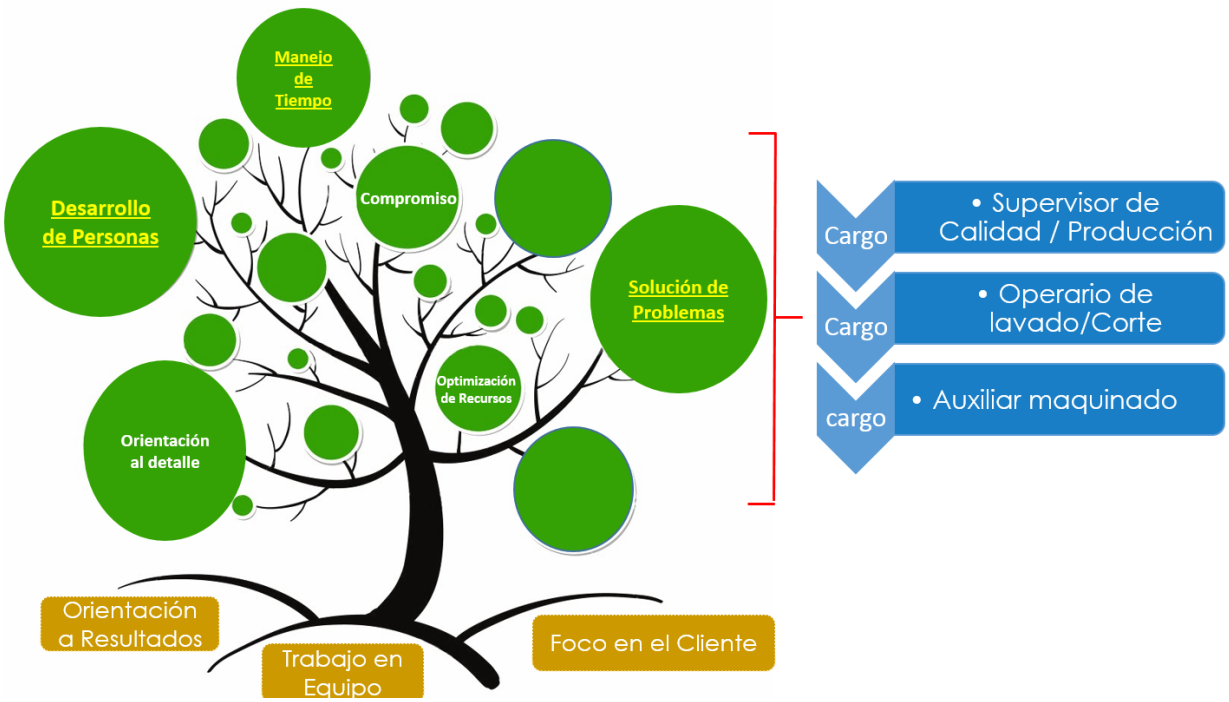

Ilustración 4 Diseño plan de carrera

6.1. Programas de formación

Los programas de formación están enfocados al avance eficaz del Talento conforme a las competencias y habilidades que va desarrollando cada persona tanto a nivel individual como en equipo. Así mismo, los programas están orientados a mejorar y/o reducir la deserción y rotación de empleados, dando valor de satisfacción profesional, laboral y personal de las necesidades específicas, generando alto desempeño, compromiso y motivación.

Para estos programas, se toma como referencia los perfiles de cargo y las competencias laborales allí asociadas.

Ahora bien, una vez definido las competencias en el numeral *5.2. Modelos de competencias* e identificado los objetivos y las funciones de cada uno de los cargos, *ver Anexo 1*, se procede a especificar los diferentes programas que ofrecen Universidades de Bogotá, las cuales son propias para apoyar y ofrecer la formación que se adecue a cada uno de los empleados en caso de cumplir los requisitos. Es importante resaltar, que los trabajadores que cumplan los requisitos deben proporcionar el compromiso con la empresa y la Universidad seleccionada para cumplir con sus estudios, dicha institución educativa será a elección de cada colaborador.

6.1.1. Auxiliares

El plan de carrera que se propone para los colaboradores de cargo auxiliar inicia en cuanto al cumplimiento de requisitos en el ámbito académico, para ello, la empresa incluirá dentro de sus

beneficios un programa de formación que ofrezca alternativas de financiamiento con el fin de que los trabajadores se sientan respaldados.

Tabla 4 Formación académica auxiliares

PROGRAMA DE FORMACION	
Objetivo profesional	Técnico o tecnólogo Industrial
Duración	3 años
Formación de tipo	Presencial
Costo	80% financiado por la empresa
	20% financiado por el empleado
Universidad	Libre elección

Sin embargo, para fortalecer y desarrollar las habilidades en el personal, el área de Gestión Humana constantemente brindará programas para las competencias conductuales que son importantes y necesarias para la empresa. Dentro de los programas se ofrecerán los mencionados en la Tabla 5.

Tabla 5 Formación competencias laborales auxiliares

PROGRAMA DE FORMACIÓN	
FORMACIÓN	**CONTENIDO**
Optimización de recursos	Curso para adquirir técnicas de optimización de recursos
	Dirigida por Conferencistas.
	Duración de 16 horas

	El contenido del programa se enfocará en definición y claridad de objetivos y priorización de actividades.
	La inversión del curso será pagada por la empresa al 100%.
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: Optimización de recursos, compromiso y orientación al detalle.
Servicio al Cliente	El SENA ofrece un curso de servicio al cliente: un reto personal.
	Permite fortalecer el servicio al cliente de acuerdo con las políticas de la Organización.
	La Metodología que ofrece es interacción.
	Dirigida por instructores especializados en el área.
	Duración de 40 horas virtuales.
	El contenido del programa se enfocará en la comunicación y relaciones personales.
	Se otorga certificación.
	No requiere de inversión económica. La empresa ofrece el equipo y tiempo (empleado) necesario para la formación.
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: Foco en el Cliente
	La Cámara de Comercio ofrece un seminario, donde el

Comunicación asertiva	personal a través de la comunicación puede mejorar las relaciones interpersonales y optimizar el clima organizacional.
	La Metodología que ofrece es desde la pedagogía activa y participativa
	Dirigida por Conferencistas.
	Duración de 16 horas (2 días, la empresa brinda el espacio para que el empleado asista)
	El contenido del programa se enfocará en comunicación, lenguaje, asertividad y toma de decisiones.
	Se otorga certificación.
	La inversión del seminario será pagada por la Empresa al 100%
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: Trabajo en equipo.
Orientación a logros	La Universidad Central ofrece capacitación en Orientación a logros donde el principal objetivo es generar un cambio mental.
	Metodología de análisis e interacción.
	Dirigida por docentes especializados.
	Duración de 4 horas presenciales.
	La inversión será pagada por la empresa al 100% y brinda el

	tiempo al empleado para la capacitación
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: Orientación a resultados.

6.1.2. Operarios

Al igual que los auxiliares, el plan de carrera que se propone para los operarios inicia con el cumplimiento de requisitos en cuanto al ámbito académico, y tendrán la oportunidad de acceder a los beneficios que ofrece la empresa en cuanto a las alternativas de financiamiento para aplicar a un programa de formación.

Tabla 6 Formación académica operarios

PROGRAMA DE FORMACION	
Objetivo profesional	Profesional en Ingeniería Industrial o Logística.
Duración	5 años.
	3 años (homologación).
Formación de tipo	Presencial.
Costo	70% financiado por la empresa.
	30% financiado por el empleado.
Universidad	Libre elección.

El programa presentado en la Tabla 6 corresponde al ámbito académico que ofrece la empresa para sus operarios. Sin embargo, para fortalecer y desarrollar sus habilidades, el área de Gestión

Humana constantemente brindará programas acerca de las competencias laborales que son importantes y necesarias para la empresa, como lo son los programas que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7 Formación competencias laborales operarios

PROGRAMA DE FORMACIÓN	
FORMACIÓN	**CONTENIDO**
Liderazgo y trabajo en equipo	La Cámara de Comercio ofrece un seminario, donde las personas van a adquirir herramientas para liderar y desarrollar sus actividades trabajando en equipo.
	La Metodología que ofrece es desde la participación a partir del Coaching.
	Dirigida por Conferencistas.
	Duración de 16 horas (2 días, la empresa brinda el espacio para que el empleado asista)
	El contenido del programa se enfocará en autoconocimiento, liderazgo, roles del líder, características de los equipos.
	Se otorga certificación.
	La inversión del seminario será pagada por la Empresa del 100%
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: Desarrollo de personas, trabajo en equipo,

	orientación a resultados y solución de problemas.
Servicio al Cliente	El SENA ofrece un curso de servicio al cliente: un reto personal.
	Permite fortalecer el servicio al cliente de acuerdo con las políticas de la Organización
	La Metodología que ofrece es interacción
	Dirigida por instructores especializados en el área
	Duración de 40 horas virtuales
	El contenido del programa se enfocará en la comunicación y relaciones personales.
	Se otorga certificación.
	No requiere de inversión económica. La empresa ofrece el equipo y tiempo (empleado) necesario para la formación.
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: Foco en el Cliente
Comunicación asertiva	La Cámara de Comercio ofrece un seminario, donde el personal lidere equipos, que desean mejorar las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional
	La Metodología que ofrece es desde la pedagogía activa y participativa
	Dirigida por Conferencistas.

	Duración de 16 horas (2 días, la empresa brinda el espacio para que el empleado asista)
	El contenido del programa se enfocará en comunicación, lenguaje, asertividad, toma de decisiones, manejo de conflictos.
	Se otorga certificación.
	La inversión del seminario será pagada el 100% por la Empresa
	Las competencias laboras que se desarrollan con esta formación son: Trabajo en equipo, solución de problemas.
Manejo de tiempo	La Cámara de Comercio ofrece un seminario, donde las personas van a adquirir herramientas para la administración de tiempo y creación de un balance de vida personal y laboral.
	Metodología de interacción a partir del coaching
	Dirigida por conferencistas
	Duración de 16 horas (2 días, la empresa brinda el espacio para que el empleado asista)
	El contenido del programa se enfocará en uso y administración del tiempo, productividad y cambio de hábitos.
	Se otorga certificación.
	La inversión del seminario será pagada el 100% por la Empresa
	Las competencias laborales que se desarrollan con esta formación son: manejo de tiempo.

6.2. Línea de tiempo

El plan de carrera es una herramienta en la que se realiza proyección del personal que se tiene laborando dentro de la empresa para que a partir de sus conocimientos y el desarrollo de habilidades logre ocupar diferentes cargos durante su trayectoria dentro de la organización.

A continuación se plantea la línea del tiempo de los auxiliares y operarios para promoverse a supervisores, los años que se muestran se obtienen a partir de los programas y los requisitos que debe cumplir cada uno de ellos para llegar a ocupar cargos superiores.

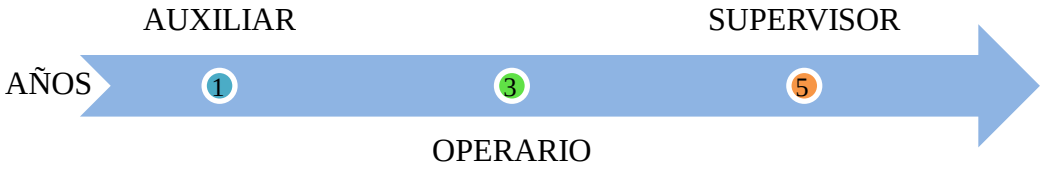

Ilustración 5 Línea de tiempo

7. Aspectos para la sensibilización

El plan de carrera ofrece muchos beneficios para los empleados de la organización porque en ellos está el interés de crecer profesional, laboral y personalmente, además está dirigido al desarrollo competente del trabajador para que este desempeñe eficientemente las funciones que están a su cargo, producir resultados de calidad, ofrecer un excelente servicio y satisfacer sus necesidades. Además de permitir al trabajador que se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en su puesto de trabajo y como factor importante para el empleado, cumplir sus metas individuales teniendo en cuenta que todos estos beneficios se unen y arrojarán resultados positivos en todos los ámbitos de la empresa. Es por esta razón, que al diseñar un plan de carrera bien estructurado y planificado no se debe considerar como un gasto si no como una inversión costo-beneficio tanto para el empleado y empleador.

Particularmente, se tuvieron en cuenta las competencias como foco en el cliente, orientación a resultados, trabajo en equipo, entre otras; para generar un ambiente laboral competitivo. Por esta razón, al programar actividades de capacitación continua, seminarios y talleres, se integra al recurso humano en el proceso y efectúa un desempeño eficiente en las funciones del colaborador, permitiendo obtener beneficios tales como:

- Aumenta el nivel de satisfacción en su puesto, permitiendo con ello el incremento de la productividad.
- Sensibiliza al colaborador e incrementa la toma de decisiones y solución de problemas.

- Desarrolla la confianza, la posición asertiva y el crecimiento laboral.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales y colectivas.
- Mejora el clima laboral.
- Crea sentido de pertenencia.

Del mismo modo, beneficios para la empresa como:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Se genera reconocimiento y competitividad ante el mercado.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Aumenta la motivación del personal generando mayor productividad.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Contribuye a la formación de líderes.

Por otra parte, la organización al diseñar y ejecutar los programas dentro del plan de carrera, adquiere ganancias como el aumento de la eficacia de la empresa, el mejoramiento del clima, integra las relaciones interpersonales de empelado-empleador entre otras; así como en el recurso humano disminuye la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de las habilidades y competencias de las personas, aumento de la eficiencia y productividad del empleado, mejora la calidad de los productos y servicios, reduciendo el ciclo de producción y el tiempo de entrenamiento.

Sin embargo, para que haya una trazabilidad en los programas del plan de carrera con las competencias, se debe manejar un sistema de evaluación que tenga fijaciones a lo esperado, es decir, hacia la visión y misión de la empresa. En el sistema de evaluación, es importante determinar los tiempos o plazos para la aplicación de las evaluaciones ya que permite tanto al empleado como el evaluador alinear los objetivos personales con los objetivos de la empresa.

En consecuencia, como la empresa maneja una evaluación 360° donde se evalúa los comportamientos, el desempeño, las actitudes del empleado en su puesto de trabajo, se pretende fortalecer las competencias y así mismo, corregir las posibles desviaciones que puede tener el empleado en su actividad diaria. Adicionalmente, permitirle al trabajador identificar los recursos para el logro de los objetivos, contribuir a la comunicación, crear oportunidad de interacción entre las directivas y los empleados, donde no solamente la empresa son los socios y la alta gerencia, sino todos los trabajadores que así mismo la constituyen.

8. Resultados

Al diseñar un plan de carrera se pretende informar y sensibilizar a la organización y en especial a la alta dirección acerca de la implementación de estos, con el fin de mejorar el talento y potencial humano de su organización y de esta manera generar crecimiento profesional y económico en los colaboradores y la empresa, respectivamente.

Un plan de carrera permite a la organización planear las necesidades futuras y anticiparse a situaciones para generar competitividad en el sector y su propia sostenibilidad. Adicionalmente, es una herramienta que brinda oportunidad de crecimiento y proyecto de vida, lo cual es clave para fidelizar al alto potencial humano pues eleva su motivación laboral. Sin embargo, a lo largo de este ensayo de grado y gracias a la información suministrada por Indusvit Ltda, se identificaron diferentes factores que están afectando la productividad en el nivel operativo del área de producción. Así mismo, conforme a los resultados obtenidos en los indicadores que reporta la empresa, se observó la alta rotación del personal y la deficiencia en el clima laboral.

Por lo anterior, a partir de los perfiles establecidos para cada uno de los cargos mencionados en el ensayo de grado, se diseñó el modelo de plan de carrera para implementar en la Organización; para ello se evaluaron tanto las competencias blandas como las competencias duras, encontraron relación entre ellas, ya que para el plan de carrera es necesario demostrar el crecimiento en todos los aspectos, puesto que existen requisitos que se deben cumplir conforme a los perfiles de cargo.

De esta forma, se establecieron los programas para cada uno de los cargos con el fin de fortalecer los conocimientos y habilidades del personal para el desarrollo de cada una de sus actividades diarias.

9. Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta la información suministrada por la empresa Indusvit, se diseñó el plan de carrera para promover el nivel operativo a supervisor, basado en la misión, visión y las competencias laborales establecidas por la organización.

Al sensibilizar al Gerente de la empresa acerca de la aplicación y ejecución de planes de carrera, se evidenció un notable interés para la implementación del diseño y se comprometió a la ejecución del mismo para optimizar los resultados de producción de la empresa. Dado que los planes de carrera son importantes para una organización permitiendo la sostenibilidad empresarial, el crecimiento laboral, profesional y personal, satisfacción, fidelización y sentido de pertenencia de los colaboradores en la organización.

Adicionalmente, se encontró que existe relación entre las competencias técnicas y las competencias laborales, donde estas deben permanecer en equilibrio para obtener los resultados requeridos en la implementación del plan de carrera.

Dado que el presente trabajo no contó con los tiempos suficientes para la aplicación y ejecución del modelo del plan de carrera, se hace necesario que la empresa realice el seguimiento oportuno con los instrumentos de medición aportados para el desarrollo de este proyecto.

10. Linkgrafía y bibliografía

Domínguez, M. (2008). Planes de carrera ¿para todos?. *Losrecursoshumanos.com*. Recuperado de http://www.losrecursoshumanos.com/planes-de-carrera-para-todos/

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias (9a. ed.)*. México: Thomson Learning.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial (14a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.

Noticias Financieras. (2013). Plan de carrera, aliado de los empleados. *Proquest*. Recuperado de http://ezproxyucdc.ucatolica.edu.co:2053/docview/1430877706?accountid=45660

Werther, W., Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (6a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.

Planes de carrera, Management (2004). Gerencia de planes de Carrera. *Dinero*. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-empresa/management/articulo/gerencia-planes-carrera/22878

Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones

Competencias laborales y gestión de competencias. Recuperado de http://www.marthaalles.com/

Anexo 1

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de Producción
JEFE INMEDIATO	Gerente de Producción y Calidad
SUPERVISA A	Operarios
OBJETIVO DEL CARGO	
Administrar el proceso productivo optimizando el uso de los recursos (Materias primas, mano de obra, medios de fabricación) con el objetivo de cumplir el plan de producción.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Coordinar las actividades para la ejecución de la producción de vidrio templado de acuerdo a los lineamientos establecidos. 2. Informar al Supervisor de calidad cualquier anomalía y/o suceso que impida o perturbe la producción. 3. Presentar informes periódicos sobre el proceso de producción. 4. Controlar la cantidad de producción que se les entrega a los clientes externos e internos. 5. Supervisar el orden y aseo del área de producción.	
EDUCACIÓN	
Profesional en Ingeniería Industrial, Logística, Producción o afines, con conocimientos en HSEQ.	
EXPERIENCIA	
Tres años de experiencia relacionada	
COMPETENCIAS	
ORGANIZACIONALES	**FUNCIONALES**
• Trabajo en equipo • Foco en el Cliente • Orientación a resultados	• Desarrollo de Personas • Manejo de tiempo • Solución de problemas

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de Calidad
JEFE INMEDIATO	Gerente de Producción y Calidad
SUPERVISA A	Operarios
OBJETIVO DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de las especificaciones de producto de acuerdo con la normatividad interna y los requerimientos del cliente con el objetivo de producir vidrios templados de alta calidad.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Elaborar informes periódicamente, bajo estándares de calidad. 2. Inspeccionar y controlar los productos en el proceso de la producción de vidrios templados. 3. Garantizar las metas establecidas. 4. Comprobar y realizar mediciones de los equipos y la maquinaria frecuentemente para la utilización de las mismas. 5. Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, tanto en los productos fabricados y el funcionamiento de los mismos. 6. Cumplir con el análisis, el estatus de calidad de la materia prima, la fase intermedia y el producto terminado. 7. Establecer requerimiento de calidad a los clientes externos por la compra de insumos. 8. Entrenar y reentrenar al personal a cargo cuando este lo requiera. 9. Promover el manejo del medio ambiente y cuidado de residuos en el proceso de producción.	
EDUCACIÓN	
Profesional en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Producción, Administración de Empresas o afines, con conocimientos en la norma ISO 9001.	
EXPERIENCIA	
Tres años de experiencia relacionada	
COMPETENCIAS	
GENERALES	**ESPECÍFICAS**

• Trabajo en equipo • Foco en el Cliente • Orientación a resultados	• Desarrollo de Personas • Manejo de tiempo • Solución de problemas

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de corte
JEFE INMEDIATO	Supervisor de Producción/Calidad
SUPERVISA A	Auxiliar de maquinado
OBJETIVO DEL CARGO	
Cortar vidrio manejando los métodos y materiales pretendidos para aportar a la fabricación, conservación y sustento de bienes y estructura física de la organización.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Utilizar adecuadamente los implementos de protección y seguridad personal de acuerdo con las normas del SG.SST. 2. Tomar las órdenes de pedido. 3. Inspeccionar que las máquinas opere en las condiciones establecidas. 4. Verificar que el material destinado pueda ser destinado para el corte. 5. Diseñar el corte de acuerdo a la solicitud requerida. 6. Realizar perforaciones según especificaciones dadas a conocer en las órdenes de compra. 7. Brindar apoyo en el proceso de pulido. 8. Cortar el material y retirarlo bajo las directrices implantadas. 9. Minimizar el desperdicio de materia prima	
EDUCACIÓN	
Técnico o tecnólogo industrial	
EXPERIENCIA	
Un año de experiencia relacionada	
COMPETENCIAS	
ORGANIZACIONALES	**FUNCIONALES**

• Trabajo en equipo • Foco en el Cliente • Orientación a resultados	• Orientación al detalle • Compromiso • Optimización de recursos

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de lavado
JEFE INMEDIATO	Supervisor de Producción/Calidad
SUPERVISA A	Auxiliar de maquinado
OBJETIVO DEL CARGO	
Efectuar las labores de lavado en el área del vidrio establecida manipulando las herramientas, equipos, insumos e utensilios de acuerdo a las políticas y estándares de la organización**.**	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Utilizar adecuadamente los implementos de protección y seguridad personal de acuerdo con las normas del SG.SST. 2. Constatar que la máquina de lavado se encuentre en un estado óptimo antes de comenzar el proceso. 3. Verificar el cumplimiento de los procesos de corte, taladro tanto horizontal como vertical y pulido se hayan realizado correctamente. 4. Brindar apoya al en el monte de producto terminado. 5. Limpiar según las políticas de la compañía, los residuos del producto. 6. Reportar al supervisor de calidad el proceso realizado en la zona de lavado. 7. Ejecutar acciones de mejoras dirigidas por el supervisor de producción.	
EDUCACIÓN	
Técnico o tecnólogo industrial	
EXPERIENCIA	
Un año de experiencia relacionada	
COMPETENCIAS	
ORGANIZACIONALES	**FUNCIONALES**

• Trabajo en equipo • Foco en el Cliente • Orientación a resultados	• Orientación al detalle • Compromiso • Optimización de recursos

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de maquinado
JEFE INMEDIATO	Operario de corte/lavado
SUPERVISA A	N/A
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar operaciones en líneas automáticas de transformación de productos de vidrio y realizar el acondicionamiento al procesos puesto en marcha y parada de equipos e instalaciones, en las condiciones de calidad, seguridad y ambientales establecidas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Utilizar adecuadamente los implementos de protección y seguridad personal de acuerdo con las normas del SG.SST. 2. Verificar que el horno se encuentre en óptimas condiciones antes de comenzar el proceso. 3. Efectuar la fusión y conformación maquinal del vidrio. 4. Realizar sistemas superficiales sobre efectos de vidrio. 5. Fabricar doble acristalamiento. 6. Transformar vidrios templados, curvados o laminados.	
EDUCACIÓN	
Bachiller	
EXPERIENCIA	
No requiere	
COMPETENCIAS	
ORGANIZACIONALES	**FUNCIONALES**

• Trabajo en equipo • Foco en el Cliente • Orientación a resultados	• Orientación al detalle • Compromiso • Optimización de recursos