

MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA MINEROS  
ALUVIAL SAS BIC DE EL BAGRE, ANTIOQUIA

Estudiante:

Silene Del Pilar Salgado Vanegas

Docente:

Victoria Blanquised Rivera

Universidad Católica Luis Amigó

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Medellín, Antioquia 2020

## Tabla de contenido

Resumen .....	1
Abstract.....	2
1. Introducción .....	3
2. Alcance.....	5
3. Planteamiento del problema .....	7
3.1 Pregunta de investigación.....	8
3.2 Sistematización de la pregunta de investigación .....	8
4. Objetivos de la investigación .....	9
4.1 Objetivo general.....	9
4.2 Objetivos específicos .....	9
5. Justificación de la investigación.....	10
6. Marco de referencia.....	11
a. Marco teórico.....	11
6.1.1 Gestión del desempeño.....	11
6.1.2 Descripción de cargos y análisis de los mismos .....	16
6.1.3 Talento humano en la industria minera colombiana .....	19
6.1.4 Diseño de cargos basados en competencias .....	22
6.2 Marco Conceptual.....	26
Gestión del talento humano.....	26
Gestión del Desempeño.....	27
Evaluación del desempeño .....	28
Competencias .....	29
Puesto de trabajo .....	29
Cargo .....	30
Selección de personal .....	30
6.3 Marco Legal .....	31
7. Diseño metodológico.....	31
8. Presentación de Resultados .....	34
8.1 Plan estratégico de la organización y sus objetivos corporativos .....	34

8.2 Trazabilidad entre funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores respecto a los objetivos corporativos de la empresa .....	38
8.2.1 Resultados visitas de campo y validaciones con jefe inmediato .....	48
8.3 Matriz perfiles de cargo .....	52
8.4 Metodología para evaluar la Gestión del Desempeño transversal a los diferentes procesos de la organización. ....	63
9. Conclusiones .....	67
10. Recomendaciones .....	69
11. Anexos: formato de descripción de cargos.....	71
.....	73
12. Referencias .....	74

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> locación donde trabajan los empleados .....	41
<b>Tabla 2:</b> Formación Académica requerida para desempeñar el cargo.....	42
<b>Tabla 3:</b> Tiempo de experiencia que requiere para ocupar el cargo .....	43
<b>Tabla 4:</b> Jornada Laboral .....	43
<b>Tabla 5:</b> claridad frente a su jefe inmediato y/o a quién debe reportar. ....	44
<b>Tabla 6:</b> Claridad sobre sus responsabilidades en el área ambiental, SST y TPM.....	45
<b>Tabla 7:</b> nivel de conocimiento frente al área o proceso al cual pertenece su cargo .....	46
<b>Tabla 8:</b> nivel de conocimiento frente a sus funciones e indicadores de gestión .....	46
<b>Tabla 9:</b> Frecuencia para requerir personal a su cargo .....	47
<b>Tabla 10:</b> Qué tan importante considera usted el ejercicio de análisis y actualización de cargos.....	47
<b>Tabla 11:</b> Cargos a los cuales se les diseñó o actualizó su perfil. ....	50
<b>Tabla 12:</b> Variables incluidas en un perfil de cargo completo .....	52
<b>Tabla 13:</b> Perfil de cargo Auxiliar de laboratorio metalúrgico.....	47
<b>Tabla 14:</b> Perfil de cargo Ayudante de taller eléctrico .....	48
<b>Tabla 15:</b> Perfil de cargo Analista de comunicaciones .....	49
<b>Tabla 16:</b> Perfil de cargo Topógrafo(a) de exploración (calculista).....	51
<b>Tabla 17:</b> Perfil de cargo Gerente de Abastecimiento y Proyectos .....	53
<b>Tabla 18:</b> Perfil de cargo Gerente de Abastecimiento y Proyectos .....	55
<b>Tabla 19:</b> Perfil de cargo Gerente de Sostenibilidad .....	57
<b>Tabla 20:</b> Perfil de cargo Oficios varios.....	59
<b>Tabla 21:</b> Perfil de cargo Operador(a) Planta de Agua .....	61

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> plan estratégico Mineros .....	36
<b>Figura 2:</b> pilares y objetivos estratégicos .....	38
<b>Figura 3:</b> diagrama jerarquía de procesos .....	39
<b>Figura 4:</b> visualización pantalla inicial Creser .....	63
<b>Figura 5:</b> excel metodología 180° .....	65
<b>Figura 6:</b> plan de Desarrollo Individual .....	66

# **MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA MINEROS ALUVIAL SAS BIC DE EL BAGRE, ANTIOQUIA.**

## **Resumen**

Mineros Aluvial SAS BIC, hace parte de un Grupo Empresarial privado 100% colombiano con 46 años de experiencia, dedicado a la exploración y explotación de metales preciosos, especialmente oro.

A pesar de que la empresa ha sido catalogada como una compañía atractiva que se preocupa por la de calidad de vida de sus colaboradores; los temas de desarrollo profesional, compensaciones variables por objetivo y evaluación de desempeño, han significado todo un reto para los directivos y líderes de la organización.

Esta investigación es descriptiva con un enfoque cualitativo enfoque cualitativo; se abordan las jefaturas y los empleados de la organización bajo diferentes técnicas como la encuesta, los grupos focales y la observación.

Los principales resultados muestran que Mineros Aluvial SAS BIC tiene un gran reto para desarrollar el capital humano en términos de gestión de las competencias y desempeño. Se evidenció la inexistencia de sistemas o modelos objetivos de medición, control y evaluación del personal; así como un sistema de compensación por resultados o desempeño. A pesar de lo anterior, se reconoce que la Dirección y la Vicepresidencia Colombia están conscientes de los cambios que se deben hacer para la mejora en este sentido.

## **Abstract**

Mineros Aluvial SAS BIC, is part of a 100% Colombian private Business Group with 46 years of experience, dedicated to the exploration and exploitation of precious metals, especially gold.

Despite the fact that the company has been classified as an attractive company that cares about the quality of life of its employees; The issues of professional development, variable compensation by objective and performance evaluation have been a challenge for the managers and leaders of the organization.

This research is descriptive with a qualitative approach qualitative approach; the heads and employees of the organization are approached under different techniques such as surveys, focus groups and observation

The main results show that Mineros Aluvial SAS BIC has a great challenge to develop human capital in terms of managing skills and performance. The non-existence of objective systems or models for measuring, controlling and evaluating personnel was evidenced; as well as a compensation system for results or performance. Despite the foregoing, it is recognized that the Directorate and the Vice Presidency of Colombia are aware of the changes that must be made to improve in this regard.

## **1. Introducción**

La minería colombiana es una actividad prioritaria para el desarrollo económico de los países. Solo el año pasado, generó regalías por 2,5 billones de pesos, que se invierten en obras para las regiones (Portafolio, 2019).

La importancia del sector radica en que sus productos hacen parte de la vida diaria de los colombianos, bien sea porque dependen económicamente de esta actividad, viven ancestralmente de ellas, laboran en minas, transportan los productos, los comercializan, se benefician de los ingresos por exportaciones y hasta los usan a diario. El caso más evidente es el de los materiales de construcción que se demandan en proyectos de vivienda de todos los estratos, edificaciones, carreteras e infraestructura, mezclados con otros minerales como hierro, acero y cobre (Portafolio, 2019).

Mineros Aluvial SAS BIC por su parte, pertenece a un Grupo Empresarial privado 100% colombianos con 45 años de experiencia, dedicado a la exploración y explotación de metales preciosos, especialmente oro.

Dado que esta compañía y todas las del mismo sector aportan en tanta medida al desarrollo económico de un país, no se puede desligar del correcto desempeño del talento humano que debe haber en su interior, ya que los empleados son los bienes más importantes de una compañía.

Para que toda compañía logre cumplir a cabalidad con sus funciones, debe comprender que los empleados son la cara de la empresa y afectan directamente la experiencia y satisfacción del cliente.

Por lo anterior, en Mineros Aluvial S.A.S BIC la gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo; sin embargo, desarrollar este tema ha sido todo un reto y aun se presentan falencias en diferentes temas.

De allí surge el presente trabajo, donde se desea elaborar un modelo de gestión del desempeño con la intención de brindarle una herramienta válida que le permita incrementar un mayor desempeño y sentido de pertenencia en sus empleados; así como su motivación, rendimiento y productividad.

En la primera sección de este trabajo, se presentan lo concerniente al análisis del plan estratégico de la organización y sus objetivos corporativos; en la segunda parte se muestra la trazabilidad entre funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores respecto a los objetivos corporativos de la empresa y por último se presenta la metodología para evaluar la gestión del desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización.

## 2. Alcance

La implementación del presente proyecto es de carácter aplicado y se centra en el diseño e implementación de un modelo de desempeño que facilite el permanente feedback entre colaborador y jefe inmediato en pro de buscar la alineación entre los intereses y motivaciones de los empleados y el logro de los objetivos estratégicos planteados por la organización.

Al finalizar el diseño e implementación del proyecto, la empresa tendrá como insumo y entrega final una herramienta automatizada para evaluar el desempeño bajo la metodología 360° para personal Administrativo y con roles de liderazgo y herramienta bajo la metodología 180° para el personal Operativo adscrito a Mineros Aluvial SAS BIC, adicionalmente, la organización contará con información veraz y confiable como resultado del análisis de puesto de trabajo que permitan tomar decisiones asertivas en temas relacionados a la gestión, desarrollo y evaluación del capital humano en responsabilidades como:

- Actualización de los perfiles de cargo de la Operación Aluvial
- Procedimiento para la atracción y retención del capital humano
- Generación de Key Performance Indicator(KPI) asociados a los procesos
- Generación de indicadores de desempeño asociados a los roles y perfiles que permita tener métricas para la valoración del personal.
- Centralización de planes de entrenamiento por niveles de cargo
- Alineación de requisitos legales (roles y responsabilidades en los sistemas de Salud, Seguridad y Ambiental)

- Mapas de talento para planes de carrera y sucesión.
- Generación de objetivos o grados de contribución alineados a la estrategia corporativa.
- Sistema de compensación flexible por logro de objetivos (clasificaciones-escalafonamientos, bonificación por rendimiento)

Para dar cumplimiento a la promesa de servicio enmarcada en el presente es fundamental contar con un equipo de profesionales destinados(a) a estar inmersos en los procesos, identificando donde puede haber mejoras técnicas o estrategias para capitalizar el talento de la organización y ayudar a la misma a que sea Productiva, competitiva y sostenible en el tiempo.

**Limitaciones del proyecto:**

Durante el desarrollo del proyecto se puede llegar a evidenciar factores y/o situaciones que afecten o retrasen el cumplimiento del mismo, algunos de los factores son: no contar con planes proceso actualizados, no contar con disponibilidad de los equipos de trabajo para la aplicación de las diferentes metodologías de recolección de la información, no contar con la validación oportuna de la información por parte de los Directivos de la organización, no contar con documentación vigente en el SGI que respalde la veracidad y confiabilidad de la información, entre otros, de encontrarse con este tipo de factores se extenderá la implementación del proyecto en previo acuerdo con las personas interesadas.

### **3. Planteamiento del problema**

Mineros Aluvial SAS BIC, hace parte de un Grupo Empresarial privado 100% colombianos con 46 años de experiencia, dedicado a la exploración y explotación de metales preciosos, especialmente oro. La operación se realiza en dos frentes: Aluvial y Subterránea en los municipios de El Bagre y Zaragoza, Bajo Cauca Antioqueño.

La compañía está orientada a generar el mayor valor a los accionistas por medio del crecimiento y la sostenibilidad de las operaciones mineras y se apoya en un Sistema de Gestión Integral (SGI) y un equipo humano que enmarca sus acciones en la seguridad de las personas, el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

Siendo consecuente con los objetivos estratégicos planteados, Mineros Aluvial SAS BIC, no cuenta con un modelo de gestión de desempeño que suministre información veraz y confiable del Capital Humano y que facilite a la organización la toma de decisiones para la gestión y desarrollo del personal.

A pesar de que la empresa ha sido catalogada como una compañía atractiva que se preocupa por la de calidad de vida de sus colaboradores; los temas de desarrollo profesional (carrera y sucesión), nuevas modalidades de trabajo (teletrabajo, horarios flexibles), compensaciones variables por objetivo y evaluación de desempeño, han significado todo un reto para los Directivos y líderes de la organización.

A lo anterior se le suma el poco análisis de los cargos que se ha hecho hasta el momento, que permitan tener claridad, coherencia y sinergia, entre los objetivos estratégicos de la organización, del proceso y del cargo; también la ausencia total de indicadores de desempeño que permita tener métricas veraces y confiables para evaluar a

los empleados y llevarlos a asegurar los resultados; y finalmente la ausencia de planes carrera y sucesión que permitan la promoción del capital humano interno en puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.

Po ello en este trabajo se propone elaborar un modelo de gestión del desempeño en la empresa Mineros Aluvial SAS BIC de El Bagre – Antioquia, a partir del análisis del plan estratégico de la organización; la trazabilidad entre funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores respecto a los objetivos corporativos de la empresa y finalmente la definición de una metodología para evaluar la Gestión del Desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización.

### **3.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo se puede elaborar un modelo de gestión del desempeño en la empresa Mineros Aluvial SAS BIC de El Bagre – Antioquia?

### **3.2 Sistematización de la pregunta de investigación**

- ¿Cómo se incluye el tema de gestión del desempeño de los colaboradores dentro del plan estratégico y los objetivos de la compañía?
- ¿Cuáles son las funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores que en realidad conducen a cumplir objetivos corporativos de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores que se encuentran desactualizados o que hace falta diseñar desde cero?
- ¿Cómo se garantizará que todos los cargos sean analizados, evaluados y todos los empleados sean conocedores de su rol y responsabilidades?
- ¿Cuál debe ser la metodología apropiada para evaluar la Gestión del Desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización?

- ¿Cada cuánto se debe aplicar y de qué manera?

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **4.1 Objetivo general**

Elaborar un modelo de gestión del desempeño en la empresa Mineros Aluvial SAS  
BIC de El Bagre – Antioquia

##### **4.2 Objetivos específicos**

- Analizar el plan estratégico de la organización y sus objetivos corporativos con relación
- Hacer una trazabilidad entre funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores respecto a los objetivos corporativos de la empresa
- Definir una metodología para evaluar la Gestión del Desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización.

## **5. Justificación de la investigación**

La propuesta de diseñar e implementar un modelo de gestión de desempeño que dé respuesta a lo planteado anteriormente, nace del área de Desarrollo Humano y expone a la organización el cómo ayudará a generar valor a través de la gestión del capital humano.

Se espera que, con la implementación del presente proyecto, la empresa pueda tener una herramienta válida que le permita incrementar un mayor desempeño y sentido de pertenencia en sus empleados; así como su motivación, rendimiento y productividad.

Un modelo de gestión del desempeño se reflejará como retorno de la inversión (ROI), a través de procesos, cargos y personas. En cuanto a los procesos, se generarán mejoras en la disminución de los niveles de rotación; la capitalización de competencias técnicas al ser una organización con una operación Aluvial única en el país; mejores tiempos y rendimiento de las máquinas operadas por empleados al mejorar su destreza técnica; y mejores resultados financieros.

A nivel de cargos, este modelo pretende diseñar los perfiles de cargo actualizados, evaluados y valorados; se tendrá claridad en roles y perfiles; y se podrá contar con indicadores de desempeño que permita tener métricas veraces y confiables para la gestión del desarrollo y desempeño de los empleados.

En cuanto a las personas, se generarán beneficios ya que, con un nuevo sistema de compensaciones por desempeño, los colaboradores podrán estar más motivados,

competentes, alineados a los objetivos de la organización, con retos a niveles profesional, con salarios justos y competitivos en el mercado y sector.

Finalmente, este proyecto busca seguir apostándole a sostenibilidad de la organización a través de la gestión del capital humano; factor fundamental a la hora de hacer crecer de manera eficaz y eficiente a una compañía.

## **6. Marco de referencia**

### **a. Marco teórico**

#### **6.1.1 Gestión del desempeño**

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo. “Consiste en desarrollar una estrategia para conseguir que los empleados cumplan con sus objetivos y mejoren su productividad. Esto se hace midiendo y aumentando su satisfacción en el trabajo y fomentando el desarrollo de su talento y sus habilidades” (Monsalve, 2018).

Los empleados son los bienes más importantes de una compañía. Ellos son la cara de la empresa y afectan directamente la experiencia y satisfacción del cliente. Lo anterior es confirmado por Cravino, L. (2007, p.32) quien menciona que el éxito de las organizaciones depende en gran parte del talento y las habilidades de sus empleados

Este mismo autor plantea que hoy día no es suficiente para una organización atraerlos a su empresa, también es necesario diseñar una estrategia de negocio donde se incluyan planes y procesos para desarrollar y administrar el recurso humano (p.32).

Debe existir una planeación estratégica que facilite la alineación de los intereses y necesidades de los empleados con los objetivos corporativos, de tal manera que la organización pueda gozar de altos niveles de productividad y competitividad en el sector industrial adscrito y los empleados sean retribuidos y/o compensados por la labor realizada.

Coral González, M (2020) al respecto menciona que:

La transformación que están viviendo todas las empresas debe tener un fuerte impacto en cómo gestionan el desempeño de las personas. Hoy se requiere de organizaciones mucho más flexibles, dinámicas y transversales, lo que implica que una persona puede trabajar en distintos equipos y con distintos responsables, incluso en distintas direcciones. (p. 85)

En este sentido, el desempeño de las personas es un factor crítico para el éxito de las organizaciones, y evaluarlo permite que se tomen acciones orientadas a obtener mejores resultados.

La gestión del desempeño se conjuga hoy día como una herramienta de gestión organizacional que se popularizó en el mundo corporativo en la mitad de la década del 90 del siglo pasado. Según las autoras González Reyes, N; Mendoza González, P; y Opazo Kerber, MP (2008):

La Evaluación del Desempeño era básicamente un formulario que completaba el jefe para decirle al empleado como éste había trabajado en el año.

La Gestión del Desempeño, en cambio, no es un formulario, sino que es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. (p.19).

La gestión del desempeño cumple el rol de enfatizar la comunicación, agregando valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades mediante evaluaciones constantes (Besa, E, 2017, p. 15).

Una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación. Es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de ésta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados.

Junto a esa buena comunicación que debe existir en una compañía. Se debe realizar una correcta gestión del desempeño bajo dos conjuntos de elementos: el primero tiene que ver con el qué lograr, en otras palabras, los objetivos que se persiguen; y el segundo de los conjuntos se refiere al cómo lograrlo, o cuáles son las competencias requeridas (González Reyes, N; Mendoza González, P; y Opazo Kerber, MP, 2008).

Lo anterior alineará a los empleados con respecto a lo que la empresa busca lograr y la importancia de sus aportes en dicha consecución.

Según las autoras González Reyes, N; Mendoza González, P; y Opazo Kerber, MP (2008), lo anterior le permite a los empleados priorizar sus responsabilidades, centrar la labor con los fines superiores, dar sentido de logro y en algún momento

brindar un marco objetivo para saber si se logró o no, aquello que se esperaba desde un inicio.

Adicional a ello, las autoras plantean que:

Para realizar una correcta gestión del desempeño, el empleado también debe tener claro el “cómo lograr su objetivo”. o cuáles son las competencias que se le exigen. Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe cumplir en un puesto determinado. En la medida que se definan claramente, más tranquilidad tendrá el empleado para saber si lo que está haciendo es lo que se espera o no. (p.19).

Con respecto a lo anterior también se debe tener en cuenta que los modelos y procesos de desarrollo organizacional varían según los objetivos de cada empresa y por ello Besa, E (2017, p. 15), menciona que no existe un modelo exclusivo de gestión del desempeño universalmente aceptado.

Sin embargo, este mismo autor plantea que “la clave para desarrollar un excelente modelo de gestión de desempeño según los objetivos de cada empresa, comienza por hacerlo basado en la mejora frecuente, de forma automatizada y teniendo un feedback constante entre el colaborador y el jefe” (p. 15).

Este feedback es muy útil para mejorar determinados procesos, validar información y, sobretodo, tomar mejores decisiones sobre diferentes aspectos de la marcha de una empresa.

Lo anterior se puede ver reflejado en un proceso o ciclo completo como lo plantean Cravino, L Downing, J. (2007):

Comienza con la etapa de planeamiento en donde el jefe orienta al empleado, sigue con la etapa de revisión continua durante todo el año en la cual el jefe le brinda feedback y coaching al colaborador y por último la etapa de revisión final, en la que, en una entrevista profunda, jefe y empleado dialogan sobre cómo ha sido el desempeño de este último durante el año y de qué manera se puede mejorar para el siguiente. También podría agregarse que de las conclusiones que surgen de esta muy importante entrevista, el área de Recursos Humanos de la empresa capitalizará información que será de gran valor para la administración de programas de capacitación y desarrollo, incentivos y remuneración variable, etc. (p.32).

Como se puede ver, lo importante con este tema es que las personas contribuyan con su trabajo, en el mayor grado y mejor forma posible al logro de los objetivos organizacionales. (Navarro Arvizu, E 2014, p. 59).

La gestión del desempeño, por tanto, genera un impacto considerable en los resultados de la organización; de poco sirve disponer de mucho talento si este no se administra correctamente.

Como lo concluyen los autores Pérez, L. y Marchant, H. (2009) en su trabajo, si no se generan mecanismos para gestionar el desempeño, la estrategia global queda desconectada de lo que cada persona debe hacer para que la organización cumpla su propósito, objetivos y metas.

Para conseguir una buena gestión del desempeño es necesario desarrollar una vía de comunicación directa y fluida entre jefes y empleados, atender con rapidez las necesidades formativas, recabar las opiniones de los colaboradores a fin de generar

futuros proyectos y establecer metas lógicas y adecuadas a las características de la organización.

### **6.1.2 Descripción de cargos y análisis de los mismos**

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada.

“La manera en que se diseñen los puestos de trabajo en una empresa determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones” (Bravo Espinoza, P, 2012, p28).

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos. La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los mismos; mientras que el análisis de cargos, tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Como lo dice la Universidad La Salle de Bolivia (sf), en su documento sobre este tema:

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). De manera general, se debe explicar el conjunto de actividades del puesto y de manera específica, detallar las

actividades del puesto, es decir, cada una de las actividades que debe realizar el trabajador. (p.45)

En el análisis de cargos, como se mencionó anteriormente, se van a definir los requisitos que el cargo exige a su ocupante como cualidades necesarias para desempeñar el cargo, y que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, y otras prácticas de personal.

Según Henríquez Viveros, F; y Soto Iturra, Y (2016, p56), “a través del análisis de cargos se determinan los deberes y naturaleza de ellos y los tipos de personas, en término de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los cargos”.

Así entonces, el análisis de puestos según García Molina, S, (2017):

Se debe realizar en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y, por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo (p.5).

Teniendo lo anterior claro, las autoras Henríquez Viveros, F; y Soto Iturra, Y (2016, p56), mencionan que durante un análisis de cargos se reúne y analiza información sobre:

- Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.

- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo; peligros.
- Promoción y oportunidades de carrera.

Este tema es entonces muy importante para las organizaciones ya que “ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud, y en ese sentido se convierte en una herramienta fundamental en la planeación de recursos humanos que posteriormente también servirá como instrumento de auditorías administrativas” (Koh Tzab, R, 2013).

Con este análisis se puede obtener una radiografía completa de la organización, puesto por puesto y con ello se vuelve más sencillo mejorar el desempeño en cada una de las tareas e informar a los trabajadores sobre cómo mejorar su labor, determinar las carencias de formación y las posibles necesidades de crear nuevos puestos de trabajo en la empresa.

De esta manera, mejorando las pequeñas funciones y relacionándolas adecuadamente con el resto de la estructura, es posible dirigir mejor los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos globales.

### **6.1.3 Talento humano en la industria minera colombiana**

En un mundo tan globalizado, el talento humano se ha convertido en un activo estratégico para las compañías; y según Prieto Bejarano, P (2013, p30), “las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo y así garantizar la satisfacción de sus necesidades”.

Haciendo referencia específicamente a las empresas del sector minero, Ponce (2010), menciona que:

Entre los principales problemas que enfrentan para su desarrollo, desde comienzos del nuevo milenio en Colombia, está la carencia de personal capacitado para enfrentar los aspectos ambientales de la minería, pues en ninguno de los currículos de los 43 programas de ingeniería ambiental existentes en el país se incluye un curso sobre técnicas mineras y sólo 18 cuentan con un curso de geología general o de un tema relacionado (p.22).

Como lo muestra la Asociación Colombiana de Minería en su Boletín Económico Minero a diciembre de 2019:

En 2019 el sector minero ha recuperado su senda inversionista donde se destaca la atracción de capital por la construcción y montaje de la que será una de las más grandes minas de oro en el país, el inicio de operaciones de otra mina de oro en Antioquia y la reposición de equipos que se había rezagado durante los años anteriores.

“A nivel nacional la inversión extranjera directa ha presentado el mismo dinamismo que en minería con un crecimiento de 25% en lo corrido del año jalonado

además por el sector petrolero, las manufacturas y la construcción” (Asociación Colombiana de Minería, 2019).

Lo anterior evidencia la necesidad de un recurso humano calificado, especialmente por el fuerte dinamismo que vive la minería (Downing, 2012; Sepúlveda & Milos, 2006). También lleva a pensar en la necesidad de aplicar la teoría de la gestión del desempeño para potenciar las capacidades empresariales y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para una organización.

“La industria extractiva requiere un capital humano altamente competitivo para afrontar las barreras que se presentan en el crecimiento que se vislumbra en el sector en los próximos años y consolidarlo como uno de los ejes centrales de la economía nacional” (Ministerio de Minas y Energía, 2012, p.79).

Según Fedesarrollo (2008), citado por Figueroa Isaza (2014, p.66), “el impacto final de la minería en el crecimiento económico de un país depende, entre otros aspectos, de las políticas que se adopten en cuanto a la formación de su capital humano”.

BHP Billiton (2006, p25), “reconoce que las empresas del sector minero enfrentan una escasez de talentos; por lo que el método que utilicen para identificar, evaluar, cultivar y desarrollar a sus líderes talentosos, será una ventaja competitiva, útil para sobrevivir en su entorno actual”.

A manera de conclusión, Figueroa Isaza, H (2014), menciona entonces que:

Según lo anterior, el éxito del personal talentoso no se debe al gran cúmulo de conocimientos, sino más bien a su capacidad de innovar, adaptarse o transformar los contextos laborales, en busca de identidad social, económica y

cultural, de manera que se entienda la cultura, se transforme y a la vez se conserve de forma creativa y crítica, entendiéndola para que los cambios empresariales vayan de la mano de los requerimientos sociales (p.66)

Con todo lo anterior, se puede decir que existe una brecha en términos de cualificación del personal que trabaja en el sector minero del país; brecha que es crítica para el desarrollo de esta industria; y que puede ir en un mayor aumento si se tienen en cuenta los conflictos a los que se ven enfrentados los empleados, como el estrés, el aislamiento o problemas sociales, pueden ocasionar ausentismo y considerable disminución de productividad, y por otro lado, generar un bajo volumen de interesados en laborar en dicha industria.

Hoy en día, la demanda cambiante, las expectativas de los stakeholders y la importancia de potenciar la productividad y rentabilidad hacen que el manejo del talento humano deba guiarse de muchas más herramientas que antes (Esan, 2018).

La gestión del talento debe ser la más óptima para abordar estas situaciones; el capital humano en este rubro debe gestionarse con estrategia e innovación.

Ante esto, una estrategia óptima sería la introducción de programas de motivación y ejercicios en el lugar de trabajo, que busquen la integración y la conexión entre toda la fuerza laboral. Así es posible enfrentar de mejor manera las consecuencias del aislamiento, el estrés, la demanda física y otros tipos de factores que causan un gran impacto (Esan, 2018). Se necesita empoderar a los empleados y fortalecer sus aptitudes para que estén satisfechos en su trabajo y tengan alto desempeño.

#### **6.1.4 Diseño de cargos basados en competencias**

Tras la transformación digital y la globalización, la manera de operar de las empresas ha cambiado completamente. Los negocios están siendo obligados a adaptarse y en ese sentido, hoy por hoy, se buscan profesionales que también han modificado su pensamiento y sus aptitudes laborales.

Las aptitudes laborales son características — de personalidad o técnicas — que van más allá de la formación profesional de una persona, pero aun así pueden contribuir para el trabajo que ejecuta en una empresa (Blog Content, 2017).

Es decir, además de la formación específica en una profesión, hay ciertas actitudes o conocimientos adicionales que una persona puede adquirir para encajar mejor en la empresa o desarrollar bien un puesto; y son precisamente estas características las que son tenidas en cuenta por las empresas a la hora de diseñar un cargo.

Según Pantoja Sierra, D y De Ávila Turizo, J (2012, p28), “los diferentes sectores productivos del país han identificado que la productividad de una empresa está relacionada en gran medida con la distribución de las tareas y el perfil ocupacional que tiene cada uno de los miembros de un equipo de trabajo”.

Estas mismas autoras, argumentan que:

Por tal razón, es de vital importancia escoger el talento humano con mucha responsabilidad, teniendo en cuenta las actividades, requerimientos y responsabilidades de cada uno de sus cargos, y también haciendo un especial énfasis en el perfil profesional y en el tipo de competencias que debe reunir la persona para poder asumir un reto laboral (p.28).

Para realizar dicha escogencia del correcto personal, existen los modelos de gestión por competencias que tienen como finalidad, asignar las personas más idóneas para llevar a cabo una actividad dentro de la organización.

Según Pantoja Sierra, D y De Ávila Turizo, J (2012):

Su aplicabilidad brinda un nuevo estilo de dirección en el que las personas toman protagonismo, no solo en la base piramidal sino en todas y cada una de las instancias de la empresa, realizando mayores aportes tanto profesionales como personales. Lo interesante de este enfoque es que reconoce en primer lugar el talento humano de la empresa, resaltando que son los que le aportan las ventajas competitivas en el tiempo (p.35)

Para desarrollar este modelo de diseño de cargos por competencia, existen varias propuestas teóricas, acá se presenta la desarrollada por la autora. Alles, M (2006, p50):

- Definición (revisión) de la Visión y Misión de la organización.
  
- Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
  
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
  
- Asignación de competencias y/o niveles a los diferentes puestos de la organización.
  
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

- Diseño de procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias, Selección, Desempeño, y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Este y otros modelos de competencias se enfocan en la definición de destrezas, conocimiento, atributos y conductas que las personas tienen y que se estiman necesarias para un desempeño exitoso en un rol específico de trabajo.

Esta autora, Alles, M (2006) plantea que:

A partir de las competencias, se puede incorporar la estrategia organizacional en donde ésta le da una nueva forma de administrar al personal y que ahora Recursos Humanos no estará dirigido a vigilar al empleado, sino que ahora participará de los objetivos en conjunto a ellos (p.60).

Se puede señalar y rescatar, según Henríquez Viveros, F; y Soto Iturra, Y (2016, p65) que “cuando una empresa ha adoptado su gestión bajo el esquema de competencias, éstas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes”

Por tanto, cuando se describen y analizan puestos por competencia, ya no solo se debe saber qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñar correctamente el puesto; también se deben saber qué competencias son las necesarias para ser exitoso en el puesto.

“Se deben identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización en base al análisis de sus estrategias y sus metas; esto ayudará a identificar cuáles serán las competencias que deben aspirar a tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los

esfuerzos y capacitaciones” (Ruiz, L, 2015). De igual manera se deben describir las competencias específicas para cada cargo y responsable de él.

Según Henríquez Viveros, F; y Soto Iturra, Y (2016, p75):

Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en el puesto, por esto será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. Tal se ha desarrollado, en el momento de recolectar información sobre el perfil del puesto, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una como por ejemplo:

A: Alto.

B: Muy bueno, por sobre el estándar.

C: Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

En este punto se debe tener en cuenta que no existe un modelo universal, puesto que según la Universidad para la Cooperación Internacional (sf), “cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil, indicando las competencias según el modelo establecido. Al momento de definir un perfil, se marcarán sólo las más importantes para el puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas”.

Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

Para finalizar, López Cobos. A (2016) menciona que:

El modelo de gestión por competencias es clave para poder desarrollar en las personas las habilidades necesarias para continuar con su labor, y lograr cada día mejores resultados, que se verán también reflejados en los resultados empresariales. El área de recursos humanos es clave en este proceso, ya que es allí donde se debe seleccionar las personas que posean las habilidades requeridas en la organización, para lo cual debe estar en permanente contacto con la gerencia, y así lograr determinar los perfiles requeridos (p11).

Con todo lo anterior, se puede entonces concluir el diseño de cargos basados en competencias debe ser un proceso direccionado por el área de Recurso Humano, quien definirá el modelo y técnicas a aplicar las cuales deben estar orientadas y enfocadas al logro de la misión, visión y de los objetivos.

## **6.2 Marco Conceptual**

A continuación, se relacionan los términos más relevantes vistos durante esta investigación:

### **Gestión del talento humano**

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos

reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Cantú, 2006, p.10, citado por Figueroa Isaza, H, 2014).

Así, la gestión humana es uno de los ámbitos empresariales que últimamente ha tenido los mayores cambios, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenidas (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

### **Gestión del Desempeño**

Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo género que quiere decir acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003, citado por Chávez Epiquén, A (2014, p.76).

Según García (2011) citado por Chávez Epiquén, A (2014, p.77), el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por tanto, la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo (Monsalve, A, 2018).

Consiste en desarrollar una estrategia para conseguir que los empleados cumplan con sus objetivos y mejoren su productividad. Esto se hace midiendo y aumentando su

satisfacción en el trabajo y fomentando el desarrollo de su talento y sus habilidades (Monsalve, A, 2018)

La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado (Osorio y Espinosa, 2008, citado por Chávez Epiquén, A 2014, p75).

Este tema en los últimos años ha ido desplazando la concepción de evaluación del desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo. (Osorio y Espinosa, 2008, citado por Chávez Epiquén, A 2014, p76).

Como se evidenció en el marco teórico, este término es muy amplio y se han tomado los aportes de varios autores como Coral González, M (2020), González Reyes, N; Mendoza González, P; y Opazo Kerber, MP (2008), Besa, E (2017), Cravino, L Downing, J. (2007); Navarro Arvizu, E (2014), y Pérez, L. y Marchant, H. (2009), que en sí plantean a la gestión del desempeño como una herramienta de gestión organizacional, que promueve la mejora del rendimiento en el trabajo y alientan el desarrollo de habilidades de los empleados, mediante la comunicación, planes y procesos para desarrollar y administrar el recurso humano.

### **Evaluación del desempeño**

Werther, W y Keith, D (2000) explican que la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con

base a políticas y procedimientos bien definidos. Por su parte Chiavenato (1997), citado por los autores anteriormente mencionados, establece que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

## **Competencias**

Araneda, D y Calderón, C (2000, p.67), plantean que “la competencia es esencialmente un tipo de conocimiento ligado a ciertas realizaciones o desempeños, que van más allá de la memorización, la rutina. Se trata de un conocimiento derivado de un aprendizaje significativo”.

Por otra parte, Parra (2002) citado por González Reyes, N; Mendoza González, P; y Opazo Kerber, MP (2008, p.37), plantea que "las competencias profesionales son las que permiten al individuo solucionar los problemas inherentes al objeto de su profesión en un contexto laboral específico, en correspondencia con las funciones, tareas y cualidades profesionales que responden a las demandas del desarrollo social”.

## **Puesto de trabajo**

“Es un conjunto de funciones, o conjunto de tareas, u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas” (Chiavenato, 2007, p.50)

Chiavenato (2007), también argumenta lo siguiente:

Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que desempeñe que desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un

conjunto de obligaciones constituya una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (p.50)

## **Cargo**

Según Chiavenato (2002), citado por Angulo Perdomo, J (2004, p.5), “el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, comprendidas en un tono unificado, el cual ocupa un puesto en la organización”

Angulo Perdomo, J (2004), menciona que, gracias a los cargos, la organización puede llegar a cumplir sus objetivos y a su vez, la persona puede cumplir los suyos. Esto quiere decir que los cargos son la manera para que se relacionen la organización, con las personas que trabajan en ésta.

## **Selección de personal**

Es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación (López Gumucio, J 2010, p.132).

Chiavenato (2006) citado por Cancinos Kestler, A (2015, p.35), también expone que este término puede definirse como “el proceso de para escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal”

### **6.3 Marco Legal**

Al ser una empresa privada Empresa Mineros Aluvial SAS BIC, no se rige por ningún marco legal en lo que se refiere a competencias laborales ni para la gestión de las mismas.

Con respecto a este tema, en Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ha desarrollado las mesas sectoriales para muchas actividades comerciales del país, sin embargo, éstas no se han constituido como norma, pero sí funcionan como guías organizacionales y de trabajo para cualquier compañía que desee hacer uso de ellas.

Para la realización de este trabajo se toma como base el plan estratégico de la organización, sus objetivos corporativos y los perfiles de cargo actualmente diseñados para contrastarlos con los resultados encontrados en los cuestionarios aplicados.

## **7. Diseño metodológico**

Esta investigación es descriptiva ya que brinda información detallada acerca de las funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores, respecto a los objetivos corporativos de la empresa. Con la información recolectada, se busca crear el modelo de Gestión del Desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización y que sirva como base y lineamiento para la creación de nuevos cargos o la actualización de los presentes.

Se cuenta con un enfoque cualitativo donde se buscan datos descriptivos para dar respuesta al “cómo” se desarrollan los cargos y la manera en la que realmente se deberían realizar, según la directriz de las jefaturas de la organización.

La investigación va direccionada a dos tipos de público:

1. Jefaturas de la organización: son quienes han definido las características de los procesos y cargos, así como los encargados de validar los resultados obtenidos en la investigación.
2. Empleados de la organización: son quienes efectúan las labores al interior de la organización.

Ahora, para abordar dichas poblaciones cumpliendo con los dos enfoques propuestos, se aplican diferentes técnicas e instrumentos a saber:

a) Técnica: Revisión documental – Instrumento: ficha bibliográfica

Se revisa inicialmente los documentos de “caracterización de procesos”, que son elaborados por los jefes inmediatos de cada área, donde se describen los cargos específicos y sus respectivas funciones. Cabe aclarar que algunos de estos documentos ya están desactualizados, sin embargo, sirven como referente para el presente proyecto.

También se realiza la revisión de fuentes secundarias para identificar los aspectos correspondientes a la creación de un modelo de Gestión del Desempeño por competencias.

b) Técnica: encuesta – Instrumento: cuestionario

Esta técnica se les aplica a los empleados de la organización con el fin de obtener su información con respecto a las diferentes categorías objeto de investigación. El cuestionario se elabora en JAVA; programa que brinda la posibilidad obtener un puntaje

de evaluación del nivel de desempeño según éste corresponda a “pobre”, “justo” “promedio”, “bueno” y “superior”.

Para su creación se tuvo en cuenta algunas categorías como:

- Actividades realizadas en el cargo
  - Autonomía para la toma de decisiones
  - Nivel de estudios requeridos según el cargo.
  - Conocimientos necesarios
  - tiempo de experiencia requerido para ocupar el cargo
  - Cargos bajo responsabilidad del encuestado
  - Relación con otros cargos
  - esfuerzos físicos que debe realizar para cumplir con las tareas de su cargo.
  - condiciones peligrosas a las que se encuentra expuesto en su área de trabajo el encuestado
  - Responsabilidades del cargo
- c) Técnica: reunión/grupo focal – Instrumento: guía de grupo focal

Se realizan reuniones periódicas con las diferentes jefaturas involucradas en el proceso, con el fin de realizar validación y seguimiento a la información recolectada y analizada de los cuestionarios aplicados.

- d) Técnica: Observación – Instrumento: guía de observación

Se realiza en las instalaciones de la empresa y con cada trabajador que respondió al cuestionario; esto con el fin de verificar en campo, la información obtenida previamente en sus respuestas.

La idea con esta técnica es contrarrestar lo que realmente realizan los empleados dentro de sus funciones, y lo que en verdad deberían estar haciendo frente a lo estipulado en el documento de caracterización de procesos de la compañía.

Finalmente, se debe mencionar que el muestreo realizado en la investigación, corresponde al de “conveniencia del investigador”, donde se seleccionaban las personas dependiendo de su turno, para que coincidiera con el momento preciso en el que se fuera a aplicar el cuestionario.

## **8. Presentación de Resultados**

### **8.1 Plan estratégico de la organización y sus objetivos corporativos**

Mineros Aluvial SAS BIC es una empresa de cuarenta y seis (46) años, cuyo negocio principal ha sido la extracción de oro y materiales preciosos en la región del Bajo Cauca, Antioqueño.

El propósito general de Mineros estuvo enfocado a la producción de 500 oz de oro al año 2020 y cuya visión organizacional fue ser reconocidos por el crecimiento rentable de su producción y su buena gestión ambiental, humana y social; el componente humano siempre ha sido un punto débil de la organización, que aunque se ha caracterizado por tener un alto sentido de responsabilidad social y se ocupa de atender las necesidades del municipio y gran parte de su población (en su mayoría vinculada a Mineros) en materia de empleabilidad, al interior de la empresa, el desarrollo del capital humano en términos de gestión de las competencias y desempeño ha sido todo un reto.

La organización venía de brindar \*Bienestar\* a sus colaboradores por medio de una serie de beneficios contemplados en su plan estratégico de bienestar, pero desde el área de gestión humana no se tenían contemplados sistemas o modelos objetivos de

medición, control y evaluación del personal, que ocasionaba que la toma de decisiones y la gestión de las personas estuviera basada en criterios particulares de los jefes y del área legal e inclusive decisiones que se postergaron o no fueron tomadas por la falta de los sistemas o modelos anteriormente descritos.

Mineros contemplaba Planes Estratégicos por Gerencias (Cadena de Abastecimiento y Operaciones Mineras) y como parte de ellos, líneas o ejes de intervención en el componente humano dirigidos esencialmente a temas de salud, seguridad y bienestar que respondían a las necesidades básicas del personal y que determinaron eran suficientes para la fidelización del mismo, pero posterior al incumplimiento de la meta contemplada (500 oz de oro en el año 2020) y al relevo generacional en la directiva de la organización, se han generado una serie de acciones con el objetivo de apalancar los temas de sostenibilidad (económica, social, laboral) en la región.

Parte de estas acciones implicó comprender que la extracción de oro es finita (tiene un límite de tiempo) y se debió plantear nuevamente las líneas de trabajo e intervención, esto conllevó desde la Vicepresidencia Colombia y su equipo staff, generar una nueva Planeación estratégica basada en la necesidad de contar con negocios alternos, tales como piscicultura, apicultura, plantaciones de caucho, generación de Energía (Providencia III y Providencia I), adicional de considerar un pilar basado en la gente e impulsar acciones para el desarrollo de las mismas a nivel interno y externo. Se creó así, la Planeación Estratégica Colombia, construida con el equipo Directivo y de Jefatura cuyo propósito fue crear un modelo con una línea de pensamiento prospectivo.

**Figura 1:** Plan estratégico Mineros



**Fuente:** Plan estratégico Mineros

La Planeación estratégica Colombia, pasa de tener todas las acciones encaminadas a la extracción de oro, a pensar que, en el año 2023, la Operación Colombia será reconocida en el Grupo por el crecimiento rentable de su producción y su buena gestión sostenible que contribuye al desarrollo de la región y del país y esto a través de:

- Eficiencia y disciplina operativa, siempre cumpliendo los compromisos adquiridos y dejando un legado sostenible generando bienestar a todos.
- Teniendo un excelente relacionamiento con los grupos de interés, que nos permita conocer sus necesidades y alinearlas a nuestro propósito superior.

Pasamos entonces de estar acostumbrados a ser reactivos e intentar “descubrir” el futuro, a diseñarlo y esto implicó transformar los modelos de pensamiento y asumir una actitud del futuro activa y creativa, y no pasiva o sencillamente adaptativa, esto conllevó a contar con una visión integradora basada en:

- El conocimiento colectivo

- La apertura de nuevos horizontes de crecimiento
- La innovación en valor
- Gestionar estratégicamente los recursos
- Las personas como movilizadoras de la estrategia

A partir de la planeación estratégica Colombia se define entonces la siguiente arquitectura empresarial:

- **Estrategia:** enfocados al tener claras las escogencias y renunciaciones de la posición competitiva, así como el sistema de métricas que comandan la estrategia
- **Diseño organizacional:** establecidos los escenarios necesarios de ser poblados con el fin de diseñar el modelo más eficiente para ejecutar la estrategia a través del recurso humano
- **Cultura** establecida a partir de un modelo de actuación que permita elevar el nivel de conciencia de los líderes de la organización respecto a su rol, su modelo conductual y el impacto del mismo en el logro de los resultados y objetivos estratégicos definidos por la organización.
- **Tecnología:** base fundamental de la estrategia donde las herramientas que se definan deben permitir administrar y gestionar de forma eficiente los procesos
- **Procesos:** identificados los que en función de desarrollar maestría posibilitarán la obtención de resultados sostenibles soportados en altos niveles de innovación y de eficiencia operacional.

De igual manera se establece para el periodo 2020-2025 los siguientes pilares y objetivos estratégicos:

**Figura 2:** pilares y objetivos estratégicos



**Fuente:** plan estratégico Mineros

## 8.2 Trazabilidad entre funciones, responsabilidades y perfiles de los colaboradores respecto a los objetivos corporativos de la empresa

Para hallar estos resultados se implementó el análisis, actualización y/ creación de los puestos de trabajo en la Operación Aluvial, cuya estructura organizacional está

conformada por la Gerencia Abastecimiento y Proyectos, Operaciones Mineras, Sostenibilidad y Dirección Administrativa laboral.

El ejercicio se realizó teniendo en cuenta la siguiente clasificación por niveles de cargos, y que es tomado de: Procedimiento de atracción de Talento y Desarrollo, caracterización de procesos, organigramas y/o de la convención colectiva de trabajo de la organización.

1. Capital Humano calificado/Especializado (Empleados)

- Auxiliar, asistente, secretarial, técnicos.
- Analistas, Profesionales
- Coordinadores, líderes, jefes.
- Dirección, Gerencia.

2. Capital Humano No calificado/Convencionado (Trabajadores)

- Operativos, oficios varios.

Lo anterior se representa en la siguiente jerarquía:

**Figura 3:** *diagrama jerarquía de procesos*



**Fuente:** elaboración propia

Adicional a esto, se sostuvo reuniones con cada Gerencia para explicar el alcance del proyecto, dar a conocer la metodología, herramientas y formatos a utilizar para llevar a cabo el mismo y tener en cuenta todas las necesidades y/o sugerencias para la implementación del ejercicio.

El ejercicio inició con la aplicación de “cuestionario de puesto de trabajo-mixto” a poblaciones muestra por cargos definidos en la estructura, entrevistas individuales para levantamiento de la información con personal calificado, observación en campo, validación con Jefe inmediato, validación de Dirección/Gerencia y aprobación por el comité de valoración de cargos y salarios.

El cuestionario buscaba conocer diferentes aspectos como locación de trabajo, formación académica requerida para ocupar el cargo, tiempo de experiencia requerida, jornada laboral, claridad frente al área de su cargo, autonomía para la toma de decisiones, entre otros aspectos importantes. Todo ello sirve no solo para diseñar y/o actualizar los perfiles de cargo, sino también como un insumo para otras áreas como Salud Empresarial,

donde pueden identificar los riesgos asociados a cada cargo teniendo en cuenta esta información.

A continuación, se presentan los resultados recopilados:

**Tabla 1:** *locación donde trabajan los empleados*

<b>Cargos</b>	<b>Oficina</b>	<b>Campo</b>	<b>Ambas</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	22%	43%	35%
Analistas, Profesionales	57%	26%	17%
Coordinadores, Líderes, Jefes	55%	18%	27%
Dirección, Gerencia	72%	6%	22%
Operativos, Oficios Varios		93%	7%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 1, se puede ver que al indagar acerca del espacio donde deben realizar las funciones, se encontró que los empleados asociados a los cargos de Dirección y Gerencia son los que en un mayor porcentaje (72%), desarrollan sus funciones dentro de una oficina. Dentro del capital humano calificado, se logra evidenciar que el 57% de los analistas y profesionales, también desarrollan sus funciones en la oficina; seguido del 55% de los coordinadores, líderes y jefes, que aseguran que sus funciones siempre son desarrolladas en este lugar.

Se evidencia que los auxiliares, asistentes, cargos secretariales y técnicos, son los que en un menor porcentaje (22%) desarrollan su labor dentro en la oficina. Por la naturaleza de su labor, el 43% de ellos, indica que labora solo en campo y el 35% menciona hacerlo en ambas locaciones.

Del capital humano no calificado como los operativos y los empleados de oficios varios; se puede decir que la gran mayoría desarrolla sus funciones en campo, siendo esto un 93%; mientras que el 7% restante, menciona abarcar tanto el campo como la oficina.

Esto se debe a que algunos de los operativos cubren vacaciones en cargos asistenciales o secretariales y en el caso de servicios varios, ellos apoyan a los capitanes.

**Tabla 2:** *Formación Académica requerida para desempeñar el cargo*

<b>Cargos</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Técnico/Tecnólogo</b>	<b>Profesional universitario</b>	<b>Postgrado</b>	<b>No requiere</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.		86%	14%		
Analistas, Profesionales		11%	82%		
Coordinadores, Líderes, jefes			63%	37%	
Dirección, Gerencia			24%	76%	
Operativos, Oficios Varios	37%	42%	4%		17%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 2 se evidencian los resultados obtenidos al indagar acerca del nivel de estudio que requieren los cargos. Se encuentra que el 86% de los auxiliares, asistentes, secretariales y técnicos, reconocen que la formación académica necesaria para desempeñar su cargo, se encuentra en un nivel técnico o tecnológico; la misma respuesta se presenta con un 11% para ciertos analistas y profesionales, que consideran que este es el nivel mínimo para desempeñar sus funciones. En este último rango se evidencia que el 82% son conscientes de la formación profesional que deben tener para realizar las actividades correspondientes a su cargo.

En los niveles más altos como coordinadores, líderes, jefes, directivos y gerentes, se encuentra una mayor exigencia con respecto a la formación académica como se evidencia en la tabla con un 37% y un 76% respectivamente.

Para el caso de los operativos y oficios varios, el 17% menciona que no requiere de ninguna formación académica. El 37% menciona que requiere solo el bachillerato; el 42% dice que debe tener un título técnico o tecnológico y el 4% un perfil profesional.

**Tabla 3:** *Tiempo de experiencia que requiere para ocupar el cargo*

<b>Cargos</b>	<b>6 meses a 1 año</b>	<b>1 a 3 años</b>	<b>3 a 5 años</b>	<b>Mas de 5 años</b>	<b>No requiere</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	<b>67%</b>	33%			
Analistas, Profesionales	2%	<b>54%</b>	44%		
Coordinadores, Lideres, Jefes	6%	<b>58%</b>	36%		
Dirección, Gerencia			40%	<b>60%</b>	
Operativos, Oficinas Varios	11%	3%			<b>87%</b>

**Fuente:** elaboración propia

La tabla 3 evidencia la percepción de los empleados con respecto al tiempo de experiencia que deben requerir para desempeñar su cargo. En negrilla, se encuentran los mayores porcentajes obtenidos en cada tiempo, donde se puede observar que en los cargos de auxiliar, asistente, secretarial, y técnicos, existe la percepción de tener que contar con un promedio de 6 meses a 1 año para ser contratados en dichos cargos.

Los analistas, profesionales, coordinadores, líderes y jefes, mencionan que deben contar con un promedio de 1 a 3 años de experiencia para desempeñarse en el cargo.

El nivel de dirección y gerencia, mencionan requerir una mayor experiencia dadas las condiciones de su cargo; mientras que los operativos y de servicios varios consideran que no requieren experiencia para ser contratados en su labor.

**Tabla 4:** *Jornada Laboral*

<b>Cargos</b>	<b>Turnos de Blanca, morena y negra</b>	<b>Horario administrativo (7 a 12m y de 1:30 a 6:00 pm)</b>	<b>Turnos compensatorios 10 x4</b>	<b>Turnos compensatorios 22 x 8</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	15%	82%	3%	0%
Analistas, Profesionales	12%	22%	35%	31%
Coordinadores, Lideres, Jefes	6%	26%	61%	7%
Dirección, Gerencia	0%	67%	11%	22%
Operativos, Oficinas Varios	73%	17%	0%	0%

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla 4, a excepción de los cargos de dirección y gerencia, todos desarrollan turnos de blanca, morena y negra; siendo en mayor porcentaje (73%), los empleados operativos y de oficios varios; y en menor porcentaje (6%), algunos coordinadores, líderes y jefes.

El horario administrativo (7 a 12m y de 1:30 a 6:00 pm) es utilizado por todos los empleados; sin embargo, los cargos auxiliares y de dirección son los que se desempeñan en mayor medida en este horario; siendo el 82% y 67% de representatividad respectivamente. Los operativos y de oficios varios son los que menos se desempeñan en este horario, puesto que la mayoría de ellos están enfocados en turnos de blanca, morena y negra. Esto vuelve a evidenciar que algunos de ellos, laboran cumpliendo en ocasiones el reemplazo de vacaciones de cargos asistenciales, secretariales o de apoyo a los capitanes.

Los Turnos compensatorios 10 x4 son realizados en su mayoría por coordinadores, líderes y jefes con un 61% de representatividad; y el turno compensatorio 22 x 8 es desarrollado en un 31% por Analistas y Profesionales, y en un 22% por los cargos de Dirección y Gerencia.

**Tabla 5:** claridad frente a su jefe inmediato y/o a quién debe reportar.

<b>Cargos</b>	<b>Mucho</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Medianamente suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Muy poco</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	11%	83%	5%	1%	0%
Analistas, Profesionales	9%	87%	2%	2%	0%
Coordinadores, Líderes, Jefes	5%	91%	3%	1%	0%
Dirección, Gerencia	4%	93%	3%	0%	0%
Operativos, Oficios Varios	3%	57%	23%	12%	5%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 5 se puede observar que, en su gran mayoría, los empleados saben quién es su jefe inmediato o a quien le deben reportar sus labores. En el caso de los operativos y oficios varios, se presentan diferencias, ya que el 23% de ellos presenta una claridad medianamente suficiente frente a la pregunta; el 12% tiene poca claridad y el 5% muy poca. Esta situación se presenta ya que la gran parte de este personal tiene múltiples jefes: capataz, supervisor de cuadrilla, capitán, director etc; en dicha jerarquía ellos reciben múltiples órdenes y deben reportar lo que hacen a todos y en ese sentido se presentan confusiones en ciertas ocasiones.

**Tabla 6:** Claridad sobre sus responsabilidades en el área ambiental, SST y TPM

<b>Cargos</b>	<b>Las conozco bien</b>	<b>Medianamente las conozco</b>	<b>No sé cuáles son</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	37%	55%	8%
Analistas, Profesionales	77%	15%	8%
Coordinadores, Lideres, Jefes	96%	2%	2%
Dirección, Gerencia	92%	8%	0%
Operativos, Oficios Varios	28%	43%	29%

**Fuente:** elaboración propia

La tabla 6 muestra un alto porcentaje de conocimiento por parte de los empleados con respecto a las responsabilidades que tienen frente al área ambiental, al área de seguridad y salud en el trabajo (SST) y frente al área de mantenimiento total productivo (TPM). Para el caso de auxiliares, asistentes, secretariales, técnicos, operativos y oficios varios no se evidencia una total claridad frente a las responsabilidades con las áreas mencionadas anteriormente; en estos niveles de cargo la información es más escasa ya que no existe un contacto directo y constante con los encargados de las áreas; además el

flujo de información que llega puede ser menor o distorsionada ya que antes de llegar a estos niveles, ha pasado por las altas direcciones y otros cargos.

**Tabla 7:** nivel de conocimiento frente al área o proceso al cual pertenece su cargo

Cargos	Mucho	Suficiente	Medianamente suficiente	Poco	Muy poco
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	28%	61%	9%	2%	0%
Analistas, Profesionales	22%	77%	0%	1%	0%
Coordinadores, Lideres, Jefes	13%	86%	1%	0%	0%
Dirección, Gerencia	9%	91%	0%	0%	0%
Operativos, Oficios Varios	2%	46%	35%	6%	11%

**Fuente:** elaboración propia

La tabla 7 muestra un alto conocimiento por parte de los empleados de la Organización; sin embargo, se puede observar que para los cargos operativos y de oficios varios, su nivel de conocimiento frente al área o proceso al cual pertenece su cargo, es medianamente suficiente en un 35%; muy poco en un 11% y poco en un 6%; lo cual muestra una falta de orientación frente al tema.

**Tabla 8:** nivel de conocimiento frente a sus funciones e indicadores de gestión

Cargos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	25%	31%	35%	7%	2%
Analistas, Profesionales	6%	65%	16%	12%	1%
Coordinadores, Lideres, Jefes	16%	73%	8%	3%	0%
Dirección, Gerencia	17%	83%	0%	0%	0%
Operativos, Oficios Varios	12%	49%	26%	7%	6%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 8 se puede evidenciar que los empleados presentan en su gran mayoría un conocimiento o alto o muy alto frente a sus funciones e indicadores de gestión; sin embargo, no se puede descuidar los porcentajes asociados a la categoría del nivel medio, donde los cargos auxiliares presentan un 35% de representatividad, seguido de un 26%

para los cargos operativos, un 16% para el caso de los analistas y profesionales y un 8% para el caso de los coordinadores y líderes. De igual manera, es necesario ahondar más acerca del bajo conocimiento que dicen presentar los analistas y profesionales en un 12% y los auxiliares y operativos con un 7% respectivamente.

**Tabla 9:** Frecuencia para requerir personal a su cargo

<b>Cargos</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.					100%
Analistas, Profesionales	16%	0%	6%	0%	78%
Coordinadores, Lideres, Jefes	97%	0%	3%	0%	0%
Dirección, Gerencia	100%	0%	0%	0%	0%
Operativos, Oficios Varios	0%	0%	11%	0%	89%

**Fuente:** elaboración propia

La anterior pregunta es de gran importancia para la investigación ya que arroja información acerca de la correcta distribución o no, de los cargos y equipos de trabajo. Se evidencia entonces que los cargos asociados a direcciones y gerencias, siempre requieren personal a su cargo, dada la naturaleza de su jerarquía. En un 97% los coordinadores, líderes y jefes mencionan también requerir personal y en un 16% los analistas y profesionales aseguran lo mismo.

De manera contraria, los cargos auxiliares, asistentes, secretariales y técnicos responden en un 100%, nunca requerir personal a su cargo; así como el 89% de los operativos y personal de oficios varios que mencionan lo mismo.

**Tabla 10:** *Qué tan importante considera usted el ejercicio de análisis y actualización de cargos.*

<b>Cargos</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Neutral</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Sin importancia</b>
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.	23%	47%	16%	10%	4%
Analistas, Profesionales	34%	52%	8%	6%	0%
Coordinadores, Lideres, Jefes	16%	71%	12%	1%	0%
Dirección, Gerencia	11%	22%	67%	0%	0%

Operativos, Oficios Varios	6%	73%	19%	1%	1%
----------------------------	----	-----	-----	----	----

**Fuente:** elaboración propia

De la tabla 8 se puede decir que todos los cargos consideran que es importante o muy importante, desarrollar el ejercicio de análisis y actualización de cargos. Llama la atención que el 67% de los empleados que ocupan cargos directivos o gerencias, mencionan que este tipo de análisis les parece neutral; al indagar sobre esta respuesta se encuentra que existe cierto grado de desconocimiento frente a los resultados y a la magnitud que este tipo de estudios pueden generar para una organización.

### **8.2.1 Resultados visitas de campo y validaciones con jefe inmediato**

Se realizaron diferentes visitas de campo para verificar la información obtenida de los empleados a partir de los cuestionarios, y adicionalmente se realizaron reuniones periódicas con las diferentes jefaturas involucradas en el proceso, con el fin de validar y hacerle seguimiento a la información recolectada.

Los resultados se presentan a continuación:

- La información en el sistema de información de la empresa (SharePoint) contiene información desactualizada de las áreas (plan proceso, procedimientos, formatos, etc.) y/o vincula parte de la información a documentos desactualizados (Matriz de derechos de decisión, matriz de cargos críticos, etc.)
- La información del propósito y objetivos de la dirección y/o área no desciende a los cargos operativos. Podemos evidenciar cargos sin identidad de área o desconocimiento de los objetivos estratégicos o de su participación/aporte para lograrlos.

- Durante el ejercicio de crear las descripciones de cargo se hizo necesario discriminar la responsabilidad de controles ambientales por jerarquía y cargos, se hicieron reuniones con la Jefe de control ambiental para crear la documentación que soporte las responsabilidades y compromisos establecidos en las descripciones de cargo. Como resultado de esa gestión actualmente se cuenta con el documento de roles y responsabilidades en controles ambientales “AMB-DOC-031”. De igual manera se realizó reunión con el jefe de seguridad en el trabajo para discriminar las responsabilidades y compromisos que se encuentran en el documento de roles y responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo “SAL-DOC-003”, con el propósito de hacerlas evidentes en las descripciones de cargo.
- Se vinculó la información de los Análisis de Riesgo por Oficio ARO a las descripciones de cargos, información proporcionada por SST, así mismo se vinculará el documento que contenga la información de “Recomendaciones Médicas” a las descripciones de cargo, información proporcionada por Salud Empresarial.
- Hay cargos que cuentan con escalafonamientos, ejemplo Ingeniero(a) de Producción, lancharo, linieros, mecánicos, entre otros, pero no evidencia documentación actualizada donde se especifique los criterios para el escalafonamiento, la cual detalle de manera objetiva las competencias, habilidades, destrezas y/o criterios de clasificación necesarios para ascender de una categoría a otra y que la misma pueda ser insumo para evaluar el desempeño del personal.
- Existen cargos con nombres similares, pero desempeñan la misma función, se realiza convalidación de los perfiles y se formaliza un solo cargo alineado a la necesidad del proceso.

- En general todos conocen y cumplen con su jornada laboral
- Hay cargos que ya no desempeñan ciertas tareas, funciones y/o responsabilidades, pero su perfil de cargo se encontraba obsoleto.
- En general conocen quien es su jefe inmediato o a quien deben reportar.

Como producto final de este proceso, se hace entrega de los siguientes perfiles creados y/o actualizados al comité de valoración de cargos y salarios.

**Tabla 11:** Cargos a los cuales se les diseñó o actualizó su perfil.

Gerente de operaciones mineras Colombia	Director(a) de extracción masiva
Director(a) de preparación	Capitán de extracción masiva
Capitán de preparación	Operador de draga, categorías (Aprendiz a 8°)
Jefe de operación de maquinaria pesada	Capataz de alambros
Coordinador(a) de maquinaria pesada	Colero
Operador(a) de maquinaria pesada	Supernumerario draga de cuchara
Operador(a) general de equipo pesado	Aceitero
Oficios varios/maquinaria pesada	Alambrero
Lanchero(a)	Oficios varios
Director(a) de producción	Director(a) de extracción selectiva
Jefe de producción	Capitán de extracción selectiva
Ingeniero(a) de producción	Auxiliar general draga de succión
Auxiliar de lavada	Supernumerario draga de succión
Director(a) de Planeamiento Minero Ambiental	Topógrafo de exploración calculista
Jefe de Exploración	Supervisor(a) de Exploración
Oficios varios/Exploración	Jefe de laboratorio metalúrgico
Ingeniero(a) de Producción/laboratorio metalúrgico	Auxiliar de laboratorio
Jefe de control ambiental	Jefe de comunicaciones
Analista de inventario	Auxiliar de materiales
Jefe de recuperación ambiental y plantaciones	Analista de comunicaciones Jr.

Coordinadora de Planeación de sostenibilidad	Jefe legal-ambiental
Jefe de almacén	Almacenista taller metalmecánico
Líder de to y mejoramiento	Liniero 1°
Auxiliar técnico hidroele	Liniero 1°a
Capataz cuadrilla de repa	Liniero 2°
Capataz líneas y subestac	Liniero 3°
Comprador junior	Mecánico junior
Comprador senior	Operador 1° planta provid
Coordinador mantenimiento mecánico aluvial	Operador 1°a planta provid
Coordinador de logística internacional	Reparador 1°
Coordinador de mtto eléctrico y electrónico	Reparador 2°
Director mantenimiento mecánico aluvial	Reparador 3°
Electricista	Soldador 1°
Embobinador	Soldador 2°
Gestor de inteligencia de negocio	Soldador 3°
Ingeniero de confiabilidad	Soldador pailero
Ingeniero de diseño junior	Superv manten de transporte fluv y terre
Ingeniero de diseño senior	Capitán de reparación
Jefe de compras	Supervisor mantenimiento maquinaria pesa
Jefe de ingeniería de mantenimiento	Supervisor mantenimiento mecánico
Jefe de mtto eléctrico y electrónico	Supervisor mtto eléctrico y telecomunic
Jefe de talleres	Supervisor taller eléctrico
Jefe mantenimiento equipo móvil	Supervisor taller hidráulico
Jefe mtto hidroeléctrica y servicios aux	Supervisor taller metalmecánico
Líder de proyectos junior	Tornero
Líder de proyectos senior	Tornero fresador

**Fuente:** elaboración propia

### 8.3 Matriz perfiles de cargo

Como se evidenció en el análisis del plan estratégico presentado en el punto 7.1, la empresa tuvo que diseñar un nuevo plan estratégico y con ello actualizar y enfocar de mejor manera los perfiles de los cargos. Con el nuevo plan; el que rige actualmente, todos los perfiles de los cargos se revisaron; algunos se actualizaron y otros se tuvieron que construir desde cero.

Dado que, dentro de cada proceso que se tuvo presente en la realización de este trabajo, existen muchísimos perfiles de cargo, a continuación, se presentan solo 2 cargos como ejemplos por cada nivel.

En el anexo 1, se presenta un diseño de perfil totalmente completo. En dicho diseño se tienen en cuenta las siguientes variables:

**Tabla 12:** Variables incluidas en un perfil de cargo completo

Responsabilidades	Nivel educativo requerido
Funciones	Conocimientos complementarios
Entregables / indicadores del cargo	Conocimientos en salud, seguridad y medio ambiente
Dimensiones (personal directo que le reporta, presupuesto asignado)	Segundo idioma
Autonomía toma decisiones	Experiencia requerida
Relaciones internas o externas	Competencias

**Fuente:** elaboración propia

De las anteriores y para efectos de ahorro de espacio, a continuación, solo se presentan la responsabilidad del cargo, las funciones, los entregables/ indicadores, la autonomía en la toma decisiones, el nivel educativo, los conocimientos complementarios, la experiencia requerida y las competencias.

**Tabla 13:** Perfil de cargo Auxiliar de laboratorio metalúrgico

<b>Niveles de cargo</b>	<b>Responsabilidad del cargo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Entregables/ indicadores</b>	<b>Autonomía toma decisiones</b>	<b>Nivel educativo requerido</b>	<b>Conocimientos complementarios</b>	<b>Experiencia requerida</b>	<b>Competencias</b>
<b>Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.</b>								
Auxiliar de laboratorio metalúrgico	Ejecutar las operaciones de la planta de beneficio de concentrados, fundición y cálculo de fineza del oro	Recepción, pesaje, procesamiento flotación, cálculo de fineza y embalaje en la planta de beneficio de los concentrados provenientes de las zonas de producción, exploración y empresas filiales de la compañía.	Recepción de oro crudo "MET-FOR-006", Control de pesos-oro patrón para ensaye de fineza "MET-FOR-013"	Consulta con su jefe inmediato: 1. Ejecución de la producción, fundición, flotación y cálculo de leyes y labores de mantenimiento Decisiones que puede tomar autónomamente: Si la tarea a realizar no es segura, no la ejecuto	Bachillerato completo	Curso básico de mantenimiento, entrenamiento para lubricación. Entrenamiento de fundición. Conocimientos de batea para recolección de oro. Deseables conocimientos en mecánica hidráulica o mecánica eléctrica.	No aplica	Desarrollador: contribución autónoma Colaborador de equipo: contribución autónoma Movilizador de la estrategia: contribución autónoma. Generador de resultados: contribución autónoma.

**Fuente:** perfiles de cargo

**Tabla 14:** Perfil de cargo Ayudante de taller eléctrico

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Auxiliar, Asistente, Secretarial, Técnicos.								
Ayudante de taller eléctrico	Realizar las labores de mantenimiento y rebobinado de diferentes tipos de motores eléctricos de acuerdo con los procedimientos establecidos en el taller y las instrucciones del supervisor.	Realizar el rebobinado de rotores y extractores eléctricos de diferentes tipos de potencia. Participar en la realización del certificado de prueba de los motores de acuerdo las prácticas estándar de operación para arranque de motores (MTE-OPE-003)	No aplica	Todas las actividades fuera de presupuesto o maniobras que estén por fuera del procedimiento	Técnico en Electromecánica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de instrumentos de medición.</li> <li>2. Uso de herramientas manuales y de corte.</li> <li>3. Embobinado básico de motores.</li> </ol>	Mínimo 1 año de experiencia en cargos mantenimiento eléctrico y bobinado de motores.	<p>Desarrollador: contribución autónoma</p> <p>Colaborador de equipo: contribución autónoma</p> <p>Movilizador de la estrategia: contribución autónoma.</p> <p>Generador de resultados: contribución autónoma.</p> <p>Inspirador e influenciador: contribución autónoma</p>

**Fuente:** perfiles de cargo

**Tabla 15:** Perfil de cargo Analista de comunicaciones

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Analistas, Profesionales								
Analista de comunicaciones	Apoyar a la gestión de diseño, elaboración y difusión de contenidos visuales y/o piezas de información, y facilitar el flujo de comunicación dentro de la organización, usando los canales que tengan lugar (correos, correos electrónicos, carteleras, pantallas digitales, etc)	1. Participar y/o asesorar en las actividades de producción y elaboración de contenidos y/o piezas de información, campañas, material publicitario, registros audiovisuales, entre otros. Del mismo modo, realizar su entrega, difusión y/o posicionamiento de publicaciones por medio de los canales de comunicación. 2. Realizar la búsqueda, asignación, contratación y acompañamiento de los	Uso y frecuencia de los canales de comunicación establecidos en la compañía (resultado de encuesta interna)  Resultado encuesta de satisfacción al cliente interno	Decisiones que debe consultar con su jefe inmediato: 1. Solicitud de servicios externos y/o legalizar un servicio prestado 2. Solicitud de insumos, materiales necesarios para atender las solicitudes de los clientes internos  Decisiones que puede tomar autónomamente: 1. Asesorar a clientes internos de los canales de comunicación para difundir la información	Profesional universitario en Comunicación social	Manejo de las TIC para procesos comunicacionales  Conocimientos Básicos de SAP  Conocimientos básicos de Excel  Relacionamiento con el cliente  Capacidad de trabajar bajo presión con inteligencia emocional  Enfoque del trabajo basado en resultados	De 2-3 años como analista de comunicaciones en el sector industrial, comercial, minero o afines	Desarrollador: contribución autónoma  Colaborador de equipo: contribución autónoma  Movilizador de la estrategia: contribución autónoma.  Generador de resultados: contribución autónoma.  Inspirador e influenciador: contribución autónoma

		<p>contratistas/proveedores encargados de elaborar contenido multimediales</p> <p>3. Aplicar las normas y los estándares de SST, Medio Ambiente y Sostenibilidad, así como exigir su cumplimiento al equipo de trabajo, para promover y asegurar el desarrollo de una operación segura, confiable y sostenible.</p>		<p>2. Coordinar con los proveedores/contratistas atender los requerimientos de los clientes internos</p>		Accountability		
--	--	---	--	--	--	----------------	--	--

**Fuente:** perfiles de cargo

**Tabla 16:** Perfil de cargo Topógrafo(a) de exploración (calculista)

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Analistas, Profesionales								
Topógrafo(a) de exploración (calculista)	Planeamiento de la exploración y la explotación de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección de planeamiento minero-ambiental para la localización y recuperación del mineral, minimizando el impacto ambiental negativo, manteniendo el bienestar de las poblaciones aledañas,	<ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar las coordenadas para la ubicación de los taladros y las unidades de producción para la exploración y la explotación.</li> <li>Coordinar las actividades requeridas para la marcación de los pozos y zonas de dragado.</li> <li>Realizar los planos de los bloques y la planeación para diseñar las rutas de los taladros y las unidades de producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Libreta de exploración, Registro de campo "EXL-FOR-011", Estimación draga No. "PLA-FOR-001", Carta de operación draga No. "PLA-FOR-002", planos de los bloques de reserva</li> <li>Registro de campo "EXL-FOR-011", litografía de bloques de</li> </ol>	<p>Decisiones que debe consultar con su jefe inmediato:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Cambios en la programación definida para los taladros.</li> <li>Fechas para realizar trabajos específicos.</li> <li>Cambios de la programación a realizar actividades en campo</li> </ol> <p>Decisiones que puede tomar autónomamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Selección de los equipos para realizar las mediciones</li> </ol>	Tecnólogo en Topografía	Manejo de software de dibujo (autocad, arcgis), manejo de GPS RTK y POLIYCAD	de 6 a 12 meses en cargos de topografía en el sector minero-energético	<p>Desarrollador: contribución autónoma</p> <p>Colaborador de equipo: contribución autónoma</p> <p>Movilizador de la estrategia: contribución autónoma.</p> <p>Generador de resultados: contribución autónoma.</p> <p>Inspirador e influenciador: contribución autónoma</p>

	<p>seguridad y salud de los trabajadores y optimizando los recursos disponibles para la operación con el fin de cumplir los objetivos establecidos.</p>	<p>5. Analizar y verificar estadísticas, registros de campo y reporte de dragas</p> <p>6. Informar el estado de las operaciones (estratigrafía de las perforaciones y estimaciones de las unidades de producción)</p> <p>7. Aplicar las normas y los estándares de SST, Medio Ambiente y Sostenibilidad, así como exigir su cumplimiento al equipo de trabajo, para promover y asegurar el desarrollo de una operación segura, confiable y sostenible.</p>	<p>reservas "EXL-FOR-002", registro de coordenadas draga No. "OPE-FOR-008"</p>					
--	---	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** perfiles de cargo

**Tabla 17:** Perfil de cargo Gerente de Abastecimiento y Proyectos

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Dirección, Gerencia								
Gerente de Abastecimiento y Proyectos	Dirigir, controlar y orientar las actividades para la gestión de Proyectos, Logística, Obras Civiles, Suministros, Generación de Energía y Mantenimiento, de acuerdo con el direccionamiento estratégico y las políticas del Grupo Empresarial, Responder por el aseguramiento de la disponibilidad	1. Dirigir la estrategia de los procesos bajo su responsabilidad alineado con los resultados del país y con la estrategia del Grupo Empresarial  2. Direccionar estratégicamente la planeación y ejecución de los proyectos que se generen para los frentes de operación, para el crecimiento del negocio y optimización de procesos, incrementos en la producción, reducción de costos, etc., asegurando el cumplimiento del	1. Indicadores de cumplimiento a los programas de Mantenimiento  2. Indicador de Costo del Inventario  3. Indicadores de cumplimiento a la ejecución de proyectos  4. Indicadores de disponibilidad y eficiencia de equipos,	Decisiones que debe consultar con su jefe inmediato:  1. Cambios y movimientos de personal de primer nivel fuera de presupuesto  2. Nuevas contrataciones de personal que impliquen ampliación de la nómina.  3. Paros mayores y extraordinarios por fuera del presupuesto anual	Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Minas, Industrial o afines. Especialización en Gerencia de Proyectos, Mantenimiento, Logística o afines a los procesos a cargo  Deseable. Maestría en Gerencia de Proyectos, Mantenimiento, Logística	Conocimientos en la administración y gestión de la cadena de abastecimiento del sector minero, energético o en su defecto oil & gas. Trabajo colaborativo, empatía y buena capacidad de relacionamiento con públicos diversos; orientación al servicio y al logro de resultados sostenibles. Habilidad negociadora,	Mayor a 12 años liderando áreas o procesos similares en empresas del sector mineros, energéticos o hidro-carburos.	Desarrollador: Etapa 4: Contribución transformando negocios  Colaborador de equipo: Etapa 4: Contribución transformando negocios  Movilizador de la estrategia: Etapa 4: Contribución transformando negocios  Generador de resultados: Etapa 4: Contribución

	<p>y conservación de los equipos, los suministros y la logística del personal y materiales, así como la producción, calidad y oportunidad de la generación, transmisión y compra/venta de la energía requerida para las operaciones. Además, debe garantizar la planeación y cumplimiento de los proyectos de expansión, optimización e innovaciones del negocio minero.</p>	<p>presupuesto, alcance y cronograma establecidos.</p> <p>3. Dirigir y controlar la ejecución de las actividades que proveen los servicios de transporte, infraestructura, obras civiles y proveedores, enlazando los procesos de suministro y mantenimiento.</p> <p>4. Dirigir o aprobar la priorización y planeación general de la logística, el mantenimiento, la generación y transmisión de energía y las obras civiles que se requieran para Colombia.</p>	<p>energía y flotas</p> <p>5. Indicador de cumplimiento de ejecución de obras civiles</p>	<p>4. Compra y venta de energía extraordinarios por fuera del presupuesto anual</p> <p>Decisiones que puede tomar autónomamente:</p> <p>1. Compras, proyectos y contrataciones según política</p> <p>2. Cambios y movimientos en la estructura, dentro de presupuesto</p> <p>3. Paros y distribución de mantenimientos según el plan anual</p>		<p>ritmo de trabajo rápido y alta tolerancia al trabajo en ambientes de presión e incertidumbre. Alta resiliencia y orientación a la solución efectiva de problemas que implican variables diversas.</p>	<p>transformando negocios</p> <p>Inspirador e influenciador: Etapa 4: Contribución transformando negocios</p>
--	--	--	---	--	--	--	---

Fuente: perfiles de cargo

**Tabla 18:** Perfil de cargo Gerente de Abastecimiento y Proyectos

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Dirección, Gerencia								
Gerente de Abastecimiento y Proyectos	Direccionar, controlar y orientar las actividades para la gestión de Proyectos, Logística, Obras Civiles, Suministros, Generación de Energía y Mantenimiento, de acuerdo con el direccionamiento estratégico y las políticas del Grupo Empresarial, Responder por el aseguramiento de la disponibilidad	1. Dirigir la estrategia de los procesos bajo su responsabilidad alineado con los resultados del país y con la estrategia del Grupo Empresarial  2. Direccionar estratégicamente la planeación y ejecución de los proyectos que se generen para los frentes de operación, para el crecimiento del negocio y optimización de procesos, incrementos en la producción, reducción de costos, etc., asegurando el cumplimiento del	1. Indicadores de cumplimientos a los programas de Mantenimiento  2. Indicador de Costo del Inventario  3. Indicadores de cumplimiento a la ejecución de proyectos  4. Indicadores de disponibilidad y eficiencia de equipos,	Decisiones que debe consultar con su jefe inmediato:  1. Cambios y movimientos de personal de primer nivel fuera de presupuesto  2. Nuevas contrataciones de personal que impliquen ampliación de la nómina.  3. Paros mayores y extraordinarios por fuera del presupuesto anual	Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Minas, Industrial o afines. Especialización en Gerencia de Proyectos, Mantenimiento, Logística o afines a los procesos a cargo  Deseable. Maestría en Gerencia de Proyectos, Mantenimiento, Logística	Conocimientos en la administración y gestión de la cadena de abastecimiento del sector minero, energético o en su defecto oíl & gas. Trabajo colaborativo, empatía y buena capacidad de relacionamiento con públicos diversos; orientación al servicio y al logro de resultados sostenibles. Habilidad negociadora,	Mayor a 12 años liderando áreas o procesos similares en empresas del sector mineros, energéticos o hidro-carburos.	Desarrollador: Etapa 4: Contribución transformando negocios  Colaborador de equipo: Etapa 4: Contribución transformando negocios  Movilizador de la estrategia: Etapa 4: Contribución transformando negocios  Generador de resultados: Etapa 4: Contribución

	<p>y conservación de los equipos, los suministros y la logística del personal y materiales, así como la producción, calidad y oportunidad de la generación, transmisión y compra/venta de la energía requerida para las operaciones. Además, debe garantizar la planeación y cumplimiento de los proyectos de expansión, optimización e innovaciones del negocio minero.</p>	<p>presupuesto, alcance y cronograma establecidos.</p> <p>3. Dirigir y controlar la ejecución de las actividades que proveen los servicios de transporte, infraestructura, obras civiles y proveedores, enlazando los procesos de suministro y mantenimiento.</p> <p>4. Dirigir o aprobar la priorización y planeación general de la logística, el mantenimiento, la generación y transmisión de energía y las obras civiles que se requieran para Colombia.</p>	<p>energía y flotas</p> <p>5. Indicador de cumplimiento de ejecución de obras civiles</p>	<p>4. Compra y venta de energía extraordinarios por fuera del presupuesto anual</p> <p>Decisiones que puede tomar autónomamente:</p> <p>1. Compras, proyectos y contrataciones según política</p> <p>2. Cambios y movimientos en la estructura, dentro de presupuesto</p> <p>3. Paros y distribución de mantenimientos según el plan anual</p>		<p>ritmo de trabajo rápido y alta tolerancia al trabajo en ambientes de presión e incertidumbre. Alta resiliencia y orientación a la solución efectiva de problemas que implican variables diversas.</p>	<p>transformando negocios</p> <p>Inspirador e influenciador: Etapa 4: Contribución transformando negocios</p>
--	--	--	---	--	--	--	---

**Fuente:** perfiles de cargo

**Tabla 19:** Perfil de cargo Gerente de Sostenibilidad

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Dirección, Gerencia								
Gerente de Sostenibilidad	Dirigir e implementar en coordinación con las áreas de la operación, áreas soporte y los proveedores, la estrategia de viabilización de las operaciones mineras frente a las restricciones socio/ambientales, mitigando los riesgos reputacionales y jurídicos derivados del marco regulatorio existente. Asegurar el	1. Controlar la gestión oportuna y eficaz del trámite de permisos, licencias y demás requerimientos legales sociales y ambientales, desde el inicio, la duración y hasta el cierre de las actividades y proyectos que desarrolle la Empresa, en concordancia a la planeación minera y con lo establecido en el Procedimiento de Gestión de Trámites Legales Ambientales. 2. Controlar el conjunto de actividades para el cumplimiento legal ambiental/social/Comunicaciones general y específico en todos los niveles organizacionales de la empresa, así como la implementación y operación de	1. Licencias/permisos ambientales aprobados 2. Indicador de cumplimiento del sistema de gestión ambiental 3. Indicador de cumplimiento a los requerimientos de las fichas del PMA	Decisiones que debe consultar con su jefe inmediato: 1. Crecimiento de la planta de personal a cargo. 2. Compras por fuera de presupuesto o política de compra 3. Aumentos de salario	Ingenierías (Ambiental, Sanitaria, Forestal, Agrícola o Agronómica, con especialidad y conocimiento ambiental). Gestión Ambiental o especialidades afines. Maestría es Gestión Ambiental (Deseable)	Normatividad ambiental, Sistemas de Gestión Ambiental, Estudios de Impacto Ambiental, Planes de Manejo Ambiental, trámites ambientales. Excelente relacionamiento con públicos diversos dentro y fuera de la organización. Capacidades de liderazgo y negociación.	Mayor a 12 años en cargos similares en dirección de gestión ambiental en el sector Minero-Energético o industrias afines	Desarrollador: Etapa 4: Contribución transformando negocios Colaborador de equipo: Etapa 4: Contribución transformando negocios Movilizador de la estrategia: Etapa 4: Contribución transformando negocios Generador de resultados: Etapa 4: Contribución

	<p>cumplimiento de las políticas y lineamientos generales o específicos relacionados con la Gestión Socio/Ambiental y de comunicaciones, acuerdos con las directrices estratégicas de la corporación, para asegurar la sostenibilidad de todas las operaciones, proyectos y planes de expansión de la compañía en Colombia.</p>	<p>los Sistemas de Gestión Ambiental.</p> <p>3. Asegurar y monitorear la eficiencia y eficacia operacional del PMA y las licencias ambientales de las operaciones y proyectos en Colombia.</p> <p>4. Aprobar y controlar lo relacionado con avisos de servidumbre, asignación de comodatos, parcelas, etc. y apoyar la gestión para el respectivo análisis de lo que haya en cada inmueble en relación con las mejoras (cultivos, potreros casas, cercas, etc.), para llevar a cabo la negociación de un predio, de acuerdo a su valor comercial y real de la región.</p>		<p>Decisiones que puede tomar autónomamente:</p> <p>1. Definición de política ambiental, de Sostenibilidad Social y de Comunicaciones. Alineada a la estrategia corporativa.</p> <p>2. Gestión del presupuesto aprobado</p> <p>3. Lineamientos en los sistemas de gestión ambiental y de Sostenibilidad Social</p>		<p>Código Minero, Estándares GRI, Negociación de Conflictos. Derechos Humanos (Pacto Global ONU), modelos de cofinanciación de proyectos sociales, relacionamiento con minorías étnicas, procesos de consulta previa (deseable), convenios con organizaciones militares (deseable), conocimiento del manejo de fundaciones (deseable), desarrollo social rural (deseable). Gestión por proyectos (deseable)</p>	<p>transformando negocios</p> <p>Inspirador e influenciador: Etapa 4: Contribución transformando negocios</p>
--	---	---	--	--	--	---	---

Fuente: perfiles de cargo

**Tabla 20:** Perfil de cargo *Oficios varios*

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Operativos, Oficios Varios								
Oficios varios	Apoyar a los alambros en la realización de labores de operación y mantenimiento que le sean asignadas por el capataz, para el paro programado diario y paro programado semanal, para cumplir con los objetivos de tiempo de trabajo y disponibilidad de equipos en la	<p>1. Hacer mantenimiento y cambio de equipos (rolos, cucharas, pasadores, cables etc.); recibir la carga a los lancheros y verificar que sea en las cantidades registradas en la factura y en buen estado; reparar tubería flotante y de tierra, para conservar un stock mínimo, para la operación de la draga de succión, achicar y limpiar las bodegas de la draga, para mantener una buena flotabilidad.</p> <p>2. Adicionar estrobos y cambios de puntos muertos de cables de proa y popa en dragas de succión y cucharas para que la draga pueda operar en óptimas condiciones.</p>	No aplica	Realizar todas las demás funciones inherentes al cargo que sean encomendadas por su jefe inmediato.	Bachillerato	Acatar la norma, Buena capacidad para comunicarse, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión.	No aplica	<p>Desarrollador: contribución autónoma</p> <p>Colaborador de equipo: contribución autónoma</p> <p>Movilizador de la estrategia: contribución autónoma.</p> <p>Generador de resultados: contribución autónoma.</p> <p>Inspirador e influenciador:</p>

	<p>unidad de producción.</p>	<p>3. Fabricar estrobos de acero o manila (con ojos tipo pata de gallina o tejidos), requeridos para el levantamiento de piezas, realización de maniobras, o adición a las líneas de cables de proa y popa; Así mismo organizar los cables de la draga y verificar el estado de los ojos de los puntos y de los muertos y adelantar la elaboración de estrobos con prensa.</p> <p>4. Realizar ajustes de reparación y de mantenimiento de longitud de la tubería de descargue de las dragas de succión</p> <p>5. Realizar y mantener las mejores condiciones de orden y aseo en dragas (participar en el achicado de las mismas, barrer, manejar la hidrolavadoras, trapear).</p>						<p>contribución autónoma</p>
--	------------------------------	---	--	--	--	--	--	------------------------------

**Fuente:** perfiles de cargo

**Tabla 21:** Perfil de cargo Operador(a) Planta de Agua

Niveles de cargo	Responsabilidad del cargo	Funciones	Entregables/ indicadores	Autonomía toma decisiones	Nivel educativo requerido	Conocimientos complementarios	Experiencia requerida	Competencias
Operativos, Oficios Varios								
Operador(a) Planta de Agua	Ejecutar todas las actividades y operaciones requeridas en la planta de tratamiento de agua potable (PTAP), cumpliendo con los procedimientos y protocolos establecidos por los entes de control en la normatividad vigente aplicable (Decreto 1575 de 2007 y Resolución 2115 de 2007), las	<p>1. Realizar la inspección y diagnóstico del funcionamiento general de la PTAP para asegurar las condiciones de operación optima y la prestación de un adecuado servicio.</p> <p>2. Identificar las características físico-químicas y bacteriológicas del agua cruda y el agua tratada (caudal, color, turbiedad, olor, sabor y pH) para realizar el tratamiento eficiente.</p> <p>3. Diligenciar y mantener actualizados los registro internos de control sobre la calidad de agua (cruda y potable), de manera que se logre documentar la</p>	No aplica	Apoyar actividades de asesoría y acompañamiento técnico para las distintas PTAP's y proyectos de la compañía, con el propósito de mejorar condiciones de operación mediante el intercambio de experiencias. (Previa autorización del jefe inmediato)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en manejo ambiental y/o saneamiento básico.</li> <li>• Certificación en potabilizar agua de acuerdo con normas técnicas (SENA y/o institución acreditada)</li> <li>• Certificación en recolección de muestras de aguas de acuerdo con procedimientos</li> </ul>	Autonomía, liderazgo y capacidad de trabajo en equipo.	Un año (1) como operador de planta de agua	<p>Desarrollador: contribución autónoma</p> <p>Colaborador de equipo: contribución autónoma</p> <p>Movilizador de la estrategia: contribución autónoma.</p> <p>Generador de resultados: contribución autónoma.</p> <p>Inspirador e influenciador: contribución autónoma</p>

	<p>normas SST y Medio Ambiente, con el fin de garantizar la calidad, continuidad y el suministro de Agua Potable a los campamentos y ZI de Mineros Aluvial S.A.S. BIC</p>	<p>trazabilidad del proceso en lo referente al uso de insumos y cumplimientos de la normatividad vigente.</p> <p>4. Garantizar y promover en todo momento las condiciones de orden y aseo en las instalaciones de la PTAP, asegurando las condiciones de salubridad adecuadas.</p> <p>5. Aplicar las normas y estándares establecidos por Mineros Aluvial S.A.S BIC en su SGI (aspectos SST y Medio Ambiente), política de sostenibilidad y metodología TPM, de manera que se logre evidenciar la aplicación de estrategias y controles que aseguren el desarrollo de una operación confiable y sostenible.</p>			<p>y normas técnicas (SENA y/o institución acreditada).</p>			
--	---	---	--	--	---	--	--	--

**Fuente:** perfiles de cargo

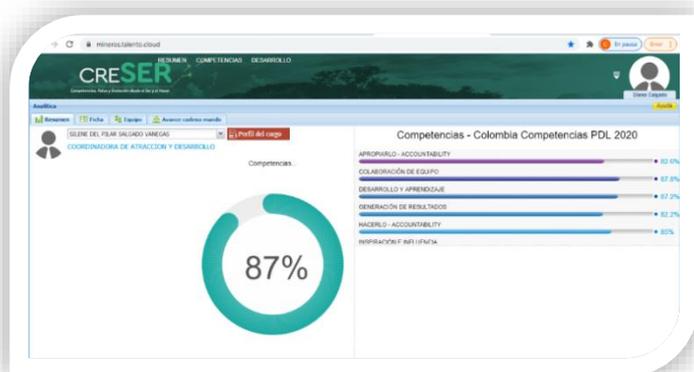
## 8.4 Metodología para evaluar la Gestión del Desempeño transversal a los diferentes procesos de la organización.

Para dar respuesta al “pilar de la gente” y el objetivo estratégico de contar con personal empoderado y competente, se ve la necesidad de crear un modelo o procedimiento de gestión de desempeño, que permitiera establecer criterios claros de medición, control y evaluación del capital humano y así facilitar la gestión del desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la fidelización y retención de los mismos, toma de decisiones basadas en la gestión de consecuencias (+ -) a jefes y equipo legal laboral.

Se plantean acciones de mejora, tales como: la actualización de todos los perfiles de cargo de la Operación Aluvial; la creación de un modelo de competencias y cultura organizacional.

Por último, la empresa se hace acreedora de un sistema de gestión de competencias y Desempeño denominado metodología de evaluación 360° para colaboradores claves, con personal a cargo o que desde su rol tienen una posición de liderazgo. Dicho sistema se llama CRESER y su plataforma se visualiza así:

**Figura 4:** Visualización pantalla inicial Creser - Fuente: sistema Creser



Como se dijo, en esta metodología de evaluación 360° lo que se hace es evaluar cargos administrativos, directivos y gerenciales que tienen personal a cargo o que no tienen, pero por su contribución desde su rol son claves para la compañía. Allí se compilan las siguientes evaluaciones:

- Autoevaluación
- Evaluación de pares
- Evaluación de dos clientes internos
- Evaluación del jefe
- Si tienen personal a cargo, se hace la evaluación de dos subordinados

Los temas que se evalúan a través de la plataforma CRESEER son:

- Accountability (verlo, apropiarlo, hacerlo)
- colaboración de equipo
- Desarrollo y Aprendizaje
- Generación de resultados
- Inspiración e influencia

Adicional a lo anterior, en un archivo en Excel se realiza una evaluación bajo la metodología 180° que es aplicada a personal Operativo y/o administrativo que no cuenta con personal a cargo. A ellos se les aplica la autoevaluación y evaluación del jefe inmediato.

A los operativos se les evalúan las siguientes competencias:

- Orientación al resultado
- Orientación al servicio
- Sentido de pertenencia

- Comunicación asertiva

Y a los administrativos (auxiliares, técnicos, asistentes) se les evalúan las competencias anteriores más las siguientes:

- Aprendizaje continuo
- Organización y planificación
- Trabajo colaborativo
- Liderazgo y toma de decisiones.

Figura 5: Excel metodología 180°

COMUNICACIÓN ASERTIVA		14.2. Fomentar el diálogo de manera abierta y directa.	Sobresaliente			No satisfactorio
		14.3. Expresar sus inquietudes de forma constructiva y las comunicar a quien corresponde.	Sobresaliente			
		14.4. Compartir información de manera oportuna y serena.	Sobresaliente			
<b>2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NIVEL ADMINISTRATIVO</b>						
		Nivel Esperado	Calificación	Porcentaje	Cualitativo	
		Ajuste Identificado/Evaluado	0,0	0%	Bueno	
		Brecha	-3,0	-100%	Ausente	
					Inferior a lo esperado	
FACTOR	Comportamientos		Lo ESPERADO	Nivel de Ajuste del Colaborador	Ajuste del FACTOR	
2.1. APRENDIZAJE CONTINUO	2.1.1. Aprende de la experiencia de otros y de la propia.		Sobresaliente		No satisfactorio	
	2.1.2. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su proceso.		Sobresaliente			
	2.1.3. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.		Sobresaliente			
	2.1.4. Asimila nueva información y la aplica correctamente.		Sobresaliente			
2.2. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	2.2.1. Trabaja con alto grado de autonomía con base a los lineamientos organizacionales.		Sobresaliente		No satisfactorio	
	2.2.2. Conoce la cultura en situaciones complejas.		Sobresaliente			
	2.2.3. Cumple de manera efectiva su trabajo y toma las acciones y/o acciones seguidas.		Sobresaliente			
	2.2.4. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.		Sobresaliente			
2.3. TRABAJO COLABORATIVO	2.3.1. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de los metas.		Sobresaliente		No satisfactorio	
	2.3.2. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencias con los miembros del equipo.		Sobresaliente			
	2.3.3. Muestra disposición y trabajo de manera cooperativa para conseguir objetivos compartidos.		Sobresaliente			
	2.3.4. Respeta las diferencias en ideas y opiniones.		Sobresaliente			
2.4. LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	2.4.1. Identifica problemas y se enfoca en su solución efectiva.		Sobresaliente		No satisfactorio	
	2.4.2. Define los objetivos y establece prioridades para lograrlos.		Sobresaliente			
	2.4.3. Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.		Sobresaliente			
	2.4.4. Capacidad de negociación para lograr acuerdos favorables para la organización.		Sobresaliente			
<b>1. COMPETENCIAS GENERALES PARA TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS</b>			Ponderación	50%		
			Calificación:	0,6		

1. COMPETENCIAS GENERALES PARA TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS		Nivel Esperado	Calificación	Porcentaje	Cualitativo
		Ajuste Identificado/Evaluado	0,6	21%	Requiere mejora
		Brecha	-2,4	-79%	Inferior a lo esperado
FACTOR	Comportamientos		Lo ESPERADO	Nivel de Ajuste del Colaborador	Ajuste del FACTOR
1.1. ORIENTACIÓN AL RESULTADO	1.1.1. Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de su labor.		Sobresaliente	Sobresaliente	Satisfactorio
	1.1.2. Cumple con los objetivos y/o metas planteadas en su cargo con calidad y puntualidad en la entrega.		Sobresaliente	Requiere mejora	
	1.1.3. Orienta los recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los tareas y funciones asignadas.		Sobresaliente	Satisfactorio	
1.2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO	1.2.1. Atiende y resuelve las solicitudes y peticiones de los clientes (internos-externos).		Sobresaliente		No satisfactorio
	1.2.2. Da respuestas oportunas a las solicitudes y/o solicitudes de los clientes (internos-externos).		Sobresaliente		
	1.2.3. Utiliza un lenguaje cordial con los clientes (internos-externos).		Sobresaliente		
	1.2.4. Establece diferentes canales de comunicación con el cliente para conocer sus necesidades y proporcionar y responder a sus mismas de manera oportuna.		Sobresaliente		
1.3. SENTIDO DE PERTENENCIA	1.3.1. Tiene una decisión y acciones en la misión, visión y valores de la organización.		Sobresaliente		No satisfactorio
	1.3.2. Se caracteriza por el buen trato y respeto las diferencias en raza, sexo, religión, entre otros.		Sobresaliente		
	1.3.3. Procura mantener un adecuado clima y cultura organizacional.		Sobresaliente		
	1.3.4. Tiene claro los objetivos y políticas de la compañía y promueve el desarrollo de los mismos.		Sobresaliente		

Fuente: sistema de evaluación Mineros Aluvial

Los resultados de ambas metodologías se traducen en un Plan de Desarrollo Individual para el acuerdo de compromisos y acciones de cierre de brechas identificadas en la evaluación 180° o 360°. Dicho plan está basado en la metodología 70-20-10; el 70 se refiere al qué hacer, es decir a los comportamientos y las acciones que un jefe espera ver en un colaborador día a día; un 20 se refiere al acompañamiento que el colaborador espera recibir de la empresa o del jefe para poder cumplir su labor y un 10 que se enfoca en educación y está basado netamente en temas de transferencia o gestión del conocimiento; son las capacitaciones, formaciones, cursos integrados que el colaborador requiere para desarrollar sus funciones.

**Figura 6:** *Plan de Desarrollo Individual*

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL (PDI)		GHU-FOR 034	
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO		Edición No 3	
REVISÓ: EQUIPO DE DESARROLLO HUMANO		Fecha edición:	
APROBÓ: DIRECTOR DESARROLLO HUMANO		Nov-2015	
<b>1. Información personal</b>			
Nombre colaborador:			
Cargo que ocupa:			
Período de cobertura del plan:			
Nombre del jefe inmediato:			
Nombre del asesor DDI:			
<b>2. Principales fortalezas y recursos personales</b>			
<b>3. Focos de transformación</b>			
Forma de trabajo / Competencia a desarrollar:		Comportamientos / Manifestaciones actuales de la situación	
<b>4. Acciones y compromisos</b>			
Tipo de acción	Detalle del cambio comportamental / Acciones / Resultados esperados	Fecha inicio	Fecha fin
70 – Exposición, hacer en el día a día			
20 – Acompañamiento			
10 – Estudio, formación			
Firma colaborador		Firma jefe inmediato	Firma asesor DDI

**Fuente:** sistema de evaluación Mineros Aluvial

## 9. Conclusiones

- Con este trabajo se concluye que Mineros Aluvial SAS BIC tiene un gran reto para desarrollar el capital humano en términos de gestión de las competencias y desempeño. Se evidenció que inicialmente no se tenían contemplados sistemas o modelos objetivos de medición, control y evaluación del personal; lo que indica una inexistencia de igual manera para el tema de compensación por resultados o desempeño. A pesar de lo anterior, se reconoce que la Dirección y la Vicepresidencia Colombia están conscientes de los cambios que se deben hacer para la mejora en este sentido.

- Se evidencian problemas de comunicación y de gestión del talento humano sobre todo para los cargos operativos y de oficios varios. Este personal tiene múltiples jefes, de los cuales se reciben una gran cantidad de órdenes y tareas por cumplir, lo que genera confusiones en las entregas y en el reporte de sus funciones a los realmente indicados.

- El flujo de información que se genera al interior de la organización, se distorsiona a medida que va pasando de nivel en nivel. Normalmente la información llega clara y limpia a las altas direcciones; sin embargo, para el caso de auxiliares, asistentes, secretariales, técnicos, operativos y oficios varios; se obtienen distorsiones en los datos. Lo anterior se evidencia en el desconocimiento de las responsabilidades que tienen estos cargos, frente al

área ambiental, al área de seguridad y salud en el trabajo (SST) y frente al área de mantenimiento total productivo (TPM).

- Se evidenció una desactualización en la información con respecto a los criterios para el escalafonamiento, las competencias, habilidades, destrezas y/o criterios de clasificación necesarios para ascender de una categoría a otra. De igual manera, se encontraron perfiles de cargo totalmente obsoletos que no correspondían a la realidad de las funciones o tareas desempeñadas por los empleados; adicional a ello también se evidenció duplicidad en el nombre de algunos cargos.

- Se evidenció muy buena disposición por parte de todos los empleados para desarrollar el ejercicio de análisis y actualización de cargos; donde un alto porcentaje, lo consideraron muy importante para el mejoramiento de la compañía a nivel de talento humano. A pesar de lo anterior, los cargos directivos o gerencias, siguen viendo este tipo de ejercicios como algo “neutral” puesto que no son conocedores de los resultados y la magnitud que este tipo de estudios pueden generar para una organización

## 10. Recomendaciones

- El ejercicio de análisis y actualización de cargos se debe realizar de manera anual bajo la metodología 360° y 180°, que involucre o de cobertura a todos los colaboradores, tanto Convencionados como no Convencionados, calificados o no calificados, que pertenecen a la organización; esto con la intención de verificar funciones y realizar mejoras en los cargos. Es importante que los directivos de la organización, también se involucren y apoyen el proceso de manera constante.
- Se deben realizar revisiones periódicas a los documentos de roles y responsabilidades en controles ambientales “AMB-DOC-031” y al documento de roles y responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo “SAL-DOC-003”, con la intención de mantener actualizados las descripciones de los cargos.
- Se recomienda una aplicación constante de la evaluación bajo las metodologías 360° y 180° para verificar que las funciones de los empleados se estén llevando a cabo de manera eficiente y eficaz.
- Con los cambios propuestos al diseñar los nuevos perfiles y al incluir el sistema CRESER, se espera que hayan cambios beneficiosos en el flujo de información hacia todos los niveles. Se recomienda realizar revisiones periódicas de este tema, sobre todo con los niveles operativos y de oficios varios.

- Se debe estructurar y establecer un sistema de compensación por desempeño, que forme parte de la cultura de la empresa y que motiven a construir un entorno donde los empleados logren las metas y se les retribuya por su labor.

## 11. Anexos: formato de descripción de cargos

	<b>FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS NO-CONVENCIONADOS (CARGOS FUERA DE CONVENIO)</b>  <b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y LABORAL</b> <b>REVISÓ: EQUIPO DE ATRACCIÓN DE TALENTO Y DESARROLLO</b> <b>APROBÓ: DIR. ADMINISTRATIVA Y LABORAL</b>	<b>GHU-FOR-029</b> <b>Edición No 6</b> <b>Fecha edición</b> <b>Abril 2019</b>
---	--	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Director(a) de Extracción Masiva</b>		
<b>Empresa a la que pertenece:</b>	Mineros Aluvial SAS BIC		
<b>Dirección / Área:</b>	Extracción Masiva		
<b>Tipo de cargo:</b>	Cargo Experto de Negocio		
<b>Resp. por controles C-Sox</b>	<b>No</b>	<b>Especificar:</b>	N/A
<b>Resp. por gest. ambiental</b>	<b>Si</b>	<b>Especificar:</b>	Garantizar el cumplimiento de los objetivos ambientales establecidos de acuerdo a la política, programas, planes y actividades ambientales establecidas para las operaciones. Asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores, en los temas ambientales que el procesos involucra. Cumplir y hacer cumplir con los controles operacionales establecidos para la actividad a desarrollar, evitando impactos negativos para el ambiente.
<b>Resp. por gestión de riesgos</b>	<b>Si</b>	<b>Especificar:</b>	Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y la política de SST. Controlar, mitigar y/o eliminar toda condición peligrosa o prácticas inseguras de las actividades de su personal a cargo. Informar toda condición peligrosa o prácticas inseguras y hacer sugerencias para prevenir o controlar los factores riesgo.
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Gerente de operaciones mineras Colombia		
<b>Fecha última actualización:</b>	Mayo 27 de 2020		

2. RESPONSABILIDAD DEL CARGO (Especificar por qué responde, cuál es la misión, contribución, valor agregado)
Dirigir, monitorear y controlar las actividades requeridas para la ejecución de los planes de dragado masivo y cumplimiento de las metas de producción definidos por la Dirección de planeamiento minero-ambiental, minimizando los impactos ambientales negativos.

3. CONTRIBUCIÓN DEL CARGO (Principal responsabilidad, cómo lo hace y qué entrega el cargo, cómo se mide)		
Propósito o Resultados clave del cargo (Para qué - Por qué)	Funciones o Procesos a cargo (Cómo)	Entregables o Indicadores (Qué)
Asegurar la disponibilidad y eficiencia de las dragas de cucharas, cumpliendo objetivos, regulaciones legales y ambientales, requeridas para la operación establecidos por la dirección de planeamiento minero ambiental.	Dirigir la operación de las dragas de cucharas, cumpliendo los lineamientos de la planeación minero-ambiental, garantizando un dragado continuo bajo el rendimiento acordado.	1- Volumen (m3) 2- Tiempo de trabajo (min) 3- Rendimientos (m3/h)
	Participar y retroalimentar en la planeación minero-ambiental de la explotación masiva realizada por la dirección de planeamiento minero ambiental, para cumplir con los indicadores asociados al proceso (rendimiento y tiempo de trabajo) de las dragas de cucharas.	
	Autorizar las actividades de mantenimiento (programado, preventivo y correctivo) con la dirección de mantenimiento, IPM y suministros para asegurar el funcionamiento de los equipos (mecánicos, hidráulico, eléctricos y neumáticos) de las dragas de cucharas.	

Monitoreo y control de las operaciones del proceso de extracción masiva con el fin de afianzar el cumplimiento de la planeación minero-ambiental.	Analizar y asegurar los indicadores de la operación y los parámetros establecidos por la Dirección de planeamiento minero-ambiental, para control y ajuste del proceso de la operación de extracción masiva en las dragas de cucharas	1.- Reporte diario 2.- Tablero de Indicadores
	Validar los avisos operacionales z1 (tiempos de paro de la draga) mediante la plataforma SAP con el fin consolidar la información para la actualización de indicadores.	1- Proyección descansos/vacaciones 2- Autorización pagos nomina antes de fecha de cierre.
Asegurar la gestión del personal, equipos, presupuesto, logística, transporte y materiales/insumos requeridos para las operaciones del proceso de extracción masiva.	Validar y aprobar las actividades de planeación en SAP (nomina, presupuesto, suministros, compras, etc.).	
Contribuir a la optimización de los procesos a través de la gestión y transferencia del conocimiento, el mejoramiento continuo y la cultura de seguridad y salud en el trabajo, ambiental y sostenibilidad.	Promover y garantizar el desarrollo de competencias, la transferencia de conocimiento, el trabajo en equipo y un adecuado clima laboral, para facilitar el crecimiento de los colaboradores y consolidar equipos de trabajo altamente efectivos.	Cobertura y eficacia de las formaciones
	Aplicar las normas y los estándares de SST, Medio Ambiente, sostenibilidad y metodología TPM, así como exigir su cumplimiento al equipo de trabajo, para promover y asegurar el desarrollo de una operación segura, confiable y sostenible.	Indicador de cumplimiento de MAPEAS y pilares de TPM
Ver otras responsabilidades señaladas en el documento de Roles, Responsabilidades y Rendición de Cuentas SAL-DOC-03, en cumplimiento a la normatividad establecida en el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.		

### 3. DIMENSIONES - Expresado en valores anuales vigentes

<b>DIMENSIONES MONETARIAS: Promedio anual de presupuesto o ventas que maneja directamente el</b>	\$	33.886.202.603
<b>PERSONAL DIRECTO: Cargos que le reportan (y número de ocupantes)</b>	Capitanes dragas de cucharas (3)	

### 4. AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES CLAVE

Decisiones que puede tomar autónomamente	Decisiones que debe consultar con su jefe inmediato
Manejo de operaciones a bordo de dragas de cucharas	intervención de zonas no planeadas
Manejo del personal a bordo de draga	Cambio en estructura y/o remuneraciones
Ejecución y control del presupuesto	Inversiones adicionales
Pedidos a bodega (materiales/insumos, repuestos, equipo, etc.)	
Coordinar mantenimientos	Cambios en ruta critica. Reparaciones especiales

5. PRINCIPALES RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS		
Persona o área	Frecuencia	Propósito de la relación o el contacto
Planeación minero-ambiental	Diario	Retroalimentación en el avance y/o desviación del programa semanal de operaciones.
Producción	Diario	Conciliación y/o retroalimentación de resultados obtenidos en indicadores de producción.
Dirección de mantenimiento	Diario	Solicitar, programar y/o modificar mantenimientos en las dragas de cucharas.
Suministros	Diario	Solicitar materiales/insumos, herramientas y equipos para cada draga de cucharas.
Logística y transporte	Diario	Traslado de personal, materiales/insumos, herramientas y equipos entre la ZI y la Zona de operaciones.
SST y control ambiental	Ocasional	Asesoría, capacitaciones y retroalimentaciones del estado de indicadores.
Dirección de Energía	Periódico	Coordinar cortes en el suministro de energía.
RELACIONES EXTERNAS		
Persona, área o entidad	Frecuencia	Propósito de la relación o el contacto
Autoridades de gobierno	Ocasional	Brindar información de la operación y acompañamiento en visitas de inspección.
Fuerza pública	Ocasional	Indicar actividades sospechosas e informar de personal ajeno a la operación.
Contratistas	Ocasional	Validación en la documentación (pólizas, seguros, ARL), atención de normas y uso de EPP's.

8. PERFIL REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR EL CARGO			
EDUCACIÓN NECESARIA			
Nivel educativo requerido por el cargo:		Especialización	
Titulación o especialidad requerida (pueden ser varias):		Ingeniero de minas y metalurgia Especialización en administración y gestión de proyectos y/o minero-ambiental	
Conocimientos, habilidades, certificaciones, formación complementaria, educación adicional deseable y otros requisitos de perfil que haya que especificar:		Conocimiento, manejo y control sobre: 1- Proceso del ciclo de minado aplicado en la operación aluvial. 2- Mantenimiento y reparación de equipos, dragas de cucharas y succión, maquinaria pesada, planchones. 3- Procesos metalúrgicos de concentración, separación y refinación del oro. 4- Manejo avanzado de SAP, software ofimático con énfasis en Excel, Word y Power Point. 5- Recursos minerales.	
Conocimientos y requisitos críticos por Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) y Gestión Ambiental		Remitirse al documento de Roles y Responsabilidades Críticas de Seguridad y Salud en el Trabajo para especificar detalles (SAL-DOC-003) y Roles y Responsabilidades en Controles Ambientales (AMB-DOC-031)	
Indicar segundo idioma:	Inglés	Nivel requerido (según Marco Común Europeo):	B1(intermedio)
EXPERIENCIA REQUERIDA			
Actividad, rol o contenido de cargo	Sector económico o tipo de empresa	Tiempo requerido	
Ingeniero de producción	Minería	< 8 Años	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Remitirse al documento GHU-PRO-002 para más detalles)			
Nombre de la competencia organizacional		Nivel de desarrollo requerido (Etapa de contribución)	
Desarrollador		Etapa 3: Contribución liderando a otros líderes, áreas y procesos	
Colaborador de equipo		Etapa 3: Contribución liderando a otros líderes, áreas y procesos	
Movilizador de la estrategia		Etapa 3: Contribución liderando a otros líderes, áreas y procesos	
Generador de resultados		Etapa 3: Contribución liderando a otros líderes, áreas y procesos	
Inspirador e influenciador		Etapa 3: Contribución liderando a otros líderes, áreas y procesos	
9. OTROS ASPECTOS Y OBSERVACIONES COMPLEMENTARIAS (Si aplica)			
¿Qué tanto requiere viajar?	Si	Si viaja, especificar los destinos	Zona de operaciones (dragas de cucharas); Astillero.
Indicar si el cargo tiene otras condiciones o exigencias:			
Nombre y cargo de quien valida la descripción:		Nombre y cargo de quien asesora desde Desarrollo Humano:	
Lucas Talero/Gerente de Operaciones Minas Colombia, SINERGIA		Equipo de Atracción de Talento y Desarrollo	

## 12. Referencias

Aluvial, M. (2020). Resultado estudio de riesgo psicosocial. El Bagre - Antioquia: N/A.

Alles, M (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España.

Angulo Perdomo, J (2004). El diseño de cargos en la organización moderna. Diplomado Gestión para el desarrollo humano en la organización. Universidad de la Sabana.

Araneda, D y Calderón, C (2000). Modelo de Evaluación de Competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de psicología. Escuela de Psicología. Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Asociación Colombiana de Minería (2019). Boletín Económico Minero. Recuperado el 17 de abril de 2020 de: <https://acmineria.com.co/boletin-economico-minero-2/>

Besa, E (2017). Modelos de gestión del desempeño según objetivos de cada empresa. Recuperado el 3 de abril de 2020 de <https://www.rankmi.com/blog/modelos-de-gestion-del-desempeno-segun-objetivos-de-cada-empresa>.

BHP Billiton, (2006). El modelo de liderazgo de BHP Billiton. Recuperado el 17 de abril de 2020 de: <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Pages/Charter.aspx>

Blog Content (2017). Competencias laborales: ¿cuáles no le pueden faltar al profesional del siglo XXI? Recuperado el 25 de junio de 2020 de <https://rockcontent.com/es/blog/competencias-laborales/>

Bravo Espinoza, P (2012). Análisis, diseño y valuación de puestos para Talleres Mejía. Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Químicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Tesis previa a la obtención del título de ingeniero industrial. Recuperado el 1 de mayo de 2020 de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>

Chávez Epiquen, A (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. Horizonte de la Ciencia 4 (6). Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía. pp 75-81. Recuperado el 2 de mayo de 2020 de: [file:///C:/Users/luisa/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/luisa/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20(3).pdf)

Chiavenato, I (2004). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición

Chiavenato, I. (2006). Administración de personal. Bolilla No. 6

Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición

Calderón, G. Naranjo, A. & Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, 23(41). Pp 13-36. Recuperado el 22 de abril de 2020, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Cancinos Kestler, A (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Recuperado el 18 de abril de 2020 de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Coral González, M (2020). Transformando la Gestión del Desempeño. Revista Digital Capital Humano. CH n.º 350.

Cravino, L. (2007). La gestión del desempeño en el siglo XXI. Revista Human Capital.

Downing, J. (2012). Un recurso escaso: los profesionales mineros. Revista Minería chilena. Recuperado el 18 de abril de 2020 de:  
[http://www.mch.cl/revistas/index\\_neo.php?id=613](http://www.mch.cl/revistas/index_neo.php?id=613)

Esan (2018). La gestión del capital humano en la minería: ¿cómo debe realizarse? Recuperado el 24 de junio de 2020 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/la-gestion-del-capital-humano-en-la-mineria-como-debe-realizarse/>

García Molina, S (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal. Trabajo de fin de grado en relaciones laborales y recursos humanos. Universidad Miguel Hernández de Elche, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas.

Figuroa Isaza, H (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC* 35 (1): pp 61-77. Recuperado el 1 de abril de 2020 de: [file:///C:/Users/luisa/Downloads/219-Texto%20del%20art%C3%ADculo-753-1-10-20141023%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/luisa/Downloads/219-Texto%20del%20art%C3%ADculo-753-1-10-20141023%20(1).pdf)

González Reyes, N; Mendoza González, P; y Opazo Kerber, MP (2008). Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño. Seminario para optar al Título Ingeniero Comercial, Mención en Administración. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración. Recuperado el 20 de abril de 2020, de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez\\_n2/sources/gonzalez\\_n2.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf)

Henríquez Viveros, F; y Soto Iturra, Y (2016). Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano. Memoria para optar a título de ingeniero comercial. Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales, Depto de Administración y Auditoría. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de:  
[http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez\\_Viveros\\_Fabiola.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf)

Koh Tzab, R (2013). Importancia del análisis de puestos en las organizaciones. Recuperado el 15 de mayo de 2020 de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>

López Cobos. A (2016). Construcción de perfiles de cargo por competencias para la empresa. Universidad Piloto de Colombia. Trabajo de grado para optar a la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones. Facultad de Posgrados. Recuperado el 1 de abril de 2020 de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002993.pdf>

López Gumucio, J (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas, núm. 26. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. pp. 129-152. Recuperado el 11 de mayo de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Ministerio de Minas y Energía (2012). Plan Nacional de desarrollo minero al 2014. Sector minero de cara a la sociedad. Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de <http://www1.upme.gov.co/images/pnd2014.pdf>

Monsalve, A., (2018). ¿Qué es la gestión del desempeño y cómo puede ayudar a promover el talento de los empleados? Recuperado el 1 de mayo de 2020 de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/gestion-del-desempeno>

Navarro A. E., (2014). Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. Instituto Tecnológico de Sonora. México. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de: <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>

Pantoja Sierra, D y De Ávila Turizo, J (2012). Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMERPES S.A. de la ciudad de Cartagena. Trabajo de grado. Universidad EAN. Facultad de posgrados Especialización en Gestión Humana. Recuperado el 2 de mayo de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4335/PantojaDiana2012.pdf>

Pérez, L. y Marchant, H. (2009). Desempeño individual: de la calificación a la gestión estratégica del rendimiento. Brasil: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Ponce, A. (2010). Panorama del sector minero. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <http://www.simco.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=SW5htFa4evE%3D&tabid=289&mid=1438>

Prieto Bejarano, P (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ruiz, L (2015). Modelo de Gestión por Competencias. Recuperado el 25 de abril de 2020 de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Sepúlveda, L. & Milos, P. (2006). Articular educación y trabajo: experiencias en la ciudad de Antofagasta, Chile. Cuadernos de investigación del IPE. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de [www.unesco.org/iiep/PDF/pubs/Milos.pdf](http://www.unesco.org/iiep/PDF/pubs/Milos.pdf).

Ulasalle (sf). Análisis y descripción de cargos. Gestión Capital Humano. Módulo 3. Recuperado el 7 de mayo de 2020 de:

<http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>

Universidad para la Cooperación Internacional (sf). Perfil del puesto por competencias. The Bottom Line. The Center For Business Excellence. Recuperado el 3 de mayo de 2020 de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)

Werther, W y Keith, D (2000). Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas. Sexta edición. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.