

**PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DE AIRES  
COMPRIMIDOS (SAC) EN EL SECTOR NIQUIA DE MEDELLÍN, PERIODO  
SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE DE 2011.**

**JENIFFER ANDREA BURITICÁ ARISTIZÁBAL  
MARÍA ESPERANZA GIL VÁSQUEZ  
VANESSA RESTREPO PÉREZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLÓGICA  
MEDELLÍN  
2011**

**PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DE AIRES  
COMPRIMIDOS (SAC) EN EL SECTOR NIQUIA DE MEDELLÍN, PERIODO  
SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE DE 2011.**

**JENIFFER ANDREA BURITICÁ ARISTIZÁBAL  
MARÍA ESPERANZA GIL VÁSQUEZ  
VANESSA RESTREPO PÉREZ**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del Diplomado Gerencia del Talento  
Humano, como requisito para optar al título de Psicólogas**

**Asesora  
ÉRICA LUCRECIA GONZÁLEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLÓGICA  
MEDELLÍN  
2011**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Medellín, Noviembre de 2011.

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.**

**TÍTULO:** PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DE AIRES COMPRIMIDOS (SAC) EN EL SECTOR NIQUIA DE MEDELLÍN, PERIODO SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE DE 2011.

**AUTORES:** JENIFFER ANDREA BURITICÁ ARISTIZÁBAL, MARÍA ESPERANZA GIL VÁSQUEZ, VANESSA RESTREPO PÉREZ.

**FECHA:** Noviembre 1 de 2011.

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabras Word 2007, tipo de letra arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano, María Gil, Andrea Buriticá, Vanessa Restrepo, Empresa Sistemas de Aires Comprimidos S.A.

**UBICACIÓN TEMÁTICA:** Gestión por competencias, diseño de perfiles generales y específicos.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión humana.

**SUB LÍNEA:** Valoración del talento humano.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Proyecto de investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Perfiles, competencias, competencias genéricas, competencias específicas, levantamiento de competencias, desarrollo organizacional, selección de personal, gestión humana.

**DESCRIPCIÓN DE ESTUDIO:** Este proyecto nace como resultado a necesidad de la empresa Sistemas de Aires Comprimidos S.A.C, de empezar a implementar perfiles específicos para sus empleados, y proyectarse como una empresa a la vanguardia del desarrollo de la ciudad.

**METODOLOGÍA:** Este trabajo se fundamenta en el nivel cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño longitudinal, método inductivo y enfoque hermenéutico.

**CONCLUSIONES:** Se cumplen los objetivos de la investigación definiéndose las competencias genéricas y específicas para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar de la empresa sistemas de Aire Comprimido S.A.C.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	10
1. TÍTULO	12
2. MARCO CONTEXTUAL	13
2.1 MISIÓN	13
2.2 VISIÓN	13
2.3 OBJETIVOS	14
2.4 VALORES	14
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
4. DIAGNÓSTICO CONCEPTUAL-SITUACIÓN ACTUAL	17
5. OBJETIVOS	18
5.1 OBJETIVO GENERAL	18
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
6. JUSTIFICACIÓN	20
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	21
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS	22
8.1 NIVEL	22
8.2 TIPO DE ESTUDIO	22
8.3 ENFOQUE	23
8.4 MÉTODO	23
8.5 DISEÑO	23
9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	24
9.1 CRONOGRAMA	24
9.2 PRESUPUESTO EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	26

10. MARCO LEGAL	27
11. MARCO TEÓRICO	35
11.1 HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	35
11.2 SURGIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA	41
11.3 CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE COMPETENCIAS	42
11.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	45
11.5 TIPOS DE COMPETENCIAS	46
11.6 MODELOS METODOLÓGICOS, ANÁLISIS Y TÉCNICAS	48
11.7 EL PUESTO DE TRABAJO	49
11.8 DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	50
11.9 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	52
11.10 LA SELECCIÓN DE PERSONAL	56
11.11 PRUEBAS DE SELECCIÓN	59
11.12 15 PASOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL CON ÉXITO	61
11.13 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	63
11.14 LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS	66
11.14.1 Modelos de levantamiento de competencias	66
12. RESULTADOS	77
13. CONCLUSIONES	80
14. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz DACUM	67
Tabla 2. El proceso para el DACUM	68
Tabla 3. Los pasos del proceso SCID	69
Tabla 4. Orden de complejidad	70
Tabla 5. Panel experto	73
Tabla 6. Mapa funcional	74

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1. SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	86
ANEXO 2. GERENTE	90
ANEXO 3. SECRETARIA AUXILIAR DE DEPARTAMENTO	94
ANEXO 4. DIRECTOR TÉCNICO	98
ANEXO 5. ADMINISTRADOR	103
ANEXO 6. SUPERVISOR	106
ANEXO 7. TÉCNICO AUXILIAR	110

## INTRODUCCIÓN

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Cada cargo exige que la persona que lo asume reúna ciertas características que contribuyen a que su desempeño sea eficiente y exitoso. La recopilación de aquellas características, habilidades, competencias y aptitudes que hacen a un profesional competitivo y capaz de desarrollar con éxito un determinado cargo, constituye el perfil profesional.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal. Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones, por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del que podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externo, como de promoción interno.

La investigación se efectuó en la empresa Sistema de Aires Comprimidos SAC, empresa dedicada al mantenimiento y reparación de Compresores, secadores de

aire y herramienta neumática e hidráulica mantenimiento y reparación de Polipastos, elevadores de carga y estructuras metálicas. La implementación de cambios y nuevos servicios lleva a la empresa a darse cuenta de falencias que impedían la implementación adecuada de los mismos, el no contar con perfiles claramente definidos, evaluaciones de desempeño subjetivas, en general, una dificultad en la gestión de los Recursos Humanos. En este contexto, se acordó con la empresa, que lo más urgente era poder contar con perfiles de cargo establecidos, que permitieran solucionar a la vez otras falencias y dar el inicio a un gestionar de Recursos Humanos de manera integral.

El propósito principal de este estudio fue construir perfiles de cargo, bajo la metodología de levantamiento de competencias y sus técnicas DACUM y análisis funcional para las competencias específicas y genéricas de los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar de la empresa sistemas de Aire Comprimido S.A.C, ya que todos los clientes de la empresa son atendidos por estos profesionales y son ellos quienes conocen sus necesidades y realizan las derivaciones que corresponden. Además de lo anterior, validar los perfiles de cargo por competencias específicas y genéricas definidos en esta empresa.

## **1. TÍTULO**

PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DE AIRES  
COMPRIMIDOS (SAC) EN EL SECTOR NIQUIA DE MEDELLÍN, PERIODO  
SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE DE 2011.

## **2. MARCO CONTEXTUAL**

*SAC SISTEMAS DE AIRE COMPRIMIDO LTDA*, ubicada geográficamente en Niquia, Antioquia, Diagonal 52 # 42-54 - Tel: 482 88 4 Nace como una empresa familiar constituida desde Febrero del 2.008. Con una planta de personal operativa con dos técnicos y 2 Administrativos. En sus inicios se proyecto exclusivamente al servicio de Mantenimiento y reparación de Compresores, secadores de aire y herramienta neumática e hidráulica. Para principios del año 2009 se enfoca en la creación de una nueva Línea de servicio como es la de Mantenimiento y reparación de Polipastos, elevadores de carga y estructuras metálicas.

Se proyecta a extender sus servicios en su fase de posicionamiento en la región de Antioquia y en una segunda fase, a las principales ciudades del país.

### **2.1 MISIÓN**

SAC sistemas de aire comprimido Ltda., presta eficientes soluciones de ingeniería a los diferentes usuarios de sistemas de aire comprimido, sistemas de elevación de carga, control eléctrico y neumático, sosteniendo nuestro modelo empresarial con talento humano capacitado e integro, comprometido con el desarrollo de la empresa y de nuestro país.

### **2.2 VISIÓN**

Ser reconocida en el año 2015 como una entidad líder en servicios de aire comprimido y sistemas de elevación de carga, basados en la calidad e innovación, contando con personal capacitado y comprometido para brindar agilidad y flexibilidad en la respuesta a nuestros clientes.

## 2.3 OBJETIVOS

- Posicionarnos en el mercado, logrando una mayor participación.
- Asegurar la calidad y variedad de los productos para competir en el mercado colombiano y satisfacer la demanda de nuestros clientes.
- Mantener un alto nivel técnico y moral de los empleados de todas las áreas con el fin de asegurar la calidad, mediante entrenamiento, capacitación, motivación y formación permanente.
- Incrementar las ventas y los activos para lograr una mayor rentabilidad.
- Administrar de manera eficaz los recursos de la empresa para evitar decadencias financieras.

## 2.4 VALORES

**LEALTAD:** que permita un mayor compromiso para el éxito personal y empresarial.

**PERTENENCIA:** por nuestra Empresa y profesión.

**LIDERAZGO:** para transmitir nuestra Visión, con sinceridad, intensidad e integridad.

**RESPECTO:** hacia nuestra Organización e Integrantes, reflejada en el manejo adecuado de los conductos regulares frente a cualquier irregularidad.

### **3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

¿Qué propuesta de elaboración de perfiles se podría emplear en la Empresa de Aires Comprimidos?

#### **3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Dentro de la empresa Sistemas de Aires Comprimidos (SAC) se presenta una amplia necesidad de gerencia del talento humano, la empresa no tiene constituida un área que se encargue del recurso humano existente en la organización, por lo tanto se busca crear bases para que esta área tan importante se comience a implementar, teniendo en cuenta que la empresa ha ido creciendo y es posiblemente contratará más personal, y que esta falencia le ha costado a la empresa pérdidas económicas y de personal calificado, pues en algunas ocasiones se han realizado contrataciones a personas sin experiencia, lo que ha generado rotación de personal, a demás el personal que actual no tiene funciones claras, ni hay nivelación de sueldos.

Para poder abordar esta problemática de la empresa, se decide, de modo estratégico, hacerlo en base al Modelo de Gestión por Competencias, el cuál era coherente en su visión y misión. Uno de los pilares fundamentales de este modelo son las competencias, por lo cual se decide trabajar con competencias genéricas y específicas.

#### **3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Un perfil de cargo es un documento en el cual se plasma las necesidades y características que debe poseer un posible empleado que aspire a un cargo determinado, este perfil es base para iniciar todo proceso de manejo de recursos

humanos, dado el caso la empresa ha querido iniciar a implementarlos, ya que se ha proyectado de una manera más amplia al crecimiento de la misma. Con el pasar del tiempo han realizado ciertas estrategias dentro de la empresa, aunque de una manera empírica, se buscó el reclutamiento del personal por medio de intermediarios, recomendaciones de los mismos empleados, lo cual no funcionó porque como venían recomendados no se verificaron datos, recomendaciones, nivel académico, y en muchas ocasiones no se realizó una entrevista formal, todo esto con resultados como la rotación de personal, pérdidas económicas, por errores de los trabajadores. También se intentó dar funciones a los trabajadores, sin embargo esto no se ha logrado implementar, pues en muchas ocasiones todos hacen el trabajo de todos. Se presenta mucho el fenómeno de la rotación del personal, por este motivo las contrataciones se realizan de una manera rápida, se ha intentado realizar entrevistas de selección, pero esto se ha convertido más en un formalismo que en el verdadero significado que tiene.

Por todo esto se busca que la implementación de nuevas estrategias en el manejo del personal lo haga una persona con conocimiento claro del tema, y que el manejo de personal en ocasiones se haga de una manera más profesional, por ello es importante tener como base la implementación de perfiles de cargo establecidas.

#### **4. DIAGNÓSTICO CONCEPTUAL-SITUACIÓN ACTUAL**

La implementación de perfiles de cargo, se abarca de una manera muy receptiva en la Empresa Sistemas de Aires Comprimido (SAC), teniendo en cuenta como empresa, las necesidades de establecer un área que se encargue del manejo del personal como tal. Por ello la creación de perfiles de cargo será la base o el inicio de la implementación de actividades encaminadas al apoyo del personal en general de la empresa, y que además contribuya con el mejoramiento de esta.

Este estudio permitió identificar las competencias básicas y las que se podrían desarrollar para mejorar la competitividad de la empresa, y así fortalecer las proyecciones que tienen de crecer y prestar nuevos servicios, la aplicación de los perfiles por cargos, será un aporte desde la psicología organizacional en el mejoramiento del recurso humano, logrando adquirir a los mejores candidatos, dándoles funciones específicas, salarios proporcionales y así combatir la rotación de personal.

La aplicación de este proyecto para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar de la empresa sistemas de Aire Comprimido S.A.C., se realizan con el propósito de suplir la problemática actual de la empresa, y como primer aporte para la creación del área de gestión humana, la cual se proyecta como la encargada de realizar todos los procesos relacionados con el personal.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar los perfiles laborales para LA EMPRESA DE AIRES COMPRIMIDOS (SAC) en el sector Niquia de Medellín, periodo septiembre-noviembre de 2011.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los perfiles profesionales de cada cargo, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.
- Enfocar los perfiles profesionales de cada cargo en competencias Genéricas y Específicas.
- Realizar la construcción de Competencias Genéricas para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor y técnico auxiliar.
- Realizar la construcción de Competencias específicas, bajo la técnica análisis funcional, para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar.
- Diseñar levantamiento de competencias, las genéricas bajo el método del DACUM, recopilar con los empleados de la empresa una lluvia de ideas, para obtener la matriz DACUM. Redactarlas según la estructura: verbo + objeto + condición.

- Diseñar las competencias específicas, a través de la técnica del análisis funcional, hasta tener los elementos y unidades de competencias, redactarlas bajo la estructura verbo + objeto + condición + finalidad.
- Validar los perfiles de cargo Genéricos y Específicos en la empresa Sistemas de Aires Comprimidos S.A.C.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se enmarca en el campo aplicativo, el cual será realizado en la empresa de Aires Comprimidos SAC, la idea surge de la necesidad de implementar en la empresa una estrategia que sea base para la iniciación del proceso de recursos humanos en esta, ya que como la empresa se encuentra en crecimiento y es una de las expectativas de la gerente asignarle a la empresa un área especializada en recursos humanos que facilite el manejo de personal y brinde apoyo a este importante recurso.

Por ello inicialmente se establecerán perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa. De este trabajo se beneficiaron tanto la empresa Sistemas de Aires Comprimidos, pues construirá pautas o bases para la selección de persona; sus empleados, pues al tener funciones específicas, tendrán sueldos equilibrados a su labor, de igual manera no habrá sobrecarga laboral para algunos y ocio para otros, esto es importante porque influirá en la rotación de personal, porque al tener estas garantías el empleado se sentirá motivado a permanecer en la empresa; las autoras del trabajo, como futuras gerentes de recursos humanos porque brindará experiencia e indagación de nueva información que amplíe nuestro conocimiento; la Fundación Universitaria María Cano pues de una u otra manera dará a conocer el tipo de enseñanza brindada y la calidad de esta, por medio de las estudiantes las cuales representan la institución en dicho proyecto.

## **7. POBLACIÓN BENEFICIADA**

El trabajo que se realizara en la empresa Sistemas de Aires Comprimidos S.A.C., consiste en el diseño de los perfiles para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar de la empresa sistemas de Aire Comprimido S.A.C.

Traerá como beneficiarios a la empresa y a los empleados, porque los perfiles para los puestos de trabajo estarán definidos en el momento de buscar personal idóneo que ocupe los cargos dentro de ella, así como a sus empleados (aproximadamente 14 personas) ya que tendrán claro sus actividades, responsabilidades y habilidades que podrán desarrollarse en su puesto de trabajo. También traerá excelentes resultados en el momento que se implemente una persona que dirija el personal dentro de dicha organización, pues es la base para iniciar todo proceso en el que se maneje el personal humano.

## 8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 8.1 NIVEL

**Cualitativo.** Según Martínez<sup>1</sup>: Un estudio cualitativo hace referencia al estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

Este trabajo es de nivel cualitativo ya que lo que se pretende es realizar perfiles para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar, de la empresa Sistemas de Aire Comprimido S.A.C.

### 8.2 TIPO DE ESTUDIO

**Descriptivo.** “En el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.<sup>2</sup>” Por ello nos damos cuenta que nuestro trabajo es descriptivo, pues este busca a través de la observación y la indagación de datos, establecer un perfil de cargo necesario para la empresa, donde se plasman diferentes habilidades, competencias, cualidades y

---

<sup>1</sup> Martínez M.: Comportamiento Humano: nuevos métodos de investigación, 2ª edic. (1996)

<sup>2</sup>MÉNDEZ, Carlos. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición. México: limusa. 2008.p 231

aspectos personales necesarios para el desarrollo de las actividades requeridas en determinados cargos.

### 8.3 ENFOQUE

**Hermenéutico.** “La hermenéutica es una técnica, un arte y una filosofía de los métodos cualitativos (o procesos cualitativos), que tiene como característica propia interpretar y comprender, para desvelar (SIC) los motivos del actuar humano.”<sup>3</sup>

Esta trabajo tiene un enfoque hermenéutico porque en términos generales se explica en ella las relaciones existentes que hay en la realización de perfiles para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar, y el contexto en que se encuentra la empresa de Sistemas de Aires comprimidos SAC.

### 8.4 MÉTODO

**Inductivo.** Es un tipo de razonamiento que nos lleva:

- a) De lo general a lo particular.
- b) De lo complejo a lo simple.

### 8.5 DISEÑO

**Longitudinal.** Un estudio longitudinal se basa en el seguimiento de los mismos sujetos a lo largo de un cierto periodo de tiempo, es decir, implica la observación repetida (al menos dos veces, dos medidas) de una misma muestra de sujetos en distintos niveles de edad (al menos dos niveles). Se trata de un diseño intrasujeto o de medidas repetidas y, por tanto, relacionadas.

---

<sup>3</sup> <http://investigacioneducativa.idoneos.com> [citado 22 Agosto 2011]

## 9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 9.1 CRONOGRAMA

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>FECHA</b>
Acercamiento a la empresa de Aires comprimidos S.A.C	Recolectar la información necesaria de la empresa para dar inicio al proyecto	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	1 de agosto de 2011
Lectura de documentos y búsqueda de teoría	Recopilar la mayor cantidad de información teórica sobre diseño de perfiles por competencia	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	2 de agosto a 30 de agosto
Reunión en Empresa S.A.C	presentar formalmente la propuesta a la empresa, en base a las necesidades institucionales detectadas una construcción de un perfil de cargo, en base a competencias Genéricas y Específicas para los cargos Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	15 de agosto de 2011
Recolección de la información con	Realizar un taller con los empleados, para escuchar	María Esperanza Gil	1 de septiembre

los empleados para diseñar los cargos	que hacen, como lo hacen en los cargos que actualmente realizan.	Andrea Buritica Vanesa Restrepo	de 2011
Diseño de los cargos Competencias genéricas	Jerarquizar la información obtenida de los empleados de la empresa, partiendo desde la lluvia de ideas recolectada diseñar las funciones para cada uno.	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	Semana del 5 al 10 de septiembre
Diseño de los cargos competencias específicas	Definir el propósito clave de cada cargo, realizar un mapa que muestre como lograr el éxito en el puesto de trabajo.	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	Septiembre 12 al 16
Sistematización de la información	Plasmar la información obtenida, los diseños realizados de los perfiles, para darle forma al proyecto	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	Septiembre 19 al 30
Presentación de avances del proyecto	Mostrar a la asesora lo que se realizó en el proyecto, tomar nota de las mejoras que se deben realizar.	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	Octubre 14 de octubre de 2011
Cambio y arreglos	Realizar las modificaciones sugeridas por la asesora	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	Octubre 15 al 25
Entrega final del proyecto a la asesora.	Entregar el proyecto terminado, listo para la presentación a la empresa	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	Octubre 28 de 2011
Entrega del proyecto a la	Presentar a la empresa el proyecto	María Esperanza Gil	Noviembre 2 de 2011

empresa de Aires Comprimdos S.A.C		Andrea Buritica Vanesa Restrepo	
Sensibilización y difusión del Modelo de Gestión por competencia a los usuarios internos de la empresa	Realizar la sensibilización a quienes más influye y compromete este proceso; en esta instancia se da a conocer el modelo, características, Principales, ventajas actividades y respuestas a sus interrogantes.	María Esperanza Gil Andrea Buritica Vanesa Restrepo	4 de noviembre de 2011

## 9.2 PRESUPUESTO EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

RUBRO	JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Asesorías	35.000	105.000
	Transportes	1.500	30.000
	Papelería		20.000
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>			<b>155.000</b>

## **10. MARCO LEGAL**

### **ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22)

Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

### **El Ministro de Trabajo y Seguridad Social**

En uso de sus facultades que le confiere el artículo 348 del Código Sustantivo del Trabajo, el Artículo 10 del Decreto No. 13 de enero 4 de 1967 y el Decreto No. 062 de enero 16 de 1976, re orgánico del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social<sup>4</sup>.

### **RESUELVE**

#### **TÍTULO I**

2.1 Disposiciones generales.

#### **CAPÍTULO I**

2.1.1 Campo de aplicación.

Artículo 1º. Las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad reglamentadas en la presente Resolución, se aplican a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantenerla salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales, para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> [http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/C\\_SUSTRA.HTM](http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/C_SUSTRA.HTM) (433 of 433), visitado el 15 de octubre de 2011.

<sup>5</sup> ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22), Bogotá D.C, título I campo de aplicación, artículo 1, higiene y seguridad.

## **CAPÍTULO II**

Obligaciones de los patronos.

Artículo 2º. Son obligaciones del patrono:

- a) Dar cumplimiento a lo establecido en la presente Resolución y demás normas legales en Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, elaborar su propia reglamentación y hacer cumplir a los trabajadores las obligaciones de Salud Ocupacional que les correspondan.
- b) Proveer y mantener el medio ambiente ocupacional en adecuadas condiciones de higiene y seguridad, de acuerdo a las normas establecidas en la presente Resolución.
- c) Establecer un servicio médico permanente de medicina industrial, en aquellos establecimientos que presenten mayores riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, a juicio de los encargados de la Salud Ocupacional del Ministerio, debidamente organizado para practicar a todo su personal los exámenes psicofísicos, exámenes periódicos y asesoría médico-laboral y los que se requieran de acuerdo a las circunstancias; además llevar una completa estadística médico-social.
- d) Organizar y desarrollar programas permanentes de Medicina Preventiva, de Higiene y Seguridad Industrial y crear los comités paritarios (patronos y trabajadores) de Higiene y Seguridad que se reunirán periódicamente levantando las actas respectivas a disposiciones de la División de Salud Ocupacional.
- e) El Comité de Higiene y Seguridad deberá intervenir en la elaboración del Reglamento de Higiene y Seguridad, o en su defecto un representante de la Empresa y otro de los trabajadores en donde no exista sindicato.
- f) Aplicar y mantener en forma eficiente los sistemas de control necesarios para protección de los trabajadores y de la colectividad contra los riesgos profesionales y condiciones o contaminantes ambientales originados en las operaciones y procesos de trabajo.

g) Suministrar instrucción adecuada a los trabajadores antes de que se inicie cualquier ocupación, sobre los riesgos y peligros que puedan afectarles, y sobre la forma, métodos y sistemas que deban observarse para prevenirlos o evitarlos<sup>6</sup>.

### **CAPÍTULO III**

Obligaciones de los trabajadores.

Artículo 3º. Son obligaciones de los trabajadores:

- a) Dar cumplimiento a las obligaciones que les correspondan en materia de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, de acuerdo con las normas legales y la reglamentación que establezca el patrono en concordancia con el literal a) del Artículo anterior.
- b) Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la Empresa, los elementos de trabajo, los dispositivos para control de riesgos y los equipos de protección personal que el patrono suministre, y conservar el orden y aseo en los lugares de trabajo.
- c) Abstenerse de operar sin la debida autorización vehículos, maquinarias o equipos distintos a los que les han sido asignados.
- d) Dar aviso inmediato a sus superiores sobre la existencia de condiciones defectuosas, o fallas en las instalaciones, maquinarias, procesos y operaciones de trabajo, y sistemas de control de riesgos.
- e) Acatar las indicaciones de los servicios de Medicina Preventiva y Seguridad Industrial de la Empresa, y en caso necesario utilizar prontamente los servicios de primeros auxilios.
- f) No introducir bebidas u otras sustancias no autorizadas en los lugares o centros de trabajo, ni presentarse en los mismos bajo los efectos de sustancias embriagantes, estupefacientes o alucinógenas; y comportarse en forma responsable y seria en la ejecución de sus labores.

---

<sup>6</sup> ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22), Bogotá D.C, título II obligaciones de los trabajadores, artículo 3.

## **TITULO XI**

### **De las instalaciones Industriales, operaciones y procesos<sup>7</sup>**

#### **CAPITULO I**

##### **De los generadores de vapor**

#### **CAPITULO III**

##### **De los cilindros para gases comprimidos**

**Artículo 521.** En la construcción de los cilindros se deberá tener en cuenta las condiciones y características de todos los materiales que lo constituyen como corte de lámina, tapas, orificio para válvula, protector de la válvula, brida para válvula con protección fija o removible, base de sustentación, ensamblaje, soldadura, etc., para asegurar la calidad de la fabricación. Los cilindros construidos se someterán a una prueba neumática y a una prueba hidrostática, y a otras pruebas físicas necesarias que garanticen su seguridad, de acuerdo a especificaciones establecidas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

**Artículo 522.** Los cilindros para gases comprimidos, disueltos, licuados, deberán tener sus accesorios y aditamentos apropiados para su empleo y serán de resistencia suficiente para soportar las presiones internas a las cuales están sujetos; serán construidos de acero de alta calidad, y de espesor y peso adecuados, teniendo en cuenta la naturaleza del gas

**Artículo 523.** Todo cilindro antes de llenarse, deberá ser vaciado completamente, estar libre de cualquier cuerpo extraño y cuidadosamente examinado.

**Artículo 524.** Los cilindros de gases que puedan ser corrosivos serán sometidos a inspección formal y prueba hidrostática por lo menos cada dos (2) años, y los destinados a otros gases, cada cinco (5) años. La prueba hidrostática consistirá en

---

<sup>7</sup> ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22), Bogotá D.C, título XI de las instalaciones industriales, operaciones y procesos.

someter el cilindro a una presión hidráulica de 1,5 veces supresión de trabajo. Se comprobará su peso y volumen interno. Se exceptúan de este tipo de prueba los cilindros utilizados para gas acetileno.

**Artículo 525.** En los cilindros de acetileno, la presión máxima de carga de acetileno disuelto no excederá de 15kg/cm<sup>2</sup>. Los cilindros serán sometidos a una inspección para verificar su peso cuando estén vacíos y luego cuando sean cargados con masa porosa y acetona. Si se dificulta descargar el material poroso para llenar el cilindro de agua, se hará una prueba hidráulica con acetona, o gas inerte, a la presión de 60kg/cm<sup>2</sup> (850 libras/pulg<sup>2</sup>).

**Artículo 526.** Cada cilindro de gas comprimido deberá llevar grabado en su estructura, en forma permanente, el nombre del fabricante, la presión máxima de trabajo y el número serial.

**Artículo 527.** En todo cilindro que contenga gas comprimido se inscribirá en forma indeleble y fácilmente visible la clase de gas, la presión máxima de carga permitida, el peso del cilindro vacío, y su capacidad máxima de gas, y el nombre del envasador. No se deberán remover, cambiar o alterar marcas o números de identificación de los cilindros.

**Parágrafo.** Los cilindros para gases comprimidos, licuados, disueltos, de marcarán claramente, para la identificación de su contenido, por medio de colores.

**Artículo 528.** Los cilindros que contengan gases combustibles no deberán estar en locales donde se efectúen trabajos de soldadura y oxicorte, y los cilindros de oxígeno deberán guardarse separados de todos los demás.

**Artículo 529.** No se empleará cobre o aleaciones de éste en los elementos de los aditamentos de los cilindros para amoníaco líquido o disuelto bajo presión, a

menos que el uso de ciertas aleaciones especiales, compuestas para este fin hayan sido autorizadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

**Artículo 530.** Todos los aditamentos para los cilindros de oxígeno y demás gases oxidantes deberán conservarse sin grasa o aceite. Las conexiones para cilindros de gases inflamables tendrán rosca izquierda, y para las demás clases de gases, rosca derecha.

**Artículo 531.** Las válvulas de los cilindros estarán provistas de sus correspondientes dispositivos de seguridad, de acuerdo con su uso específico en relación al tipo de gas y la presión de servicio.

**Artículo 532.** Las válvulas de los cilindros no deberán ser removidas o separadas sino por el envasador responsable del gas en cuestión. Las válvulas de los cilindros deberán ser protegidas por medio de tapas provistas de orificio de escape.

**Artículo 533.** Las conexiones metálicas (válvulas, uniones, tubos, codos, nipples, etc.) para cilindros de gases comprimidos inflamables o explosivos, serán de cobre o aleaciones de cobre, como bronce, etc., para evitar chispas producidas al emplear llaves de mano de acero reforzado, para ajustar o desajustar las conexiones.

**Artículo 534.** No se deberán usar llaves o herramientas en las válvulas de los cilindros, que no estén aprobadas por el envasador de gas. No deberá martillarse ni forzarse su volante para abrirla o cerrarla.

**Artículo 535.** No deberán llenarse los cilindros con gas comprimido para el cual no sean apropiados, de acuerdo con la presión de servicio y el tipo de válvula.

**Artículo 536.** Los cilindros que contengan gas comprimido deberán ser almacenados en sitios destinados solamente para tal fin, con ventilación adecuada, y separados de sustancias inflamables y de operaciones de soldaduras con llama abierta. No se usarán sitios subterráneos para almacenamiento de gases comprimidos. Cuando estén almacenados dentro de una zona de trabajo, el espacio que ocupen deberá estar aislado por paredes construidas de materiales incombustibles, con salidas de emergencia.

**Artículo 537.** Los cilindros que contengan gases comprimidos se podrán almacenar al aire libre, si están adecuadamente protegidos contra los cambios bruscos de temperatura, los rayos directos del sol, o la humedad permanente. Los cilindros llenos y vacíos deberán ser almacenados por separado y en forma ordenada.

**Artículo 538.** Se prohibirá fumar en los sitios de almacenamiento de los cilindros que contengan gases inflamables; esta prohibición será señalada por medio de avisos apropiados colocados en lugares visibles.

**Artículo 539.** Los cilindros de gases comprimidos deberán ser manejados únicamente por personas bien instruidas y experimentadas en su uso. En caso de duda sobre el verdadero contenido de un cilindro, deberá devolverse inmediatamente al proveedor.

**Artículo 540.** En el manejo y transporte de los cilindros, deberá evitarse su caída si se movilizan por medio de grúas, se usará una cuna, o una plataforma resguardada convenientemente. No se usaran eslingas o electroimanes para este propósito.

**Artículo 541.** Los reguladores, sistemas de distribución o conductos múltiples, mangueras y manómetros destinados al uso de un gas o grupo de gases, no

deberán usarse sobre cilindros que contengan otra clase de gas. No deberá transferirse el gas de un cilindro a otro a menos que esta operación sea efectuada por el envasador autorizado.

**Artículo 542.** Para el almacenamiento de cilindros que contengan distintos tipos de gases comprimidos, se observarán las disposiciones de la siguiente tabla<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22), Bogotá D.C, título XI capítulo I, III, artículos 521 al 542.

## 11. MARCO TEÓRICO

### 11.1 HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es importante contar con definiciones claras para esta investigación, ya que desde las mismas podemos partir para el desarrollo y orientación de este trabajo. Por lo anterior se hacen varias consultas bibliográficas y se toman en cuenta las más relacionadas con la temática propuesta, en este caso

Según la historia del desarrollo organizacional (D.O) se abunda en contribuciones de muchos autores. Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971)<sup>9</sup> que ubican los orígenes del desarrollo organizacional en el año 1924, partiendo de las investigaciones hoy ya recopiladas sobre la psicología, aplicada a las labores. En varios países se estudiaron los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo según índices de producción. En medio de los estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en el logro de resultados en el trabajo organizado.

En la historia es posible visualizar tres eras organizacionales, la era industrial clásica, la cual se extiende desde la revolución industrial hasta 1.950 la que se caracteriza por tener una estructura organizacional burocrática basada en la departamentalización y en la centralización de las decisiones.

Posterior a esta era se da paso a la era industrial neoclásica la cual se extiende desde 1950 hasta 1.990 se caracteriza por vivir cambios más rápidos, poseer una estructura matriarcal y por tener un mayor interés en el comportamiento organizacional de los trabajadores así como también a niveles gerenciales.

---

<sup>9</sup> ACHILLES, de Faria Fernando, Desarrollo organizacional: enfoque integral. Ed Limusa Balderas 95 , México D.F, 2004, pág. 37.

Y luego se da paso a la era del conocimiento, que se extiende desde 1990 hasta hoy día y se caracteriza por cambios bruscos, impredecibles, caracterizados por estructuras más planas, donde el Recurso Humano es

Valorado y potenciado con respecto a las 2 eras anteriores, dando un cambio notable a la visión y concepto de este.

El manejo adecuado que realice el área de recursos humanos brindará una mayor productividad en la organización sobre sus actividades labores y dará paso al éxito o fracaso de cualquier institución.

Se destaca que “el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización”<sup>10</sup>, todo esto mediante una administración constante y de colaboración con la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cuidado de los equipos de trabajo y naturales, utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada al desarrollo empresarial.

Algunos autores explican el desarrollo organizacional como un proceso de cambios por ejemplo para Chiavenatto: "Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la

---

<sup>10</sup> GARZÓN, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. 1ra edición, Bogotá: Universidad del Rosario, 2005. P. 38.

<sup>10</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas>. Visitado el 29 de septiembre 2011.

organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente<sup>11</sup>".

El conjunto inicial de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos encaminados a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad para enfrentarse a los cambios, se ha denominado Desarrollo Organizacional (DO). Según refieren varios autores, el desarrollo organizado es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos, por lo que este desarrollo de la organización hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas la antropología, la sociología, la psicología y la economía política.

Existen, no obstante, posiciones diversas en cuanto a la conceptualización del DO, encontrándose numerosas posiciones entre los autores que lo tratan. A continuación se destacan los siguientes aspectos al abordar DO:

1. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio.
2. Promueve modificaciones en los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura: valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.

---

<sup>11</sup> CHIAVETANO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. Colombia: McGraw hill. 2000.p 20

3. Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continua adaptación.

4. Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.

5. Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la verdadera esencia de la naturaleza humana.

6. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y el comportamiento de grupos e inter grupos.

7. Adquiere varias dimensiones de acción como son: diagnóstico, planificación, investigación, experimentación, intervención y la dimensión educativa que permite que la organización adquiera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio y el autodesarrollo de la misma.

Es así como el Desarrollo Organizacional se constituye en técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con éxito los retos que se les presentan

en el contexto socioeconómico actual; aunque algunos autores alertan que instituciones sociales aprenden, quizás con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo " arrasador " de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología.

Es importante, entonces, reconocer que vivimos en tiempos en que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente, mientras avanza el basado en la colaboración y la razón, imponiendo la necesidad de ceder paso a una autoridad administrativa basada en derechos delegados, sobre la base de principios de organización asentados en ideales humanistas y democráticos que desplazan gradualmente y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de producir verdaderos cambios en las organizaciones es a través de cambiar su " cultura ", lo que significa modificar: los significados, las representaciones, e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Para el Desarrollo Organizacional, el meollo del desarrollo se halla, por lo común, en el cambio y se encausa a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Progreso y cambio están en contradicción con creencias, sistemas y procedimientos tradicionales.

Es indispensable buscar otros modos y usos que la adecuen a la situación actual, naturalmente distinta de la del pasado y le permitan responder a las exigencias crecientes de cambio, propias del actual contexto histórico-social.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia) estén comprometidos en ella y logren, o al menos estén en condiciones de alcanzar satisfacciones en las mismas. Confluye igualmente en esta problemática los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. En no pocas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad (poder). Obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de conocimientos en el área y de su aplicación apropiada.

La eficiencia de la organización, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen. Se constituye, entonces, en un primer requisito de eficiencia contar con los recursos humanos requeridos para afrontar los retos de la organización en cada momento. Concebir el Desarrollo Organizacional desde este ángulo implica, por tanto, reenfocar la cultura de la organización desde sus presunciones básicas, sus valores y los elementos arquitectónicos, considerando que para que la organización triunfe y se desarrolle es imprescindible precisar los aspectos siguientes: misión, entendiendo por ella lo que debe cumplir en el momento actual; objetivos, lo que debe alcanzar para cumplir su misión, estableciendo de forma clara cuáles son los claves y cuáles resultan complementarios; tareas, a cumplir para lograr los objetivos; visión, proyección de los movimientos de la organización para actuar de forma proactiva con relación a los cambios esperables en su entorno y los retos que para ella significan.

Para lograr lo anterior, lo fundamental son los recursos humanos con que se cuenta y cómo éstos deben desarrollarse mediante una adecuada gestión de los mismos que propicie el desarrollo individual (DI) necesario para afrontar los cambios; además, el reclutamiento de aquellos recursos humanos que se

requerirán de acuerdo con las necesidades Para lograr lo anterior, lo fundamental son los recursos humanos con que se cuenta y cómo éstos deben desarrollarse mediante una adecuada gestión de los mismos que propicie el desarrollo individual (DI) necesario para afrontar los cambios; además, el reclutamiento de aquellos recursos humanos que se requerirán de acuerdo con las necesidades que presentará la organización en su proceso de desarrollo. Como se aprecia, es una "nueva filosofía" organizacional, que se centra en obtener alta eficiencia y competitividad con base en la adecuación a los requerimientos tanto del medio externo (demanda para con la organización) como del medio interno (demandas emanadas de la propia organización, en que los recursos humanos son clave) actuando de forma proactiva en cuanto a los cambios del entorno.

## **11.2 SURGIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA**

El termino de competencia laboral comienza a tomar más fuerza y diversos investigadores se interesan por el tema, uno de los pionero en esto es Atkinson (1958, citado en Valle, 2003)<sup>12</sup> estudia el poder incentivador del dinero sobre el trabajo. Extraído de Valle 2003. Posteriormente es David McIlleland (1973, citado en Valle, 2003)<sup>13</sup> quien estudia el tipo de necesidad y los trabajadores necesarios, ante lo cual concluye que si se relacionan ambas variables se puede determinar el trabajador necesario para aquello. Luego de esto, tras determinar que los test no predicen el éxito laboral, concluye que la mejor manera de predecirlo era estudiando las características que poseían los trabajadores exitosos en sus puestos de trabajo, a lo cual llamó competencias. Luego de esto Boyatzis (1982, citado en Valle, 2003) menciona que existen características que debían poseer algunos gerentes así como también algunos trabajadores responsables. Así

---

<sup>12</sup> VALLE, I. Sobre competencias laborales. Libro En línea, 2003  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>. 2007, visitado 17 de octubre de 2011.

<sup>13</sup> VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. en línea, (s.e.), 2003. pp. 1-2  
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>. visitado el 18 de octubre de 2011

también quienes aportan a esta investigación son Ernesty Young, (1998, citado en Villa, Garvı́ y colaboradores, 2004) quienes postulan quedado a la globalización el concepto de Recurso Humano debía cambiar. Según Mora (2006), mencionan que la tecnología, la globalización y el intercambio dinámico del conocimiento impulsan al aprendizaje social, donde las competencias toman un rol fundamental. (Mora, 2006).

### **11.3 CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE COMPETENCIAS**

Se considera al psicólogo David McClelland, como uno de los pioneros y propulsor del concepto de competencias, quien frente a un trabajo de investigación sobre la validez de los test de inteligencia y aptitudes concluye en su artículo publicado en 1973 que<sup>14</sup>:

El primero, los logros como motivación: se estudió la motivación para el logro o “n achievement”, llamados posteriormente el motivo eficiencia, porque representa el interés recurrente por hacer algo mejor, lo cual implica un estándar de comparación externo e interno. Estas personas prefieren tener responsabilidad personal por los resultados.

- El segundo, el poder como motivación: la necesidad de poder y la sensación de fortaleza física o psicológica, han demostrado que se asocian a los más altos desempeños, estos individuos son llamados personas con alto “n power” o alto niveles de poder, presentan preocupación de impactar sobre la gente, contar con prestigio y reputación. Las personas con alto “n power” se encuentran asociadas a actividades competitivas y asertivas.

- El tercero, la pertenencia como motivación: lo cual está relacionado con

---

<sup>14</sup> MCCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence. American Psychologist, 1973, pág. 28, 1-14

desempeños en los cuales las personas prefieren o tienen la necesidad de estar con otros.

Spencer y Spencer definen las competencias como “una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”<sup>15</sup>. En definitiva las competencias son atributos fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que se generalizan en diferentes contextos o situaciones y que permanecen a lo largo de un periodo de tiempo. Estas competencias están formadas por un conjunto de elementos los cuales corresponden según los autores a:

1. Motivación: definido como los intereses que una persona considera o desea constantemente, un impulso o pensamiento que está relacionado con una meta particular. Estas motivaciones tienen la capacidad de dirigir, conllevar y seleccionar el comportamiento hacia el logro sí o no de objetivos.
2. Características: es lo que un empleado tiene que poseer para realizar una tarea física y/o mental, para mostrar conductas que están relacionadas en función de una meta de desempeño.
3. Concepto de uno mismo: las actitudes, valores, la propia imagen de sí mismo, cualidades que están asociadas con la efectividad de la persona. En este punto los valores de las personas son reactivos que predicen como se desempeñará en puestos a corto plazo.
4. Conocimiento: es la información que las personas poseen sobre áreas específicas, lo que un empleado necesita conocer con el fin de lograr las metas u objetivos específicos de su trabajo.

---

<sup>15</sup> ALLES, Marta Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Ed. Granica, 2000. pág. 59

5. Habilidad: es la capacidad de un individuo de desempeñar cierta tarea física o mental, las cuales se encuentran asociadas a la efectividad.

Dichos autores introducen el llamado “modelo del iceberg” en donde dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas o habilidades y los conocimientos pues estas tiende a ser características más visibles y relativamente superficiales; las segundas y menos fáciles de detectar y desarrollar, son las que están relacionadas con las competencias del concepto de sí mismo, las actitudes y valores y en si el núcleo mismo de la personalidad de un individuo.

De igual forma para Spencer & Spencer las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: las competencias de “punto inicial” o “de umbral” y las competencias “diferenciales” o “diferenciadoras”. Las primeras hacen referencia a características esenciales, son aquellas básicas para desempeñar un determinado puesto de trabajo aunque no se relacionan causalmente con un desempeño laboral superior o exitoso, es decir son las requeridas para desempeñarse mínimamente bien. Las segundas las “diferenciales” o “diferenciadoras” son las que distinguen a los trabajadores con niveles superiores de desempeño<sup>16</sup>.

Posteriormente en los años 90 Daniel Goleman, alumno de David McClelland en su libro “La Inteligencia Emocional en la Empresa” adiciona al coeficiente intelectual, el coeficiente emocional con actitudes personales y sociales, enunciando que el “poder” hacer se deriva de la educación, la experiencia y el entrenamiento, que debe ser combinado con el “querer” hacer, que se representa en competencias tales como la motivación para el logro, el deseo de asumir responsabilidades y la honestidad en la acción. Estas competencias

---

<sup>16</sup> SPENCER, I. & Spencer, s. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. Pág 2

agregan un valor al trabajo, aumentan la productividad y brindan satisfacción. Se puede decir entonces que las competencias son la agrupación de los saberes o conocimientos específicos de tipo teórico, los saberes hacer, o destrezas y aptitudes que permiten el desempeño de las tareas y responsabilidades y finalmente las conductas o saber comportarse de forma adecuada a las políticas de las organizaciones<sup>17</sup>.

Para la francesa Claude Levy Leboyer las competencias son ideas donde se centran las actividades de la empresa, repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación y conforman rasgos de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones prefijadas. Conforme a esta definición la autora presenta una lista de competencias universales para los cuadros superiores entre las que se encuentran: la delegación, control, planificación, autoridad, entre otras y las denominadas supra competencias: intelectuales, interpersonales, adaptabilidad y orientación a los resultados<sup>18</sup>.

#### **11.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

En este ámbito, existen tantas definiciones como autores que se refieren al tema. En la literatura se pueden encontrar definiciones considerando múltiples criterios, como por ejemplo, según la perspectiva, en conductista, cognitiva, integradora, así como también, hay organizaciones u organismos públicos que también definen las competencias laborales.

---

<sup>17</sup> ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Ed Granica S.A. Buenos Aires Argentina, 2006. Pag 88

<sup>18</sup> LEBOYER, Claude Levy. Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, como desarrollarlas. Ed Gestión 2000. Francia, 2003.

Frente a este panorama y con la finalidad de proponer una definición de competencias laborales más integradora, incorporando distintos elementos de los autores revisados durante esta investigación, y a la vez trabajar con una definición más operativa para la construcción de competencias en el área de la salud, se decide construir una definición más técnica de las competencias laborales, definiéndolas como: “Conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y motivaciones que pone en juego un individuo en un cargo ocupacional para desempeñar exitosamente una función, tarea o actividad laboral en situaciones dentro de un contexto organizacional determinado”.

### **11.5 TIPOS DE COMPETENCIAS**

Del mismo modo como sucede con las definiciones de competencia laboral, existen también diversas clasificaciones o tipologías de las competencias, pero es posible observar que muchos autores utilizan distintos términos para definir la misma competencia. Según Spencer y Spencer (citado en Alles 2002), las competencias se pueden clasificar en: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal. Por otro lado, Bunk (1994, citado en Irigoín y Vargas, 2002), da cuenta de cuatro categorías: competencias especializadas, competencias metodológicas, competencia social y competencias de participación<sup>19</sup>.

Para efectos de este proyecto, se trabajó con la clasificación que señala Barrios (2000), quien clasifica las competencias en competencias Básicas, Genéricas y Específicas. En esta investigación solo se trabajó con la clasificación de competencias Genéricas y Específicas.

---

<sup>19</sup> IRIGOIN, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo: Cinterfor. Extraído el 25 de octubre de 2011 desde [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_ops/pdf/mod1\\_2.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_2.pdf)

Durante el desarrollo de este proyecto, y al trabajar con las definiciones postuladas por Barrios (2000) de competencias genéricas y específicas<sup>20</sup>, quedó de manifiesto que estas definiciones no eran aplicables al contexto que maneja la empresa de Aires comprimidos S.A.C, por lo tanto, se hizo necesario construir definiciones de competencias genéricas y específicas que se adecuaran más al trabajo realizado por la empresa específicamente en la labor desempeñada por el director técnico, el supervisor y el técnico auxiliar.

En general, la definición de competencias genéricas que planteaba Barrios (2000) apunta a competencias universales, compartidas por todas las disciplinas, pero en el área de los comprimidos no necesariamente las competencias son compartidas por todas las disciplinas, sino que, son genéricas solo para un área. Por otro lado, se hizo necesario construir una definición de competencias específicas, Gómez Carreño entrecruza muchas funciones entre los profesionales, funciones que antes solo podía desarrollar un profesional, hoy en día las pueden desarrollar otros profesionales o trabajadores, lo cual dificulta llegar a lo netamente específico del cargo, siendo importante entonces poder conocer qué es lo específico del cargo. Se propone definir las competencias específicas y genéricas de la siguiente manera:

<b>Genéricas</b>	<b>Específicas</b>
Son aquellas competencias que son compartidas o desarrolladas por los diferentes profesionales o cargos ocupacionales, como también por un área o sub área específica, por ejemplo, área de salud, educación.	Son aquellas competencias técnicas directamente relacionadas con su profesión u ocupación determinada, que no son fácilmente transferibles a otro cargo. Estas competencias implican el uso y manejo de instrumentos, herramientas y conocimientos específicos tales como: diagnosticar, tratar.

<sup>20</sup> BARRIOS, E. (2000). "Gestión de las competencias". En línea. [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest\\_coom/a\\_c.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_coom/a_c.htm). consultado 22 de octubre de 2011.

## 11.6 MODELOS METODOLÓGICOS, ANÁLISIS Y TÉCNICAS

Según Mertens (1997)<sup>21</sup>, los modelos que son base al Modelo de Gestión por Competencias, se pueden clasificar en tres, estos son:

1-Modelo funcional: se fija en los resultados concretos que la persona debe demostrar, para ello utiliza el análisis funcional, y la metodología es el mapa funcional, que se inicia con la definición del propósito clave del cargo hasta llegar a lo más específico de este.

2- Modelo conductista: se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que la lleva desempeños superiores en la organización, para ello utiliza el análisis ocupacional, centrándose en la identificación de comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones. Las técnicas utilizadas por este modelo son el DACUM, ELSCID, y el AMOD.

3- Modelo Constructivista: las competencias derivan del análisis que realiza la persona, la solución de problemas que se presentan y las disfuncionalidades que se le manifiestan. Utiliza el análisis constructivista, el cual se focaliza en la relación entre las condiciones y demandas de las situaciones concretas de trabajo y el abordaje de conocimientos teóricos en función de las condiciones de trabajo que podemos identificar como situaciones originales. La técnica que utiliza este modelo es el ETED. Existen otras técnicas, que pueden ser consideradas transversales a estos modelos, estas son: el panel de expertos, la entrevista semi estructurada, la técnica de incidentes críticos y observación de campo.

---

<sup>21</sup> MERTENES, L. (1996). "Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos". En línea. <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>> consultado 22 de octubre de 2011.

## 11.7 EL PUESTO DE TRABAJO

Fernández, (2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización<sup>22</sup>”.

Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992) definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama<sup>23</sup>”.

Chiavenato (1999), utilizando el termino cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado<sup>24</sup>”.

De todas estas definiciones, si bien Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo citado por los otros autores, se evidencia un enfoque todavía tradicional

---

<sup>22</sup> FERNÁNDEZ, G. (2004): “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1992): Administración de Recursos Humanos. Mexico. Edit. McGraw-Hill.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1999): Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill.

jerárquico, sin embargo otros autores como Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso.

Así, Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos<sup>25</sup>”.

### **11.8 DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992)<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> MONDY, W. y Noe, R. (1997): “Administración de Recursos Humanos”. Mexico, 1997 Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

<sup>26</sup> HARPER Y LYNCH. (1992): *Estrategia empresarial*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1992, Pág 280

Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.

Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Es así que Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Ibid. P. 49

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se hallan algo pobres. A continuación, mencionaremos a otros autores que tratan el tema desde una óptica algo más amplia.

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Así mismo, Chiavenato en su libro Gestión del Talento agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización<sup>28</sup>”.

## **11.9 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2002): gestión de talento humano. Colombia, 2002, Edit. McGraw-Hill.

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.

Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

Chiavenato (1999), define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).

Gómez-Mejía, (2000): “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El

análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

Folch citado por Mondy (1997) opina: “el análisis de puestos proporciona un resumen de deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza”.

En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

Ahora bien, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999).

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”<sup>29</sup>.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

---

<sup>29</sup> *Ibíd.* P. 49

## 11.10 LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo. Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como variedad de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Toda organización vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su función es descubrir (SIC) las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz.

Según Dale Yoder<sup>30</sup>: el reclutamiento consta de seis fases:

- Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento;
- Organización de reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función;
- Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;

---

<sup>30</sup> YODER, Dale. Handbook of Industrial Relations. New York: Ed. McGraw-Hill, 1968.

- Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
- Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos;
- Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados.

El reclutamiento y la selección de personal deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de talento humano en la organización. Mientras que la tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, la tarea de la selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

La selección de personal puede definirse como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal. Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a. La adecuación del hombre al cargo; y
- b. La eficiencia del hombre en el cargo.

Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

De un lado se tiene el análisis y las especificaciones del cargo que deben llenarse, informando sobre los requisitos indispensables al aspirante del cargo, y de otros candidatos diferentes entre sí, disputándose el empleo, la selección pasa a ser configurada como un proceso básicamente de comparación y decisión.

La selección como proceso de comparación se realiza entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera es proporcionada por el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección. A través de la comparación la sección de selección recomienda a la unidad solicitante determinados candidatos que fueron aprobados en la selección. La decisión de aceptación o de rechazo corresponderá a la unidad solicitante o a un superior inmediato.

Como la selección de personal es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez. Como la recolección de informaciones sobre el cargo, por medio de técnicas de selección como la entrevista de selección, pruebas o test de conocimientos o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad.

La recolección de información puede hacerse a través de, análisis del cargo que es levantamiento de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis aplicado, lo importante para la selección son las informaciones de los requisitos y de las características que el ocupante del cargo debe poseer. También se puede realizar a través de la aplicación de la técnica de incidentes críticos que consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirán un menor o mayor desempeño en el trabajo.

El Análisis de solicitud del empleado consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y características que el candidato al cargo debe poseer.

El Análisis del cargo en el mercado cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía alguna definición a priori, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.

La hipótesis de trabajo, es utilizada en caso de que las anteriores no sean ejecutadas, es decir, una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

### **11.11 PRUEBAS DE SELECCIÓN**

Las pruebas de selección sirven para la medición de determinados parámetros comportamentales en el desarrollo de selección de los candidatos en el proceso. Para establecer este criterio de medición hay que tener en cuenta el análisis realizado previamente sobre el puesto o cargo determinado, y para ser más concretos con el perfil del candidato ideal y con los factores de rendimiento obtenidos en el cuestionario de adquisición de datos. De esta forma se sabrá si lo que interesa conocer es “la capacidad del candidato para determinadas labores”<sup>31</sup>.

Las pruebas utilizadas en la selección buscan información complementaria a la entrevista de trabajo, evaluando en la práctica las competencias y comportamientos de la persona interesada en relación con el puesto de trabajo vacante y el estilo propio de la empresa.

---

<sup>31</sup> GARCIA, Noya María. ET. AL. Selección de personal: sistema integrado, 2da edición, Madrid, Ed. Esic , 2001. P.154

De esta manera, las empresas pueden comparar simultáneamente varias candidaturas de forma sencilla, evaluando no solamente los conocimientos profesionales o los caracteres personales, sino también el comportamiento en grupo.

Las pruebas de selección están compuestas por los test que son: Métodos estandarizados que reúnen información sobre una persona midiendo aptitudes, capacidades, aspectos de la personalidad, intereses, valores profesionales, etc.

Podemos encontrar varias modalidades:

- *Test psicotécnico*: Evalúa predisposiciones naturales, innatas o adquiridas como el razonamiento verbal, la creatividad, la memoria, aptitudes numéricas, espaciales, atención y percepción. Estos tests tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez.
- *Test de personalidad*: Es un formulario de preguntas cuyas respuestas se refieren a unos rasgos típicos de personalidad y que evalúan aspectos como la ansiedad, autocontrol, independencia, emociones, agresividad, dinamismo, influencia. Se presentan en forma de cuestionarios con un número considerable de preguntas y sin un tiempo prefijado por responderlas.

En estos tipos de prueba, no hay respuestas buenas o malas, cada persona tiene unas características determinadas y cada puesto de trabajo exige también un tipo de personalidad u otro.

- *Test de competencias*: Cuestionario de preguntas que evalúan elementos clave de motivación, competencias sociales, aspectos de constitución psicológica y conductas orientadas a la tarea.

A través de estos cuestionarios se pueden descubrir las potencialidades, ponerlas en valor y reforzarlas, a la vez detectar aquellas otras que precisen de una atención especial para ponerlas en sus niveles deseables.

### **11.12 15 PASOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL CON ÉXITO**

En el texto: 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. método e instrumentos, Ansorena Cao, plantea que las competencias son una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. Este mismo autor clasifica las competencias en dos grupos: las competencias generales que están referidas únicamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo independientemente de otros elementos como dominio de los aparatos tecnológico o conocimientos específicos y las competencias técnicas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica y de un área funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas directamente a ésta área. Sin embargo la clasificación final que aporta está basada en los niveles de adquisición de las habilidades en el proceso de evolución de los trabajadores en las organizaciones, quedando de la siguiente forma:

**Meta habilidades:** se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> DE ANSORENA, Cao Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona: Paidós. 1996 pág. 173.

**Beta habilidades:** se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo. Oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades específicas<sup>33</sup>.

**Habilidades operativas:** se trata de habilidades o competencias conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual, en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.

**Habilidades interpersonales:** se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia y eficiencia en puestos de contacto social<sup>34</sup>.

**Habilidades directivas:** se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad<sup>35</sup>.

Para Álvaro de Ansorena Cao (1996) el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer

---

<sup>33</sup> Ibid. P. 174.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

de nuevos profesionales a las áreas que la componen. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados.

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finaliza con el proceso de admisión del candidato. Allí comienza la etapa de inducción.

### **11.13 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Cuando los niveles de desempleo son elevados, los empleadores pueden contratar con bastante facilidad a personas que tienen las competencias necesarias para desempeñar bien en un trabajo. Al ofrecerles la capacitación los empleadores ayudan a los trabajadores a superar sus limitaciones y aumentar sus capacidades productivas. Al proporcionarles oportunidades de desarrollo, los patrones ayudan a los empleados a conseguir las competencias necesarias para progresar profesionalmente.

Métodos que se emplean para lograr distintos propósitos: Inducción, capacitación en habilidades básicas, capacitación en nueva tecnología, capacitación en el trabajo en equipo y desarrollo profesional **Selección por competencias de Martha Alles (2008)** 20 Pasos para un proceso de selección Para una más correcta planificación se verá primero cuales son los pasos de un proceso completo de reclutamiento y selección.

**Paso 1. Necesidad de cubrir una posición de hacerlo.** Depende de la línea.

**Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud del personal.** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

**Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto.** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

**Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto** y hace una análisis del cargo a cubrir.

**Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización,** para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

**Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.** Para reclutamiento interno se puede implementar *job posting* o auto postulación.

**Paso 7 Definición de fuentes de reclutamiento externo** (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento *combinado*: interno y externo.

**Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.**

**Paso 9. Primera revisión de antecedentes.** Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsqueda a través de Internet o intranet. Objetivos: descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en instancia, lo cual dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: preguntas realizadas de manera *on line* o de otra forma, previamente al proceso de selección propiamente dicho, referidas a conocimiento y otros aspectos. También administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

**Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas).** Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscando, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

**Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas.** Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencia de desarrollo, entre otros aspectos.

**Paso 12. Formación de candidaturas.** Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscando o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

**Paso 13. Confección de informes sobre finalistas.** La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

**Paso 14. Presentación de informes sobre finalistas.** El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

**Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno.** Asesorar al

cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

**Paso 16. Negociación de la oferta de empleo.** Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

**Paso 17. Presentación de la oferta por escrito.** Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

**Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.** Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

**Paso 19. Proceso de admisión**

**Paso 20. Inducción.**

## **11.14 LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS**

El levantamiento de Competencias es la metodología que se utiliza para establecer cuáles son las competencias laborales asociadas a uno o más puestos de trabajo y que se expresan en un estándar de desempeño óptimo del profesional o técnico a cuya formación se orienta una carrera determinada.

**11.14.1 Modelos de levantamiento de competencias.** En el contexto o referente mundial nos encontramos con distintos modelos diseñados para el levantamiento de Competencias que han estado a la base del desarrollo metodológico de este proceso en DuocUC.

- **Modelos de análisis funcional:**

**Metodología DACUM (Developing a Curriculum)** Metodología de levantamiento de competencias que se origina en Canadá. Se focaliza en el análisis cualitativo del trabajo siguiendo la lógica del análisis ocupacional de tareas. Considera dos grandes etapas. La primera: un taller para identificar el análisis de funciones y tareas de un área determinada y la segunda un proceso de verificación de las tareas que fueron identificadas en el taller. • **Principios básicos:** Los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro.

Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.

Todas las tareas demandan la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes.

**Descripción General:** se caracteriza por la realización de un taller cuyo principal propósito es la formulación de la carta o mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que la persona debe ser capaz de realizar.

Se complementa con la identificación de conocimientos y habilidades generales<sup>36</sup>.

Tabla 1. Matriz DACUM

<b>El siguiente es el modelo básico de la matriz DACUM:</b>				
<b>Ocupación</b>				
	➔	<b>Tarea *A1</b>	<b>Tarea A2</b>	<b>Tarea A3</b>
<b>FUNCIÓN B</b>	➔	<b>Tarea B1</b>	<b>Tarea B2</b>	

<sup>36</sup> MERTENES, L. (1996). "Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos". En línea. <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>> consultado 22 de octubre de 2011.

	➔	Tarea C1	Tarea C2	Tarea C3	
<b>FUNCIÓN D</b>	➔	Tarea D1	Tarea D2	Tarea D3	Tarea D4
<b>*En algunas aplicaciones del DACUM se habla de sub función en lugar de tarea</b>					

**Proceso de Elaboración:** se caracteriza por la realización de un taller cuyo principal propósito es la formulación de la carta o mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que la persona debe ser capaz de realizar.

Tabla 2. El proceso para el DACUM

<b>El proceso para el DACUM</b>	
<b>Planificación del Taller DACUM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Analizar la situación inicial</li> <li>- Definir la ocupación</li> <li>- Conformar y orientar el panel</li> <li>➔ - Revisar la ocupación y obtener su descripción</li> <li>- Definir funciones y tareas</li> </ul>
<b>Validación de la matriz DACUM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Sostener análisis de un nuevo grupo</li> <li>- Modificar según comentarios</li> <li>➔ - Especificar la calidad del desempeño</li> <li>- Agregar un enunciado y un contenido evaluativo</li> </ul>
<b>Publicación</b>	

**Metodologías variantes de DACUMSCID (Desarrollo Sistemático de Currículum Instruccional)** Esta metodología es una variante del DACUM y se concentra en el desarrollo de un currículum eficiente.

Primero se elabora la matriz DACUM y luego se continúa con los pasos que se describen a continuación:

Tabla 3. Los pasos del proceso SCID

<b>Los pasos del proceso SCID:</b>	
<b>Fase 1: ANÁLISIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Efectuar el análisis de las necesidades</li> <li>- Efectuar el análisis ocupacional (DACUM)</li> <li>- Validar el análisis ocupacional</li> <li>- Seleccionar las tareas para la capacitación</li> <li>- Analizar las tareas una por una</li> <li>- Establecer los conocimientos básicos necesarios para efectuar las tareas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Determinar la modalidad más apropiada para la capacitación</li> <li>- Establecer los objetivos de aprendizaje</li> <li>- Desarrollar los parámetros de desempeño requeridos</li> <li>- Diseñar el programa de capacitación</li> </ul>
<b>Fase 3: DESARROLLO INSTRUCCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Desarrollar el perfil de competencia</li> <li>- Elaborar las guías de aprendizaje</li> <li>- Elaborar las ayudas para el trabajo</li> <li>- Desarrollar los medios didácticos</li> <li>- Realizar prueba piloto y revisión del material elaborado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Operar el plan de capacitación</li> <li>- Realizar la capacitación</li> <li>- Efectuar la evaluación formativa (durante)</li> <li>- Documentar los resultados</li> </ul>
<b>Fase 5: EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ - Efectuar la evaluación sumativa (al finalizar)</li> <li>- Analizar la información recolectada</li> <li>- Tomar las medidas correctivas necesarias</li> </ul>

**AMOD (A Model/ Modelo)** Esta metodología de levantamiento de competencias utiliza como base al DACUM e incorpora la organización de las funciones y tareas

desde el punto de vista del diseño del currículo de formación. Para ello considera los criterios de complejidad y de secuencia que se requiere para el aprendizaje.

Ordena las tareas en orden de complejidad dentro de cada función:

Tabla 4. Orden de complejidad

	<b>FUNCIÓN 1</b>	<b>FUNCIÓN 2</b>	<b>FUNCIÓN 3</b>	<b>FUNCIÓN n</b>
	→	→	→	
↑ COMPLEJIDAD ↓	Tarea C1	Tarea C2	Tarea C3	Tarea Cn
	Tarea B1	Tarea B2	Tarea B3	Tarea Bn
	Tarea A1	Tarea A2	Tarea A3	Tarea An
	(-)			

**Modelos de Análisis Funcional:** metodología de levantamiento de competencias que utiliza una estrategia deductiva. El punto de partida es el establecimiento del propósito principal de la función productiva o de servicios que se está estudiando. Se desarrolla en base a preguntas acerca de las funciones que hay que llevar a cabo para permitir el cumplimiento de la función precedente. Es una metodología que privilegia la identificación de competencias técnicas por sobre las de empleabilidad pues permite la identificación de áreas laborales más que puestos de trabajo. En este sentido responde mejor al desarrollo de carreras. El producto clave de esta metodología es el Mapa funcional que facilita el desarrollo de módulos.

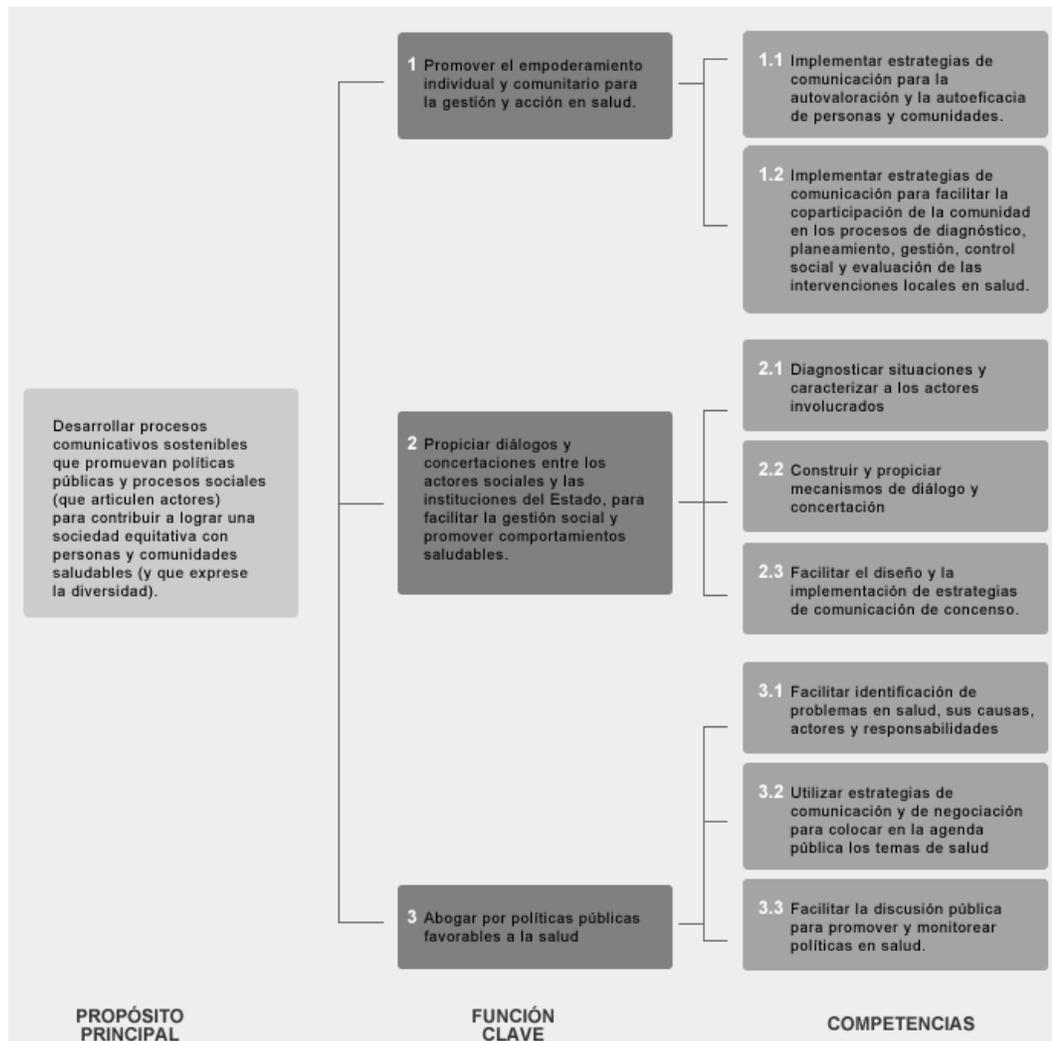
**Principios:** el análisis funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular y debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico.

El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa consecuencia.

**Proceso de Elaboración:**

- Conformar el grupo de expertos
- Fijar el propósito
- Desarrollar el mapa funcional (representación gráfica del análisis)
- Identificar las competencias y redactar unidades de competencia
- Redactar los criterios de desempeño
- Redactar el campo de aplicación (contexto)
- Redactar las evidencias de desempeño
- Redactar las evidencias de conocimiento
- Asegurar la calidad del estándar: Ejemplo de Análisis Funcional

Figura 1.



**Metodologías o instrumentos de levantamiento de competencias:** existen una serie de metodologías que permiten recabar y sistematizar información relevante del levantamiento de competencias.

Estas son: Panel de Expertos, Entrevista de Incidentes Críticos, Encuesta Técnica, Observación Participante.

Tabla 5. Panel experto

<b>Panel de Expertos</b>
<p><b>El Panel de Expertos es la primera y más importante de las etapas del proceso de Levantamiento de Competencias.</b></p> <p><b>Un grupo seleccionado de personas calificadas (trabajadores expertos) del área en estudio del Perfil Profesional se reúnen y desarrollan un brainstorming o “lluvia de ideas”.</b></p> <p><b>Para su desarrollo se sugiere utilizar Pauta respectiva.</b></p>
<b>Entrevista de Incidentes Críticos</b>
<p><b>Entrevistas realizadas a personas que desempeñan en forma destacada uno de las áreas de desempeño identificados por la carrera que se evalúa.</b></p> <p><b>Se trata de identificar las competencias laborales concretas y significativas a partir de un “incidente crítico (situación de éxito o de fracaso) ocurrido.</b></p> <p><b>Para su desarrollo se sugiere utilizar Pauta respectiva.</b></p>
<b>Encuesta Técnica</b>
<p><b>Encuesta diseñada con la información de competencias identificadas en el Panel de Expertos y la Entrevista de Incidentes Críticos.</b></p> <p><b>Tiene como objetivo validar las competencias y medir el grado de sintonía del actual currículum del Programa de Estudios.</b></p> <p><b>Ayuda a detectar un peso referencial (grado de requerimiento e importancia) que la competencia debiera tener en el Programa de Estudios.</b></p> <p><b>Se dirige a los egresados de las carreras, a sus empleadores o a personas que se desempeñan en el área laboral en estudio.</b></p> <p><b>Para su desarrollo se sugiere utilizar Pauta respectiva.</b></p>
<b>Observación Participante</b>
<p><b>Realización de la observación directa durante la jornada laboral habitual de una ocupación durante un tiempo definido (trabajadores destacados)</b></p> <p><b>Tiene como objetivo profundizar en los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un buen desempeño laboral.</b></p> <p><b>Es una buena metodología para Educación Continúa por su orientación al puesto de trabajo.</b></p> <p><b>Para su desarrollo se sugiere utilizar Pauta respectiva.</b></p>

**Productos desarrollados a partir de levantamiento de competencias.** La información resultante del uso de las metodologías antes mencionadas, se organiza de manera sistemática en los siguientes productos: Mapa Funcional, Diccionario de Competencias, Perfil de Egreso.

Tabla 6. Mapa funcional

<b>Mapa Funcional</b>
<p>Es la representación gráfica del Análisis Funcional, donde queda expresado el propósito principal de una función productiva del área, empresa, u organización en estudio.</p> <p>Ordena lógicamente las funciones productivas de un área o campo laboral mediante el desglose o desagregación.</p> <p>Permite identificar, en la última desagregación, las competencias laborales y las unidades de competencia (niveles) requeridas para el desempeño laboral asociado a las distintas funciones antes consignadas.</p> <p>El Mapa Funcional entrega información relevante para la futura organización de la malla curricular en módulos.</p> <p>Para su desarrollo se sugiere utilizar:</p> <p>Reunión sistematizada de todas las competencias identificadas en el proceso de levantamiento como determinantes para el desempeño exitoso del o los puestos de trabajo evaluados en un área o campo laboral determinado. Cada competencia del Diccionario posee una definición genérica, unidades de competencia (niveles), contexto de realización y criterios de desempeño.</p> <p>El Diccionario de Competencias es una herramienta que contiene información válida, confiable y útil, posee una cierta permanencia temporal y cuya modificación está claramente estipulada.</p> <p>Cada diccionario posee una estructura interna (arquitectura) coherente con la institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unidad de Competencia</b> La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo.</li></ul>

• **Niveles de Competencia**

DuocUC ha establecido 4 niveles de dominio para cada una de las competencias definidas. Estos niveles son los siguientes:

<b>Nivel Básico. Conocer y Comprender</b>	<b>(1)</b>
El alumno es capaz de describir los principales elementos de un área de experticia y su importancia para su trabajo y el negocio. Realiza una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.	
<b>Nivel Medio. Aplicar y Poseer Habilidad</b>	<b>(2)</b>
El alumno es capaz de llevar a cabo satisfactoriamente la mayor parte de las actividades en un área de experticia y traducir los lineamientos y teorías en acciones concretas. Se desempeña eficientemente en diferentes contextos, realizando algunas actividades complejas o no rutinarias con cierta autonomía y responsabilidad individual.	
<b>Nivel Superior. Adaptar y Solucionar Problemas</b>	<b>(3)</b>
El alumno es capaz de adaptar las teorías y técnicas para resolver problemas importantes no rutinarios o aplicarlos con éxito en entornos diferentes introduciendo mejoras significativas en las técnicas, teorías o procedimientos del área de experticia. Se desempeña en ámbitos de alta responsabilidad y autonomía pudiendo controlar y dar orientación a otras personas.	
<b>Nivel Avanzado. Evaluar y Desarrollar Nuevos Enfoques</b>	<b>(4)</b>
El alumno es capaz de desarrollar nuevos enfoques o metodologías dentro del área de experticia Aplica una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Realiza análisis y diagnósticos, diseña, planifica y evalúa proyectos, procesos de trabajo, etc. Trabaja con gran autonomía personal y responsabilidad respecto al trabajo de	

- **Contexto de realización**

Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos que intervienen en la ejecución de la competencia. Responde a la pregunta “¿dónde y con qué se desarrolla la competencia?” Esta información se utiliza como referencia tanto para la proposición metodológica de situaciones de aprendizaje, así como para la definición de los requerimientos de infraestructura y equipamiento.

- **Criterios de desempeño**

Los criterios de desempeño corresponden a una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral y permiten establecer, a futuro, si el estudiante alcanza o no el resultado descrito en la unidad de competencia.

- **Matriz de Cruce**

La Matriz de Cruce refleja la distribución progresiva de las competencias y unidades de competencias en la secuencia temporal de los módulos y asignaturas de un Plan de Estudios.

### **Perfil de Egreso**

**Representa el resultado final del proceso de levantamiento de competencias.**

**Es la expresión integrada de las competencias laborales del Plan de Estudios.**

**A partir del Diccionario de Competencias se elaboran los Perfiles de Egreso que deben orientar el diseño y desarrollo de los Planes de Estudio, así como sus actualizaciones en el caso de carreras ya existentes**

## 12. RESULTADOS

- Se cumplen los objetivos del proyecto, diseñando los perfiles y definiendo las competencias generales y específicas, para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar de la empresa de Aires Comprimidos S.A.C.
- Se cumple la meta de construir los perfiles y así suplir una de las carencias presentes la empresa de aires comprimidos S.A.C, significando una evolución para la organización, para la directora y las personas que trabajaron en este proceso, lo que da cuenta del impacto que este proceso tuvo para ellos.
- En el momento de trabajar y aplicar las competencias a los perfiles de los cargos de la empresa, nos pudimos dar cuenta de que la definición escogida no era la más adecuada para el contexto en el que se estaba trabajando, de manera que no se adaptaba, ante lo cual se decidió construir una nueva definición que fuese más operativa.
- Se presentaron algunas dificultades en la construcción de las competencias específicas del técnico auxiliar, y el supervisor, que si bien, no repercutió en el objetivo final, si en el tiempo. Esta dificultad se produjo porque las funciones que deben realizar son muy específicas y de alto riesgo.
- Diseñar los perfiles utilizando el Modelo de Gestión por Competencias fue buena alternativa, permitiendo mejorar situación de la empresa de Aire Comprimido S.A.C, dado que es un modelo flexible y entrega un valor al Recurso Humano.

- Se diseñan las competencias genéricas bajo el método del DACUM, en entrevista con el personal administrativo de la empresa, se da una lluvia de ideas, las que fueron jerarquizadas para obtener la matriz DACUM. Cada una de las funciones y tareas fueron que se obtuvieron fueron redactadas según la estructura: verbo + objeto + condición.
- Una vez definidas las competencias genéricas se diseñan las específicas, a través de la técnica del análisis funcional, esta se dio con la definición del propósito clave, luego se formó el mapa funcional, respondiendo a la siguiente pregunta, ¿qué es lo que tengo que hacer para que esto se logre?, hasta tener los elementos y unidades de competencias, todo esto fue redactado bajo la estructura verbo + objeto + condición + finalidad.
- La aplicación de ambas técnicas permitió el diseño de los perfiles de cargo, quedando a la espera para ser validados por los asesores y la empresa.
- Los resultados obtenidos de esta investigación son aplicables a la empresa, la construcción de los perfiles da pie a suplir una de las carencias presentes en la empresa Sistemas de Aires Comprimidos S.A.C.
- El diseño de perfiles propuesto en este trabajo se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.
- En las distintas fases de este trabajo, las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las necesidades de la empresa.

- El diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.
- Se realiza levantamiento de competencias, análisis funcional con el método del DACUM

### 13. CONCLUSIONES

- La investigación realizada en la empresa de Aire Comprimido S.A.C, permitió identificar que los procesos llevados a cabo, pueden ser mejorados a través de la implementación de los procesos planteados en el presente trabajo aplicativo.
- Se cumplen los objetivos de la investigación definiéndose las competencias genéricas y específicas para los cargos de Secretaria auxiliar contable, Secretaria Auxiliar de departamento, Gerente y representante legal, Director técnico, Administradora, Supervisor, técnico auxiliar de la empresa sistemas de Aire Comprimido S.A.C.
- Los resultados obtenidos de esta investigación fueron útiles y funcionales para la organización, dado que la construcción de los perfiles dando pie a suplir una de las carencias presentes en la empresa de Aires comprimidos S.A.C. significando una evolución para la organización.
- Inicio de proceso de implementación de perfiles por Competencias en empresa S.A.C, donde podrá a partir de estos perfiles, diseñar y realizar procesos de selección, inducción, evaluaciones, sistemas de capacitaciones, entre otros, por competencias.
- El presente trabajo aplicativo fue el resultado de la información obtenida por parte de la empresa, el conocimiento de cada uno de los investigadores y las diferentes referencias bibliográficas.

- Los resultados obtenidos se presentaron al personal administrativo de la empresa quienes estudiarán la viabilidad de incluirlo dentro del presupuesto para su posible implementación.

## 14. RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa cuente con un psicólogo organizacional que facilite la implementación de los distintos procesos ya que ese es su rol dentro de la organización.
- Realizar la selección del personal con las competencias adecuadas y crear un plan de capacitación permitirá que la empresa cuente con herramientas importantes para alcanzar los objetivos que se ha propuesto para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, con el mejor servicio, los mejores empleados a nivel técnico y personal.
- Se sugiere tener en cuenta el tiempo en la construcción de los perfiles, ya que en esta área no existe muchos profesionales que se dediquen específicamente a ciertas labores que se realizan en la empresa, por considerarse un trabajo de alto riesgo.
- Se sugiere: Conocer y manejar a cabalidad los modelos y técnicas de trabajo.
- Se sugiere hacer una sensibilización en la empresa, para la implementación de los perfiles de cargo.
- Se sugiere al área administrativa, revisar los resultados del presente trabajo con el fin de incluirlo dentro del presupuesto para su implementación en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª edición. Lmusa.
2. DE ANSORENA Cao Alvaro. 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Ed. Paidos. Barcelona 1996.
3. ALLES, M. (2005). "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencia". Ciudad: Santiago Chile. Ediciones Granica.
4. CINTEFORT/OIT. (2002). "Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión". [Enlínea]. < <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad7a02.htm>. Visitado 2007, Marzo 10.
5. LABRANA, T., Duran, A. y Soto, D. (2005). "Competencias del nutricionista en el ámbito de atención primaria de salud". Rev. chil. nutr.vol.32, n°.3, p.239-246.
6. CUESTA, Armando. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
7. CHIAVENATO, Idalberto (1992): Administración de Recursos Humanos. Mexico. Edit. McGraw-Hill.
8. CHIAVENATO, I. (2002): Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall.
9. FERNÁNDEZ, G. (2004): "Adaptación del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

10. FERNÁNDEZ, Manuel. (1995): "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
11. GAMA, Elba. (1992): Bases para el Análisis de Puestos. Méjico. Editorial Trillas.
12. MALIK, Fredmund. (2000): "Job Desing: Diseño del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid. Ed. Capital Humano.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1.**  
**PERFILES DE CARGO**  
**SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE**

**PERFIL DE CARGO**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- DENOMINACIÓN: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE  
ASIGNACIÓN SALARIAL: \$75.000 + PRESTACIONES SOCIALES + AUXILIO DE TRANSPORTE.

2. OBJETO DEL CARGO: asistir al área administrativa, desarrollar diferentes funciones secretariales, así como también manejo de comprobantes de egreso, recibos de caja, facturación, caja menor y cotizaciones (escritas y por teléfono). Cobro de cartera. Realizar pagos a proveedores. Seguridad social (afiliaciones y demás). Contacto con clientes. Contestar el teléfono.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

- FORMACIÓN ACADÉMICA: estudios técnicos en contabilidad, secretariado, costos y auditoría o áreas afines.
- EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un año

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Tomar y transcribir dictados de documentos.	Diaria	Ejecución
Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos contables, ingresos, egresos, recibos de caja, conciliaciones bancarias, extractos.	Diaria	Análisis
Atender y corresponder llamadas telefónicas	Diaria	Ejecución
Asistir a reuniones programadas por la administración	Mensual	
mantener actualizado el archivo contable	Diario	Ejecución
Organizar y llevar actualizada las agendas de los superiores	Diario	Ejecución
Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida	Diaria	Ejecución

TIPO DE FUNCIÓN  
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional			X
3	Análisis		X	
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía			X
8	Creatividad		X	
9	Delegación			X
10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad			X
12	Independencia			X
13	Iniciativa			X
14	Integridad			X
15	Juicio	X		
16	Liderazgo			X
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión			X
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones			X
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia		X	

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) <ul style="list-style-type: none"> <li>Chequeras</li> <li>Recibos de caja, egresos, ingresos.</li> <li>Caja menor</li> </ul>	X		
b. Información (¿cuál?) <ul style="list-style-type: none"> <li>Contable</li> <li>Cotizaciones a clientes</li> <li>Pagos</li> <li>Cobros</li> </ul>	X		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) <ul style="list-style-type: none"> <li>Con los clientes</li> <li>Con los compañeros</li> <li>Con los superiores</li> </ul>	X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) ninguno			X

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				X
b. Posición Bípeda	X			
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones	X			
e. Motricidad Gruesa	X			
f. Motricidad Fina	X			
g. Destreza Manual		X		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción	X			
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita			X	
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad				X

h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSO PERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual		X		
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria	X			
e. Percepción táctil	X			
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida		X		
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales		X		
j. Kinestesia		X		
k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		
m. Constancia de la forma		X		
n. Percepción del color	X			
o. Planificación motora	X			

<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro Hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

## ANEXO 2. GERENTE

### PERFIL DE CARGO

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- DENOMINACIÓN: GERENTE REPRESENTANTE LEGAL

ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 1.200.000 + PRESTACIONES SOCIALES

2. OBJETO DEL CARGO: actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es responsable de los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Planea, controla y dirige las actividades de la empresa, ejerce autoridad funcional sobre los demás cargos ejecutivos y operacionales de la empresa.

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en ingeniería de sistemas, electrónica o telecomunicaciones. Con especialización en áreas administrativas o de gerencia proyectos; o administradores o administradores informáticos con especialización en áreas de ingeniería de sistemas, electrónica o comunicaciones.

- EXPERIENCIA LABORAL: dos años en cargos similares

#### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Dirección	Diaria
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Análisis	Diaria
Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.	Dirección	Ocasional
Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.	Ejecución	Diaria
Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.	Dirección	Diaria
Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación	Control	Diaria

de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.		
Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.	Dirección	Ocasional

TIPO DE FUNCIÓN  
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad		X	
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión		X	
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle		X	

2	Atención al público		X	
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores	X		
b. Información	X		
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				X
b. Posición Bípeda	X			
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones	X			
e. Motricidad Gruesa	X			
f. Motricidad Fina	X			
g. Destreza Manual		X		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción	X			
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad				X
h. Monotonía		X		
i. Tareas de precisión visomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas				X

k. Interpretación de signos y símbolos		X		
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSO PERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria	X			
e. Percepción táctil	X			
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida		X		
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales		X		
j. Kinestesia		X		
k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		
m. Constancia de la forma		X		
n. Percepción del color	X			
o. Planificación motora	X			

<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro Hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

### ANEXO 3. SECRETARIA AUXILIAR DE DEPARTAMENTO

#### PERFIL DE CARGO

##### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- DENOMINACIÓN: SECRETARIA AUXILIAR

ASIGNACIÓN SALARIAL: Mínimo legal vigente+ PRESTACIONES SOCIALES + AUXILIO DE TRANSPORTE.

2. OBJETO DEL CARGO: Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como, asistir el departamento técnico, atender el conmutador.

##### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

- FORMACIÓN ACADÉMICA: técnica o tecnológica en secretariado ejecutivo
- EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un año

##### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Contestar y efectuar llamadas telefónicas	Diaria	Ejecución
Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla	Diaria	Ejecución
Mantener actualizada la base de datos clientes	Diaria	Ejecución
atender a los clientes	Mensual	Ejecución
Apoyar a las diferentes unidades en labores secretariales	Diario	Ejecución
Atender al público en general.	Diario	Ejecución
Otras inherentes a su cargo y que le sean asignadas.	Ocasional	Ejecución

TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional			X
3	Análisis		X	

4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía			X
8	Creatividad		X	
9	Delegación			X
10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad			X
12	Independencia			X
13	Iniciativa			X
14	Integridad			X
15	Juicio	X		
16	Liderazgo			X
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión			X
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones			X
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia		X	

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) ninguno			x
b. Información (¿cuál?) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo y correspondencia</li> <li>• Información técnica de la empresa</li> </ul>	X		

c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los clientes</li> <li>• Con los compañeros</li> <li>• Con los superiores</li> </ul>	x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) ninguno			X

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				X
b. Posición Bípeda	X			
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones	X			
e. Motricidad Gruesa	X			
f. Motricidad Fina	X			
g. Destreza Manual		X		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción	X			
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita			X	
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad				X
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual		X		
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria	X			
e. Percepción táctil	X			

f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida		X		
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales		X		
j. Kinestesia		X		
k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		
m. Constancia de la forma		X		
n. Percepción del color	X			
o. Planificación motora	X			

<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro Hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

## ANEXO 4. DIRECTOR TÉCNICO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
  - DENOMINACIÓN: DIRECTOR TÉCNICO

ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 1.000.000 + PRESTACIONES SOCIALES

2. OBJETO DEL CARGO: Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico, así como también brindar orientación técnica a los clientes, tiene libertad para negociar con los clientes, direcciona el personal a su cargo, busca posibles clientes, ofrece los servicios de la empresa a otras empresas.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en ingeniería electrónica, con conocimientos en neumática.

- EXPERIENCIA LABORAL: 5 años en cargos similares

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
El director técnico es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de todos los trabajos.	Dirección	Diaria
Para cada uno de los trabajo se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución.	control	Diaria
Es el responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico.	Ejecución	Diaria
Manejo de relaciones públicas con el cliente	Ejecución	Diaria

TIPO DE FUNCIÓN  
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		

5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		x	
8	Creatividad		X	
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Independencia		X	
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle		<b>X</b>	
2	Atención al público		X	
3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal		x	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información	X		
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda		X		
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones	X			
e. Motricidad Gruesa	X			
f. Motricidad Fina	X			
g. Destreza Manual		X		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción	X			
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía		X		
i. Tareas de precisión visomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas				X
k. Interpretación de signos y símbolos		X		
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria	X			
e. Percepción táctil	X			
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida		X		
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales		X		
j. Kinestesia		X		
k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		

m. Constancia de la forma		X		
n. Percepción del color	X			
o. Planificación motora	X			

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro Hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		x	
8	Creatividad		X	
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Independencia		X	
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		

23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle		<b>X</b>	
2	Atención al público		X	
3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal		x	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

## ANEXO 5. ADMINISTRADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
  - DENOMINACIÓN: ADMINISTRADOR

ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 1.100.000 + PRESTACIONES SOCIALES

2. OBJETO DEL CARGO: El administrador es la persona responsable de DIRIGIR, COORDINAR y SUPERVISAR toda la actividad económica y administrativa

3. REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en administración de empresas

- EXPERIENCIA LABORAL: mínimo dos años en cargos similares

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Supervisar la gestión del Presupuesto	Dirección	Diaria
Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo que existan	control	Diaria
Organizar, distribuir y supervisar el trabajo, según las áreas, entre el personal de Secretaría.	Ejecución	Diaria
Administrar la dispersión de Caja.	Ejecución	Diaria
Resolver las peticiones de permisos y licencias del personal a su cargo.	Dirección	Ocasional
Establecer los turnos de vacaciones y horarios especiales. Garantizar la cobertura de los distintos servicios.	Control	Diario
Supervisar los pagos de nómina y parafiscales	Dirección	Mensual

TIPO DE FUNCIÓN

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores	X		
b. Información	X		

c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda		X		
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones		X		
e. Motricidad Gruesa	X			
f. Motricidad Fina	X			
g. Destreza Manual	X			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción	X			
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información				X
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad				X
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visomotora	X			
j. Habilidad para solucionar problemas				X
k. Interpretación de signos y símbolos		X		
l. Percepción causa – efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria	X			
e. Percepción táctil	X			
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida		X		
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales		X		
j. Kinestesia		X		

k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		
m. Constancia de la forma		X		
n. Percepción del color	X			
o. Planificación motora	X			

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro Hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

## ANEXO 6. SUPERVISOR

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- DENOMINACIÓN: SUPERVISOR

ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 1.000.000 + PRESTACIONES SOCIALES

2. OBJETO DEL CARGO: El supervisor la persona responsable de dirigir el trabajo de un equipo de los técnicos auxiliares, que están bajo su cargo.

3. FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en ingeniería electrónica, con conocimientos en neumática, sistemas de aire comprimido, sistemas de elevación de carga, control eléctrico.

- EXPERIENCIA LABORAL: 5 años en cargos similares

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Tener pleno conocimiento y manejo de los de todos los procedimientos que realizan los técnicos auxiliares	Dirección	Diaria
Observar y vigilar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los técnicos auxiliares, resolver los problemas que encuentre e indicar la forma de realizar las correcciones del caso.	control	Diaria
Comunicarse regularmente con sus superiores inmediatos e implementar sus instrucciones.	Ejecución	Mensual
Proyectar, dirigir y supervisar el mantenimiento y la reparación de Compresores, secadores de aire y herramienta neumática e hidráulica, compresores.	Dirección	Diaria
Proyectar, dirigir y supervisar el mantenimiento y reparación de Polipastos, elevadores de carga y estructuras metálicas.	Dirección	Diaria

### TIPO DE FUNCIÓN

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información			X
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente	X			
b. Posición Bípeda				X
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones		X		
e. Motricidad Gruesa		X		
f. Motricidad Fina			X	
g. Destreza Manual			x	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			X	
i. Velocidad de Reacción				X
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita	x			
b. Producir información oral/escrita			x	
c. Análisis de información				X
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad				X
h. Monotonía	X			
i. Tareas de precisión visomotora			X	
j. Habilidad para solucionar problemas				X
k. Interpretación de signos y símbolos				X
l. Percepción causa – efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria				X
e. Percepción táctil		X		

f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida			X	
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales			x	
j. Kinestesia			X	
k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		
m. Constancia de la forma			X	
n. Percepción del color	X			
o. Planificación motora		X		

### 8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO

TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	x	
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico	x	
h. Rx de columna	X	

## ANEXO 7. TÉCNICO AUXILIAR

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- DENOMINACIÓN: TÉCNICO AUXILIAR

ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 700.000 + PRESTACIONES SOCIALES

2. OBJETO DEL CARGO: Realizar Mantenimiento y reparación de Compresores, secadores de aire y herramienta neumática e hidráulica, polipastos y estructuras metálicas.

3. FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en ingeniería electrónica, con conocimientos en neumática, sistemas de aire comprimido, sistemas de elevación de carga, control eléctrico.

- EXPERIENCIA LABORAL: 5 años en cargos similares

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Realizar el mantenimiento y la reparación de Compresores, secadores de aire y herramienta neumática e hidráulica, compresores, Polipastos, elevadores de carga y estructuras metálicas.	Ejecución	Diaria
Participar en la elaboración de los procedimientos y las especificaciones del mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo.	Ejecución	Diaria
Realizar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo	Ejecución	diario
Mantener la papelería bien diligenciada, con los servicios que realiza.	Ejecución	Diario

### TIPO DE FUNCIÓN

Ejecución (e)	Análisis(a)	Dirección (d)	Control(c)
Ocasional(o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información			X
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación			x

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente	X			
b. Posición Bípeda				X
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones		X		
e. Motricidad Gruesa		X		
f. Motricidad Fina			X	
g. Destreza Manual				X
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				X
i. Velocidad de Reacción				X
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita	X			
b. Producir información oral/escrita	x			
c. Análisis de información	X			
d. Emitir respuestas rápidas				X
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía				X
i. Tareas de precisión visomotora			X	
j. Habilidad para solucionar problemas				X
k. Interpretación de signos y símbolos				X
l. Percepción causa – efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X

b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria				X
e. Percepción táctil				X
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida			X	
h. Diferenciación figura fondo		X		
i. Relaciones espaciales			x	
j. Kinestesia			X	
k. Propiocepción			X	
l. Estereognosia		X		
m. Constancia de la forma			X	
n. Percepción del color				X
o. Planificación motora			X	

#### 8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO

TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	x	
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico	x	
h. Rx de columna	X	