

**CREACIÓN DE PERFILES ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS PARA  
LA EMPRESA FUTESA S.A. DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN EN EL SEGUNDO  
SEMESTRE DEL 2011**

**BRENDA YULIANA RENTERÍA ASPRILLA  
MARÍA PAULA PALACIO BALVÍN**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2011**

**CREACIÓN DE PERFILES ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS PARA  
LA EMPRESA FUTESA S.A. DEL SEGUNDO SEMESTRE 2011**

**BRENDA YULIANA RENTERÍA ASPRILLA  
MARÍA PAULA PALACIO BALVÍN**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del diplomado Gerencia del talento  
humano presentado como requisito parcial para Grado.**

**Asesora  
ERICA LUCRECIA GONZÁLEZ**

**Cooperadora  
ANA CAROLINA BARRERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2011**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Medellín, Abril de 2011.**

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO - RAE**

**TÍTULO:** CREACIÓN DE PERFILES ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FUTESA S.A. DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2011.

**AUTOR O AUTORES:**

BRENDA YULIANA RENTERÍA ASPRILLA.

MARÍA PAULA PALACIO BALVIN.

**FECHA:** 25 de octubre 2011 –Segundo Semestre del 2011.

**TIPO DE IMPRENTA:** El programa bajo el cual se digito el trabajo fue con el procesador de palabras Word 2010, imprenta Arial 12, doble espacio.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Este proyecto se encontrará disponible en la Fundación Universitaria María Cano, y con las autoras del proyecto: Brenda Yuliana Rentería y María Paula Palacio, y la empresa de servicios temporales FUTESA S.A.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Humana.

**SUBLÍNEA:** Competitividad.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Trabajo de aplicación del diplomado.

**PALABRAS CLAVES:** Perfil, competencias, cargos, selección de personal, gestión humana, catalogo de competencias.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** Este proyecto surgió partiendo de la necesidad que se venía presentando en el proceso de selección y los perfiles de los cargos administrativos de la empresa FUTESA. Se empezó a identificar los perfiles, las funciones y las competencias que deberían tener cada uno de los empleados que ingresarían a laborar en la empresa futesa.

### **CONTENIDO DEL DOCUMENTO:**

**Marco Contextual:** en este punto se describen las generalidades de la empresa de servicios temporales FUTESA S.A. con el organigrama estructural.

**Situación Problemática:** se realiza una explicación acerca de las distintas dificultades que ha presentado la empresa por la falta de la creación de perfiles administrativos por competencias.

**Diagnóstico Contextual – Situación Actual:** en este aspecto rescatamos los impedimentos y situación actual como punto de partida para la ejecución del proyecto.

**Población Beneficiada:** se especifica quien o quienes son los beneficiados con la ejecución de dicha investigación.

**Metodológicos y Procedimentales:** en este capítulo se especifican el tipo de investigación, método, enfoque, diseño, fuentes de información.

**Aspectos Legales:** en este campo se especificaron la ley o leyes que rigen el proceso de creación de perfiles por competencias para el área de selección de personal en Colombia.

**Marco conceptual y teórico:** en el marco conceptual de este proyecto se rescataron y definieron los conceptos que dan paso al desarrollo de la investigación. En el marco teórico se retomaron las diferentes teorías que dan paso al desarrollo del proyecto de investigación.

**Resultados:** se adjuntan los hallazgos relacionados con los objetivos planteados que fueron: la creación del catálogo de competencias y el montaje del manual de perfiles de cargos por competencias.

**Conclusiones:** aportes del trabajo de investigación.

**Recomendaciones:** en este capítulo se describieron los aportes a tener en cuenta para que la empresa optimice sus servicios en el área de selección.

**METODOLOGÍA:** Este proyecto se fundamentó en una investigación de tipo Descriptivo, ya que busca analizar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de selección por competencias al interior de la empresa FUTESA S.A. por medio de la creación de los perfiles administrativos basados en competencias organizacionales y funcionales; el método de la misma es inductivo porque parte de casos particulares (perfiles por competencias) y luego se eleva a conocimientos generales (selección de personal administrativo por competencias).

**CONCLUSIONES:** El objetivo principal de este proyecto de investigación estuvo encaminado a implementar perfiles por competencias para el área de selección de personal administrativo en la empresa de servicios temporales FUTESA S.A. este el punto de partida para iniciar el camino hacia la adopción del modelo de gestión

humana, el cual pueda brindar a la empresa las herramientas necesarias para contar con un equipo de trabajo competente y dinámico, orientado hacia la consecución de las metas corporativas, y llegar a alcanzar lo establecido en la visión “ser en el 2020 líderes en la administración y selección del talento humano a nivel nacional, logrando ser aliados estratégicos en el desarrollo empresarial, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y empleados, brindando un servicio personalizado orientado hacia un mejoramiento continuo”.

## TABLA DE CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN  | 10          |
| 1. TÍTULO   | 11          |
| 2. MARCO CONTEXTUAL                                     | 12          |
| 3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA                               | 14          |
| 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA    | 14          |
| 3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA           | 15          |
| 4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL            | 18          |
| 5. OBJETIVOS  | 19          |
| 5.1 OBJETIVO GENERAL                                    | 19          |
| 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                               | 19          |
| 6. JUSTIFICACIÓN  | 20          |
| 7. POBLACIÓN BENEFICIADA                                | 22          |
| 8. METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO) | 23          |
| 8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN                               | 23          |
| 8.2 MÉTODO  | 23          |
| 8.3 ENFOQUE   | 23          |
| 8.4 DISEÑO  | 23          |
| 8.5 FUENTES DE INFORMACIÓN                              | 24          |
| 8.5.1 Fuentes primarias de información                  | 24          |
| 8.5.2 Fuentes secundarias de información                | 24          |
| 9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS                             | 25          |
| 9.1 CRONOGRAMA  | 25          |
| 9.2 PRESUPUESTO EJECUCIÓN PRESUPUESTAL                  | 25          |
| 10. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)                      | 26          |
| 11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES                         | 29          |



|  |    |
|--|----|
| 11.1 MARCO CONCEPTUAL                              | 29 |
| 11.2 MARCO TEÓRICO                                 | 36 |
| 11.2.1 Modelo de planificación de recursos humanos | 36 |
| 11.2.2 Modelo humanístico                          | 37 |
| 12. RESULTADOS                                     | 43 |
| 13. CONCLUSIONES                                   | 88 |
| 14. RECOMENDACIONES                                | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA                                       | 92 |
| CIBERGRAFÍA  | 93 |

## INTRODUCCIÓN

Las competencias son entendidas como aquellas características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, demostrables a través de comportamientos, que le permiten a las personas actuar de acuerdo con los parámetros definidos por la organización y las conducen a un desempeño superior; por otra, los perfiles ocupacionales se consideran son el resultado del análisis y la descripción del cargo, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean estas herramientas de selección como un elemento para el análisis de personal a seleccionar; por ello es importante, en el momento de recolectar la información sobre la selección que se va a realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el perfil son las más relevantes, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en las predominantes aquellas preguntas de la entrevista orientadas a identificar las competencias.

Es por esto que en un proceso de selección basado en competencias identificadas en los perfiles de los cargos deben seguirse algunas pautas precisas, ya que es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas. Así la empresa garantizará la contratación de personal capaz para ejecutar los desafíos de un cargo.

La creación de los perfiles por competencias de los diferentes cargos al interior de la empresa FUTESA S .A es una labor de gran importancia, ya que por medio de dicha gestión se optimizará la ejecución de la rutina laboral, pues permite que cada empleado conozca a fondo sus deberes y así mismo las competencias adecuadas para mejorar la calidad de su trabajo, es por eso que surge la necesidad de implementar dichos perfiles organizacionales, con lo que se pretende garantizar un mayor ajuste a las competencias de los empleados al cargo que ocupan o si es el caso facilitar un adecuado proceso de selección en donde se escoja a la persona idónea para ocupar un determinado cargo.

## **1. TÍTULO**

**CREACIÓN DE PERFILES OPERATIVOS POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA FUTESA S.A. DEL SEGUNDO SEMESTRE 201**

## 2. MARCO CONTEXTUAL

**FUTESA** es una empresa de Servicios Temporales creada en el año 2001 por profesionales con experiencia de más de 36 años en el sector financiero y del empleo temporal, con clara orientación a la satisfacción de las necesidades de las compañías usuarias, garantizando al empleado en misión, el cumplimiento de las obligaciones contractuales, sus derechos en cuanto al marco de la Legislación Colombiana y al Código Laboral del Trabajo.

Esperamos tener la oportunidad de convertirnos en su aliado estratégico en el desarrollo de sus proyectos empresariales.

Futesa está afiliada a **ACOSET** (Asociación Colombiana de Empresas Temporales).

**Directriz Organizacional.** Somos una empresa dedicada a la selección, contratación y administración de personal temporal. Contamos para ello con un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes y empleados en misión.

Seremos en el 2020 líderes en la administración y selección del talento humano a nivel nacional, logrando ser aliados estratégicos en el desarrollo empresarial, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y empleados, brindando un servicio personalizado orientado hacia un mejoramiento continuo.

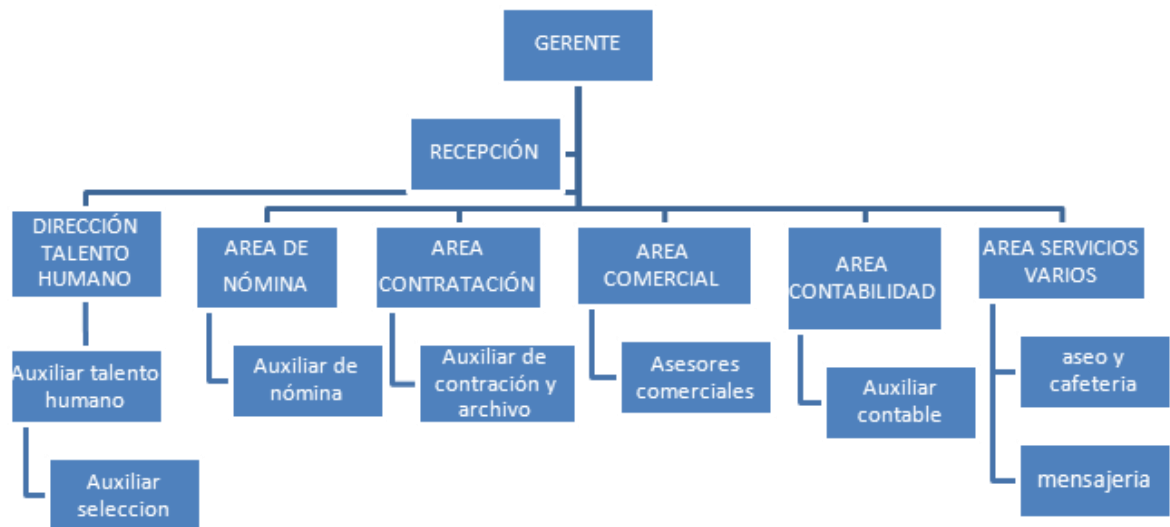
Razón Social: **Futesa S.A.**

Dirección: Calle 10 No. 43 E – 108 Oficina 301  
El Poblado -Medellín – Colombia

PBX: (4) 312 07 44

FAX: (4) 312 00 49.

- **ORGANIGRAMA**



### **3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

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

Los avances en cuanto a la globalización y la novedad tecnológica requieren que las organizaciones implementen un modelo de gestión humana en donde la adopción de perfiles estructurados por competencias tiende a ser muy efectivo para la consecución de las metas y objetivos organizacionales. Es por esto que es importante la implementación de dicho modelo de selección por competencias siendo una estrategia para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, lo que a su vez permite impulsar a un nivel óptimo las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades de la organización, garantizando a su vez el desarrollo y administración del potencial de los empleados con respecto a sus habilidades, ya que esta forma de seleccionar es una herramienta crucial para el desarrollo del capital humano de una organización.

Actualmente el área de selección de la empresa FUTESA S.A no cuenta con la estructuración de perfiles específicos por competencias para la selección del personal administrativo, lo que genera una selección de empleados que no se ajustan en un porcentaje adecuado a las competencias precisas de un determinado cargo, lo que a su vez ocasiona menos productividad, baja calidad del trabajo, ya que algunos cargos no están siendo desempeñados por el personal idóneo. Por esto es necesario implementar dichos perfiles de los cargos basándonos en una variedad de competencias funcionales y organizacionales a las que se deben ajustar cada uno de las personas que aspiren a ocupar una vacante en la empresa.

Por ello se dice que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar sus funciones de manera eficiente y productiva, logrando los resultados esperados

en el desarrollo de los procesos organizacionales, en donde las competencias laborales son una herramienta que en cierto modo garantizan la productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante crear los distintos perfiles de cargos administrativos vigentes en la empresa FUTESA S.A, que una de las principales problemáticas presentes en esta organización es el resultado del básico proceso de selección que se realiza para vincular a sus empleados, debido ya que no están especificadas las competencias organizacionales ni las particulares, por lo tanto no existe un óptimo proceso de evaluación del mismo.

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

En sus pautas organizacionales, es una empresa dedicada a la selección, contratación y administración de personal temporal; contando para ello con un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes y empleados en misión, con una visión a corto plazo (2020) líderes en la administración y selección del talento humano a nivel nacional, logrando ser aliados estratégicos en el desarrollo empresarial, comprometidos en satisfacer las necesidades de los clientes y empleados, brindando un servicio personalizado orientado hacia un mejoramiento continuo.

Ofrece asesoría, capacitación e inducción al empleado en misión, para cumplir con los requerimientos y necesidades de la empresa usuaria para la realización del trabajo asignado e igualmente, ofrece asesoría en todos los aspectos pertinentes al talento humano y al área de salud ocupacional. Sin embargo se han presentado dificultades organizacionales debido al precario modelo de gestión humana adoptado por la empresa para vincular al personal administrativo, quienes son la Columna vertebral de la empresa, y por lo tanto esta debería preocuparse por diseñar un modelo holística que posibilite la selección de personal fundamentado el esquema de competencias, ya que actualmente varios empleados

administrativos que trabajan en la empresa, no cuentan ni han desarrollado las competencias adecuadas para desarrollar funcionalmente su labor, siendo ello un conjunto de factores aptitudinales y formativos.

Este proyecto pretende mejorar el posicionamiento de la empresa, ya que en ocasiones anteriores algunos de los clientes han manifestado inconformidad con el servicio prestado, convirtiéndose este en el principal aspecto a corregir, pues de la satisfacción de ellos depende la continuidad de la misma.

Investigaciones relacionadas con el tema realizadas por estudiantes de pregrado de la fundación universitaria María Cano:

- T 658.306 / G643e

Título: Estructuración del Perfil de Cargos con base a Competencias de los Empleados de la Empresa FRUDELCA S.A. para la elaboración del panorama de riesgos ocupacionales.

Integrantes: Yurley Natalia González Tabares, Diana María Vélez Saldarriaga, Yurley Serna Quintero.

Medellín: Fundación Universitaria María Cano, 2008.

- T 658.306 / M798

Título: Diseño perfil de cargos y evaluación de desempeño en la Microempresa V3 en la ciudad de Medellín.

Integrantes: Juliana María Montoya Londoño, Joana Catherine Hernández Luna, Leidy Yasira Mejía Parra.

Medellín: Fundación Universitaria María Cano, 2008.



- T 658.306 / A473m

Manual de funciones por competencias para la clínica psiquiátrica Nuestra Señora del Sagrado Corazón de la ciudad de Medellín

Integrantes: Katerin Álvarez González.

Medellín: Fundación Universitaria María Cano, 2006

#### **4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL**

La creación de perfiles de cargo por competencias es una de las herramientas que estructura el proceso de gestión humana en una organización, brindando una mejor organización de la dinámica laboral; ello a su vez implica que la empresa que desee adoptar estos modelos esté dispuesta a asumir los costos generados (tangibles e intangibles), comprometiéndose a diseñar un buen proceso.

FUTESA S.A es una empresa de servicios temporales creada en el año 2001 dedicada a realizar procesos de selección, contratación y administración de personal temporal, contando para ello con un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de los clientes y empleados en misión; es una empresa relativamente nueva, en donde actualmente se están diseñando nuevos procesos para optimizar la calidad de sus servicios entre ellos la creación de perfiles por competencias, puesto que la empresa nunca había estructurado los perfiles de los cargos que manejan en el área de selección.

Por otra parte, se agrega que la empresa cuenta con un ritmo laboral acelerado, por lo tanto se pueden presentar dificultades relacionadas con el tiempo y disposición del psicólogo de planta y demás personal involucrado, ya que los empleados están en constante actividad relacionada con sus funciones, y la implementación de nuevos modelos implica mayor volumen de trabajo funcional; tal montaje de las competencias en cada uno de los perfiles operativos es una labor que requiere de investigación, tiempo y trabajo arduo, además se tendrá que partir de cero ya que no existen avances al respecto.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear los diferentes perfiles Administrativos por competencias en la empresa FUTESA S.A de la ciudad de Medellín en el segundo semestre del 2011 con el objetivo de optimizar el desarrollo de las labores por medio de la selección del personal idóneo para cada cargo.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar cada una de las competencias necesarias para los perfiles de cargos operativos.
- Diseñar el catálogo de competencias organizacionales y particulares de los cargos administrativos de la empresa FUTESA S.A.
- Diseño del manual y perfil de cargos, en donde se estipulen las exigencias funcionales y personales de cada perfil administrativo.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Evaluar las competencias que posee un aspirante a un determinado cargo es un aspecto crucial que va directamente relacionado con el buen desempeño que este pueda tener en el desarrollo de sus funciones, ya que son esas competencias las que enmarcan la eficiencia de un empleado orientada a la funcionalidad.

Es preciso afirmar que en muchas empresas temporales de selección en la ciudad de Medellín no están implementado el programa de selección por competencias para efectuar la elección del personal requerido; dicho proceso debe ser desarrollado por profesionales en el campo de la psicología, quienes cuentan con la formación adecuada para llevar a cabo tal proceso, garantizando un ajuste apropiado de todos y cada uno de los aspirantes a las competencias del cargo; debido a ello, se crea la necesidad de diseñar los perfiles por competencias para cargos operativos de la empresa FUTESA S.A, orientado a optimizar el desempeño de los empleados a través de un buen proceso de selección el cual permite que cada trabajador se destaque en áreas en donde pueda aplicar sus habilidades de forma natural.

Para que una determinada organización avance hacia la consecución de los objetivos propuestos es preciso contar con los elementos necesarios para ello, siendo la estructuración de los cargos el principal aspecto que contribuye directamente a la eficacia de los empleados en sus distintas labores mediante la organización del trabajo.

Con la implementación de dicho proyecto se pretende optimizar la calidad del trabajo en la empresa, organizar las funciones, contratar personal competente entre otras, propiciando un mejoramiento de la calidad del servicio, ya que gestionar un buen proceso de selección garantiza la vinculación de personas

competentes, quienes cuentan con las aptitudes necesarias para enfrentar los desafíos de su quehacer funcional al interior de la empresa.

Esto va directamente relacionado con el proceso de formación como profesionales en psicología, ya que uno de los campos de acción de la de esta es el entorno organizacional, en donde se deben desarrollar procesos de gestión humana, orientados a optimizar las dinámicas laborales, contando con la presencia de talento humano capacitado para ello, y es en esta gestión en donde el psicólogo debe aplicar las herramientas necesarias para llevar a cabo un óptimo proceso de selección.

## 7. POBLACIÓN BENEFICIADA

Este proyecto va orientado a mejorar los procesos de selección del personal que ingresa a laborar en la empresa FUTESA S.A, mediante la adecuación de cada uno de los perfiles por competencias. Por consiguiente se verá beneficiada la misma empresa porque también gozarán de buenos empleados quienes aportaran sus conocimientos y experiencia en los cargos a los cuales cada cual se ajuste en mayor nivel, y por último los mismos empleados también experimentarían confort por desempeñarse en los cargos en los que posea habilidades.

El total de los cargos de la empresa es de 15 empleados.

- Gerente
- Recepción
- Auxiliar nomina
- Nomina
- 2 asesores comerciales
- Directora talento humano
- 2 auxiliares talento humano
- Auxiliar contable
- Contadora publica
- Directora de contratación
- Auxiliar de Archivo
- Aseadora (oficios varios)
- Mensajero.

## **8. METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)**

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo Descriptivo, ya que busca analizar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de selección por competencias.

### **8.2 MÉTODO**

Es inductiva porque parte de casos particulares (perfiles por competencias) y luego se eleva a conocimientos generales (selección de personal administrativo por competencias)

### **8.3 ENFOQUE**

Cualitativo ya que busca por medio de la implementación de perfiles basados en competencias mejorar el desempeño de los empleados que ocupan cargos administrativos dentro de la empresa FUTESA S.A. arrojando resultados que permitan mejorar los procesos para llegar a conformar equipos de alto desempeño.

### **8.4 DISEÑO**

El diseño de esta investigación es no experimental, porque se realiza sin manipular las variables, ya que en esta investigación no modificamos intencionadamente los cargos; Lo que hacemos es observar el fenómeno tal y como está en su contexto natural, para después analizar los resultados obtenidos.

## **8.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**8.5.1 Fuentes primarias de información.** Se estableció un análisis primario de los perfiles básicos que actualmente están siendo utilizados en la empresa FUTESA S.A para su proceso de selección para el personal administrativo, partiendo de ellos se realizarán las modificaciones pertinentes de acuerdo al modelo de gestión humana por competencias, estableciendo un catálogo de competencias para ello.

**8.5.2 Fuentes secundarias de información.** Se establecerán las modificaciones en los perfiles administrativos de la empresa FUTESA S.A partiendo del modelo general de gestión humana adoptado por otras empresas temporales.



## 9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 9.1 CRONOGRAMA

| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>SEMANA</b> |
|--|---------------|
| Primera reunión de las encargadas del proyecto                             | 06/08/2011    |
| Entrega de la carta del anteproyecto                                       | 19/08/2011    |
| Primera reunión general del proyecto                                       | 05/09/2011    |
| Segunda reunión encargadas del proyecto                                    | 06/09/2011    |
| Asesoría presencial del proyecto   | 21/01/2011    |
| Tercera reunión de las encargadas del proyecto.                            | 23/09/2011    |
| Cuarta reunión de las encargadas del proyecto en la biblioteca de la FUMC. | 24/09/2011    |
| Segunda asesoría virtual envió del trabajo.                                | 03/10/2011    |

### 9.2 PRESUPUESTO EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

| <b>Rubro</b>               | <b>Justificación</b>   | <b>Valor unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|----------------------------|--|-----------------------|--------------------|
| Pasajes buses              | Asistencia y reuniones de las integrantes a la universidad y residencias | 1.600 cada transporte | 44.800             |
| <b>Total presupuestado</b> |  |                       | 44.800             |

## 10. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

De acuerdo al marco normativo que rige la carrera administrativa en Colombia, una de las formas de provisión de vacantes definitivas de los empleos de carrera se realiza mediante concurso abierto, dicha responsabilidad le fue conferida por la Constitución y la Ley a la CNSC. Para tal fin el Gobierno Nacional expidió la Ley **909 de 2004** que determina que los empleos vacantes de carrera administrativa de la administración pública deben proveerse mediante concursos abiertos con igualdad de oportunidades a cualquier aspirante que quiera acceder al sector público, y que la Comisión deber ejercer funciones de vigilancia y control sobre los sistemas de carrera que son de su competencia. Esta misma ley determina que le corresponde a la Comisión Nacional del Servicio Civil administrar, organizar y actualizar el registro público de empleados inscritos en carrera administrativa y expedir las certificaciones correspondientes, así mismo conformar, organizar y manejar los diferentes bancos de datos requeridos para la provisión de los empleos.

Teniendo en cuenta que una de las metas fijadas por el gobierno nacional al finalizar el cuatrienio 2007-2010 es contar con un sector público más fortalecido enfocado a la profesionalización del empleo público, la Comisión Nacional del Servicio Civil tiene bajo su responsabilidad un gran reto, como responsable deseleccionar los servidores públicos idóneos que entraran a formar parte del sector laboral del empleo público a través de su vinculación a la carrera administrativa; sin embargo, la profesionalización del empleo público no se logra con la sola provisión de las vacancias definitivas en los empleos de carrera, para ello se debe trabajar en el posicionamiento de la carrera administrativa en Colombia, como el mecanismo idóneo para la provisión de empleos en todas las entidades del Estado, buscando que el personal seleccionado esté comprometido

con el mejoramiento de la gestión institucional de la administración pública colombiana.

Para el efecto, el proyecto propuesto se plantea en tres fases:

La primera tiene que ver con los procesos de selección, previa cumplimiento de prerequisites por parte de las entidades públicas como son manual de funciones por competencia, definición de perfiles de los cargos, número de vacantes a proveer, hasta la definición de los ejes temáticos donde se establecen las competencias funcionales y comportamentales conformadas por un conjunto de saberes, conductas, conocimientos, habilidades, destrezas y características conductuales (GESTIÓN POR COMPETENCIAS), que se deben tener en cuenta para el diseño de las pruebas de tal forma que permita seleccionar personas más eficaces y competentes en el desempeño de los cargos públicos.

La segunda fase tiene que ver con la puesta en marcha de los módulos del sistema de información para administrar de una manera automatizada todas las actividades relacionadas con el proceso de selección (divulgación, Inscripción, presentación de las pruebas, calificaciones, resultados, evaluación del periodo de prueba, lista de elegibles, entre otros); y todas las variables relacionadas con el registro público de carrera una vez vinculado el nuevo servidor público a la carrera administrativa que sirva de enlace entre las áreas misionales y los procesos de la cadena de valor, de tal forma que la comisión cuente con la capacidad instalada para recibir y transmitir información vía medios electrónicos utilizando la tecnología existente en el mercado siendo este uno de los factores de éxito fundamentales para lograr la competitividad de la CNSC.

Es necesario avanzar en el fortalecimiento de este componente informático.

(sistema de información) debido a que la CNSC no cuenta con la plataforma e infraestructura tecnológica para manejar el alto volumen de información que se deriva de la administración de las bases de datos que conforman los diferentes sistemas de carrera administrativa la cual, además de los requerimientos técnicos, requiere de la realización estudios y proyectos normativos orientadas hacia la unificación de las normas y estandarización de variables relacionadas con el empleo, la denominación de los cargos por cuanto estos sistemas no permiten en el momento cruzar todas las variables de carrera administrativa en sus diferentes modalidades para contar con información estandarizada, oportuna y confiable.

En el sector público, el componente tecnológico se ha convertido en un problema pues las entidades manejan plataformas diferentes y generalmente no adquieren la misma tecnología lo cual dificulta la optimización de este recurso; no obstante esto tiende a cambiar con el proyecto que viene adelantando el Gobierno Nacional a través del programa AGENDA DE CONECTIVIDAD con el cual se pretende integrar la información generada en todas las entidades del Estado incluyendo la CNSC.

La tercera fase tiene que ver con la definición de mecanismos, procedimientos e instrumentos técnicos que hagan posible la verificación y control y que garanticen la correcta aplicación de los principios que regulan el ingreso, permanencia y retiro de los sistemas de carrera mejorando las competencias fundamentales de la Comisión; para ello es de vital importancia el ciudadano como usuario de los servicios que la Comisión presta, para lo cual se hace necesario que la vigilancia en la aplicación de las normas de carrera parta del fortalecimiento a la atención a los ciudadanos a través de la atención de peticiones, quejas y reclamaciones para efectos de detectar las falencias en la aplicación de las normas y establecer una matriz de riesgos a partir de la cual definir los criterios para hacer seguimiento y evaluación a los sujetos de vigilancia.

## **11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)**

### **11.1 MARCO CONCEPTUAL**

**Gestión Humana.** Esta se realiza en una organización o comunidad para tratar de hacer compatibles los principios, la imagen, la misión, visión y los objetivos de la organización o comunidad, con la subjetividad de las personas y grupos en la organización.

En una organización, la Gestión Humana permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran, incluyendo aspectos como la contratación de seres idóneos para determinadas labores, capacitar a los empleados y proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal.

**Competencia.** Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.

**Gestión por Competencias:** se realiza por medio de las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, cuyo objetivo es una organización de calidad y disposición del colectivo integrado.

**Tipos de Competencias:** existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- Competencias Relacionadas Con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las competencias claves de la organización, también conocidas como competencias esenciales, que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

La teoría de competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen, veamos en la práctica como es su aplicación.

- **Competencias laborales:** la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguren la calidad en el logro de los resultados. Esta competencia se relaciona con la inteligencia corporal-kinestésica e incluye competencias básicas y ciudadanas, además de

competencias técnicas y organizacionales. Las competencias técnicas son aquellas que implican capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas, así como la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías. Las competencias organizacionales implica gestionar recursos e información así como habilidades y actitudes para la prestación de un servicio.

- **Competencia individual:** son entendidas como un conjunto de capacidades, conductas y estrategias, que permiten a la persona construir y valorar su propia identidad, actuar competentemente, relacionarse satisfactoriamente con otras personas y afrontar las demandas, los retos y las dificultades de la vida, pudiendo así adaptarse teniendo bienestar personal e interpersonal y vivir una vida más plena y más satisfactoria.
- **Competencia organizacional:** son el conjunto de características de la organización de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuáles como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.
- **Técnicas para medir competencias.** Se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:
  - Entrevista: permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones

- **Ejercicios en Bandeja:** se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- **Centros de valoración:** busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.*
- **Presentaciones:** esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- **Ejercicios de Escucha:** se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información

**SELECCIÓN DE PERSONAL:** la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

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



**Perfil Profesional:** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Es el perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones:

En el perfil profesional de un cargo administrativo es muy importante el manejo de distintas herramientas técnicas del cargo, confirmadas con los estudios realizados y la experiencia en el área.

Un ejemplo de perfil podría estar basado en lo siguiente:

**Datos personales:** los datos básicos de referencia para que se puedan dirigir al aspirante. Se valoran determinados aspectos para indicar: disponibilidad para viajar, auto propio, permiso de conducir, disponibilidad de tiempo etc.

**Formación académica:** títulos de los que se dispone: Bachillerato, universitarios, especializaciones Diplomado, etc. Para cada uno se indicará el periodo en el que se cursó y el centro, presentando los debidos soportes académicos.

**Formación complementaria:** cursos, seminarios, simposios jornadas. Se suele indicar el nombre del curso, el centro donde se impartió, la fecha y la duración del mismo.

**Conocimientos técnicos - profesionales:** resaltar conocimientos en áreas de especialización.

**Experiencia laboral:** listado de empresas en las que se ha trabajado, periodo en el que estuvo en cada trabajo, teléfono, jefe inmediato y las funciones que se desarrollaron durante el mismo.

**Ejemplo:** cargo: Gerente comercial: Perfil profesional: Egresados en Administración de empresas con especialización en ventas.

**Perfil ocupacional:** es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo, de las cuales se espera sean desempeñadas funcionalmente por un trabajador". En estos perfiles se establece una relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

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.

El profesional deberá estar capacitado en... y podrá...

**Ejemplo:** el trabajador deberá estar en capacidad de diseñar, desarrollar e implementar procesos de automatización en industrias.

**Diseño de cargos y perfiles ocupacionales.** Las acciones estarán 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 estrategias de la organización, como complemento de este proceso está 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. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

**Definición de recursos y talento humano.** La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**RECURSOS MATERIALES:** aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**RECURSOS TÉCNICOS:** bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**TALENTO HUMANO:** no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**Consideraciones Finales.** El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo

en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. <sup>1</sup>

## **11.2 MARCO TEÓRICO**

**11.2.1 Modelo de planificación de recursos humanos.** La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos ; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

La planificación estratégica de RH se debe formular junto con la planificación estratégica de la compañía, como si las dos fueran una sola cosa, para garantizar la plataforma a la que nos referimos. Cuando la planificación estratégica de RH se hace después de efectuar la planificación estratégica de la empresa y se trata de ceñirla a efecto de que contribuya a su implantación, esta recibe el nombre de planificación de adaptación de RH. Esto significa fragmentar la planificación estratégica, que no debe ser una tela de retazo, sino el trabajo integrado de toda la organización.

---

<sup>1</sup>Competencias: un nuevo reto II. Tomado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Octubre 16 de 2011. 9:00 p.m.

Casi siempre las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar ARH (Administración De Recursos Humanos). Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasado

**11.2.2 Modelo humanístico.** El modelo humanístico también se denomina el modelo de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanismo de la administración tradicional de la época e intento sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarior por la recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma. El concepto de homo economicus (persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue sustituido por el de homo social (persona motivada por recompensas sociales). La escuela de relaciones humanas fue un intento de ajustar la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático estadounidense.

Con ella surgieron los primeros conceptos de liderazgo, motivación, comunicación y temas relaciones con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyo el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

El diseño humanista se preocupó por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en si no es diferente del modelo clásico. Los autores humanistas desplazan la atención hacia las condiciones sociales en que se desempeña el cargo y dejan de lado el contenido del cargo, olvidándolo por completo. El modelo humanista trata de incrementar la interacción

de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. Sin embargo, la consulta y la participación no afectan el cumplimiento de la tarea ni el flujo ni la secuencia del trabajo.

El gerente debe crear y desarrollar un grupo de trabajo cohesionado e integrado promover una atmosfera psicológica amigable y cooperativa, establecer intervalos de tiempo libre y descanso agradable con interacción social, e incrementar la rotación de personas en cargos semejantes como oportunidades ocasionales para interactuar con otras unidades y departamentos.

Para reducir la monotonía y lo tedioso de la tarea el modelo busca momentos de escape en las horas de tiempo libre mediante la interacción social, este modelo centra la atención de manera especial en el ambiente del cual se realiza la tarea y en las actividades que ejecuta el trabajador. (CHIAVENATO Idalberto, 2004)<sup>2</sup>

### **11.2.3 Modelo de diseño de cargos.**

**(MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL)** El diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo xx. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecieron incentivos salariales (premios de producción) para garantizar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Así, establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obreros). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas. En este modelo la eficiencia era la mayor preocupación.

---

<sup>2</sup>Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Pág. 171 - 172

Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

- La persona como apéndice de la maquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de los cargos. En otros términos, el diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción, la persona es solo un recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre pasó a ser un apéndice de la estructura organizacional.
- Fragmentación del trabajo: Para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir, un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se debe acatar. En conjunto, el trabajo de las personas se debe ejecutar de manera armoniosa, acompasada y coordinada; en el proceso productivo, todo debe funcionar con la regularidad y cadencia de un reloj, ya que toda actividad humana está estandarizada.
- Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según los métodos, como las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo del trabajo y este se mide a través de estudios de tiempo y movimientos. El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción teniendo en cuenta el concepto de homo economicus (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica).
- Permanencia: el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios.

El diseño clásico funciona dentro del sistema del enfoque cerrado, se excluyen las variables del sistema, para que el resto funcione dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina, en donde la organización y las personas funcionan dentro de una forma sencilla y mecánica en la que el trabajador y el cargo reciben el mismo tratamiento de las maquinas.

El diseño clásico se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas:

- Reducción de costos: obreros con calificaciones y salarios mínimos para facilitar la selección y reducir los costos de mantenimiento.
- Estandarización de las actividades: la homogeneidad de las tareas facilita la supervisión y el control y permite mayor amplitud administrativa (mas subordinados por cada supervisor).
- Apoyo a la tecnología: la aplicación del principio de línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología en la época.

El diseño clásico trajo desventajas y limitaciones:

- Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos: provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos muy extremos, traen efectos negativos, como resentimiento, baja moral y resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y escaso compromiso de las personas. Estos aspectos pesan mucho en la pretendida reducción de costos, e incluso llegan a sobrepasarla en algunos casos. Además, el diseño clásico utiliza solo las habilidades manuales y físicas de las personas y deja a un lado su mayor tesoro: la inteligencia.



- Desmotivación en el trabajo: Por la falta de motivación intrínseca, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y expectativas por mayores salarios y mejores condiciones de trabajo como medio de compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
- Trabajo individualizado y aislado: el ocupante realiza el trabajo de manera aislada. Aunque trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada obrero tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con los colegas. La interdependencia corresponde a la tarea y no a los contactos personales. Las personas están físicamente juntas pero socialmente distantes.
- Monopolio de la jefatura: la relación laboral de cada trabajador es diádica: cada ocupante se relaciona solo con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa a través de él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador solo ejecuta sin pensar. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer autodirección ni autocontrol; de ahí que la organización debe controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.
- Era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por cuatro razones importantes:
- Los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseará cargos más significativos, desafiantes y coherentes con su esquema de formación y de conocimiento.

- Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación, y las personas de la actualidad son menos propensas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.
- Dado el grado avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asigna a robots o equipos electrónicos. La tecnología está eliminando cargos rudimentarios, al mismo tiempo que crea cargos más innovadores y creativos.
- Con la llegada de la era de la información, ocurre la migración de los empleados de las fábricas hacia los empleados en el área de servicios. Mientras cada año disminuyen las oportunidades de empleo en el sector industrial, en el sector de servicios crecen las ofertas de trabajo.

El modelo clásico aportó el concepto tradicional de cargo y propició un gran avance en el diseño de cargos, ya que antes no había nada al respecto. Sin embargo, no siguió el ritmo de los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Aunque todavía se utiliza en muchas organizaciones, el diseño tradicional representa un enfoque superado y obsoleto que requiere replantearse con urgencia.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Ibíd.

## 12. RESULTADOS

El 70 % del trabajo son los resultados.

Estos se desarrollan dando respuesta a los objetivos propuestos. Ustedes tienen tres objetivos:

1. Identificar cada una de las competencias necesarias para los perfiles de cargos operativos.

Cómo lo hicieron?

Dónde están las competencias identificadas?

2. Diseñar el catálogo de competencias organizacionales y particulares de los cargos administrativos de la empresa FUTESA S.A

Donde está el catálogo de competencias?

3. Diseño del manual y perfil de cargos, en donde se estipulen las exigencias funcionales y personales de cada perfil administrativo.

Dónde está el manual?

Dónde está el desarrollo de estos.

Deben tomar cada objetivo y desarrollarlo.

- **RESULTADOS**

- Se identificaron los cargos administrativos, conociendo así las funciones de cada uno de los empleados que los ocupan.
- Se realizó el montaje del catálogo de competencias organizacionales e individuales, identificando cada una de ellas y otorgándoles un nivel de acuerdo a la importancia para el desarrollo de las funciones del cargo en particular.
- Se crearon los perfiles para los cargos administrativos, teniendo en cuenta las funciones, estudios requeridos, conocimientos complementarios y competencias, definiendo detalladamente los requerimientos del cargo.
- Estructuración del programa de selección de personal fundamentado en competencias, como paso inicial encaminado a la implementación del modelo de gestión por competencias.



## CATALOGO DE COMPETENCIAS

➤ **Aceptación de normas y políticas:** capacidad de cumplir con normas o criterios formales determinados con anterioridad, en el ejercicio de la gestión y aun en caso de desacuerdo o no entendimiento.

➤ **Niveles:**

1. Se le dificulta acogerse a la asignación de tareas bajo parámetros preestablecidos (normas y políticas).
2. Se acoge a normas o planes de trabajo, aunque no les da un cumplimiento estricto
3. Es respetuoso del cumplimiento de las pautas de trabajo preestablecidas en la planeación del trabajo, en manuales de procedimientos u otros documentos o políticas.
4. Además del cumplimiento propio de las normas o planes de trabajo preestablecidos, promueve dicho cumplimiento entre sus compañeros o subalternos

➤ **Comunicación:** capacidad para expresar sentimientos, ideas o conceptos de una manera clara, concisa y comprensible en forma oral o escrita, consiguiendo influir en el comportamiento de quien recibe el mensaje.

➤ **Niveles:**

1. Comunica ideas y pensamientos de manera poco clara y se expresa con ambigüedad o vaguedad

2. Escucha y brinda información, pero no suele verificar que el mensaje transmitido haya sido comprendido.
3. Tiene disposición para escuchar y expresar ideas con claridad. Verifica que el mensaje transmitido haya sido comprendido correctamente.
4. Identifica los momentos y la forma para exponer pensamientos, ideas o conceptos de manera clara y concisa que le permitan dar información comprensible en diferentes situaciones, consiguiendo influir en el comportamiento de quien recibe su mensaje.

➤ **Trabajo en equipo:** capacidad para establecer relaciones positivas de trabajo con los compañeros, cooperando activamente para la consecución de objetivos comunes y adecuando los propios intereses a los intereses del equipo. Incluye la capacidad de fomentar relaciones entre equipos de trabajo, intercambiando información y buscando apoyo mutuo que aporte a la consecución de objetivos organizacionales.

➤ **Niveles:**

1. Da prioridad a sus objetivos personales en relación a los del equipo o la organización, dificultándosele compartir información y construir de manera conjunta.
2. Conoce cuál es su papel en el equipo y cómo influyen sus actuaciones en los resultados, realiza las actividades encomendadas adecuando sus intereses a los intereses del equipo.
3. Comparte información y trabaja en colaboración con los miembros del equipo. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función. Apoya y alienta las actividades de los miembros del equipo.
4. Es referente y participa activamente en el logro de una meta común, fomentando relaciones entre equipos de trabajo, para efectos de intercambiar información y buscar apoyo mutuo que aporte a la consecución de objetivos corporativos.

➤ **Flexibilidad:** capacidad de amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente, reconociendo y aminorando el impacto del cambio en la organización.

➤ **Niveles**

1. Se le dificulta realizar su tarea al adoptar cambios, resistiéndose a incorporar ideas o criterios diferentes de los actuales o propios.
2. Es capaz de adaptarse o cambiar su opinión, ante nuevos argumentos o evidencias.
3. Modifica su comportamiento para adaptarse a cambios de situación o personas, con el fin de beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad de todo el proceso.
4. Acepta con agrado los cambios, modificando sus objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a las nuevas situaciones organizacionales. Es reconocido como facilitador del cambio entre su equipo.

➤ **Actitud de aprendizaje:** capacidad para destinar actividades de aprendizaje personal para el crecimiento propio, orientado a su vez a la consecución de metas importantes para el individuo.

➤ **Niveles**

1. Ocasionalmente busca elementos que contribuyan a su crecimiento cognitivo.
2. Busca información y experiencias para adquirir nuevos conocimientos que le permitan mejorar su desempeño.
3. Está constantemente asimilando información por iniciativa propia y la aplica eficazmente logrando mejoras en sus resultados.

4. Asimila y aplica eficazmente los conocimientos adquiridos logrando resultados en el proceso y los transmite a otros mostrando claramente sus beneficios.

➤ **Capacidad de decisión:** habilidad para la evaluación objetiva de datos y líneas de actuación, con el fin de tomar decisiones lógicas, oportunas y ágiles, favorables a los intereses de la organización.

➤ **Niveles:**

1. Toma decisiones basado en sus puntos de vista, percepciones, emociones y creencias, desconociendo información, datos y evidencias relacionadas.

2. Toma decisiones basado en la evaluación y análisis de situaciones y datos históricos.

3. Toma decisiones basado en análisis lógicos de datos y evidencias organizadas. Se preocupa por argumentar su posición ante las instancias requeridas.

4. Decide en forma determinante, examinando sistemáticamente todos los escenarios, variables y riesgos para elegir con total claridad las soluciones pertinentes para su trabajo y la organización.

➤ **Creatividad:** capacidad para identificar alternativas novedosas en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales. Es la habilidad para presentar ideas y métodos novedosos para concretarlos en acciones efectivas de beneficio organizacional.

➤ **Niveles:**

1. Aplica lo que conoce, basándose en experiencias anteriores, utilizando datos y procedimientos que son conocidos para todos.

2. Aplica de manera imaginativa nuevas formas de trabajo cuando se le solicita.



3. Posee imaginación, propone y aplica nuevos recursos, ideas o métodos efectivos de trabajo que satisfacen las expectativas de las personas de su propia área.

4. Sus ideas tienen repercusión directa sobre los recursos y la calidad en los servicios que ofrece la organización. Fomenta la creatividad y la innovación.

➤ **Iniciativa:** capacidad para actuar de manera proactiva ante todas las instancias y en todos los escenarios. Incluye la presentación permanente de alternativas y nuevas pautas de actuación.

➤ **Niveles:**

1. Ante los problemas o situaciones del día a día, consulta con su jefe o compañeros sobre alternativas o soluciones sencillas.

2. Aplica autónomamente soluciones sencillas ante problemas o situaciones de cambios que se presenten.

3. Presenta y aplica varias alternativas y resuelve las dificultades cotidianas con efectividad.

4. Compromete a los demás, logrando plantear alternativas para prevenir o resolver situaciones complejas de manera efectiva.

➤ **Liderazgo:** capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso en los miembros del equipo, asignándoles proyectos y responsabilidades, guiándolos y orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.

➤ **Niveles:**

1. Proporciona las instrucciones adecuadas a sus colaboradores. Supervisa de cerca sus resultados.

2. Genera mecanismos de comunicación y concertación. Analiza con los miembros de su equipo los objetivos a lograr y supervisar al final los resultados alcanzados por ellos.
3. Involucra a su equipo en la búsqueda del objetivo, evaluando periódicamente el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo, concientizándolos de los logros obtenidos en cada resultado, reconociendo los éxitos y los fracasos, repartiendo responsabilidades de acuerdo a las capacidades de los miembros de su equipo.
4. Es empático, infunde energía y entusiasmo al guiar a su equipo. Los demás ven en él un referente de comportamiento y de desarrollo profesional, motiva a su grupo en la búsqueda de resultados, delega eficientemente, realizando control y evaluación.

➤ **Negociación:** es la habilidad para efectuar intercambios laborales o personales con terceras personas para concretar acuerdos y realizar alianzas de beneficio para ambas partes.

➤ **Niveles:**

1. Identifica claramente el objetivo que se pretende con la negociación, pero se deja persuadir fácilmente afectando los intereses del negocio.
2. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo basado en sus argumentos y posiciones.
3. Toma la iniciativa para negociar. Comprende intereses e identifica las ventajas y desventajas de ambas partes, tiene claro los efectos que representan su posición y la posición del contrario en una negociación. Con una actitud persuasiva busca la mejor solución para ambas partes.
4. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para las partes. Es contundente con la información. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Llega a acuerdos gana

- gana cumpliendo con el objetivo propuesto, obteniendo ganancias y creando valor agregado para la organización.

➤ **Gestión administrativa:** es la capacidad para establecer eficazmente una ruta apropiada de actuación profesional para si mismo o para terceros, a través de la planeación organización y seguimiento detallado a los puntos de control de la gestión, con el objetivo de alcanzar la meta planteada.

➤ **Niveles:**

1. Realiza las diferentes actividades encomendadas en cualquier orden y plazo de tiempo sin una ruta lógica y sin actividades de control o seguimiento. Verifica la calidad de la gestión al final de la tarea.

2. Organiza el trabajo, establece prioridades, posee claridad frente a los objetivos por alcanzar, administra los tiempos y ocasionalmente, realiza controles y seguimiento de su cumplimiento.

3. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades; controla la calidad del trabajo y verifica la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas

4. Anticipa los puntos críticos de una situación con un gran número de variables, estableciendo una ruta crítica, puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información que le permitan asegurar la calidad y oportunidad. Es capaz de administrar simultáneamente diversas actividades de cierto nivel de complejidad.

➤ **Relaciones interpersonales:** esfuerzo constante para inspirar y generar confianza y acercamiento. Capacidad para mantener relaciones cordiales, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus propósitos. Implica interactuar fácilmente con otras personas de manera abierta y empática.

➤ **Niveles:**

1. Trabaja en forma independiente y aporta su trabajo al resto de las personas del área, sin intercambiar información con sus compañeros o pedir orientación a su superior.
2. Se relaciona con los demás cuando es solicitado o requerido, intercambiando información con sus compañeros y superiores.
3. Establece relaciones fácilmente, generando un ambiente de confianza y cordialidad entre sus compañeros, superiores y clientes.
4. Es empático, abierto y participativo con sus compañeros, superiores y clientes. Promueve en su entorno el trabajo conjunto y la permanente comunicación.

➤ **Desarrollo de otros:** es la capacidad de identificar y potencializar el talento de otros para beneficio de la organización. Implica fomentar el aprendizaje y gestionar las capacidades y la motivación de las personas a cargo.

➤ **Niveles:**

1. Conoce las capacidades presentes y los proyectos personales y profesionales de desarrollo de sus personas a cargo.
2. Se interesa por el nivel de conocimiento y de habilidades de su equipo de trabajo, descubre e identifica sus potencialidades. Conoce muy bien las capacidades actuales y potenciales de sus personas a cargo.
3. Se preocupa por evaluar el desempeño y definir las brechas que se presentan y pueden ser cerradas con su apoyo y el de mecanismos formales existentes en la organización.
4. Impulsa e implementa acciones para generar aprendizaje y desarrollo en su grupo de trabajo. Es un tutor por naturaleza y motivación.

➤ **Dirección de personas:** es la habilidad de orientar la gestión de las personas proporcionando un objetivo claro de desempeño e información periódica

que les permita revisar, alcanzar o exceder los estándares de desempeño y obtener logros personales y metas de organización.

➤ **Niveles.**

1. Suministra información pertinente sobre el negocio y el nivel de desempeño requerido en la organización.
2. Proporciona información y recursos a las personas eventualmente y con sustentaciones globales y estableciendo planes de acciones generales para alcanzar los estándares de desempeño de la organización.
3. Define niveles de actuación claros y detallados y exige su cumplimiento a través de mecanismos formales de seguimiento.
4. Hace responsable a la gente de su propio desempeño. Inculca autodisciplina. Gestiona consecuencias positivas y de mejora a los diferentes niveles de desempeño.

➤ **Persistencia:** capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste sea resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable de tiempo.

➤ **Niveles:**

1. Muestra una actitud de desánimo ante las situaciones adversas y se le dificulta realizar intentos para solucionarlas.
2. Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Solicita ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
3. Insiste, repite una acción y mantiene una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos ante negativas o rechazo explícitos.
4. Nunca se rinde. Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. Cree posible encontrar una solución.

➤ **Tolerancia al estrés:** es la habilidad para actuar con eficiencia y eficacia en situaciones de presión de tiempo o de desacuerdo y diversidad. Implica responder y trabajar con alto compromiso y eficiencia en situaciones de alta exigencia personal y/o laboral.

➤ **Niveles:**

1. Actúa con eficiencia solo ante situaciones conocidas, de fácil manejo, control moderado y plazos amplios de ejecución.
2. Susceptible a cometer errores o a disminuir su rendimiento ante situaciones que representen: cambios o presión. Requiere de estabilidad y plazos de tiempo ajustados a él y no a las necesidades corporativas.
3. Conserva la calma ante situaciones que representen: cambios frecuentes, presiones de tiempo, control y seguimiento, desacuerdo y/o oposición, sin permitir que estos afecten su efectividad y eficacia en el cumplimiento de tareas asignadas y metas propuestas.
4. Ante situaciones de presión, incrementa su desempeño, motiva a los demás y da ejemplo de una manera serena y coherente, actuando con efectividad y respondiendo por las tareas asignadas o las metas propuestas.

# **MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS**



## **FUTESA S.A. SERVICIOS TEMPORALES 2011**

## INTRODUCCIÓN

**FUTESA S.A** es una empresa de Servicios Temporales creada en el año 2001 por profesionales con experiencia de más de 36 años en el sector financiero y del empleo temporal, con clara orientación a la satisfacción de las necesidades de las compañías usuarias, garantizando al empleado en misión, el cumplimiento de las obligaciones contractuales, sus derechos en cuanto al marco de la Legislación Colombiana y al Código Laboral del Trabajo.

Esperamos tener la oportunidad de convertirnos en su aliado estratégico en el desarrollo de sus proyectos empresariales. Futesa está afiliada a **ACOSET** (Asociación Colombiana de Empresas Temporales).

Con el aporte de cada área se construyó el presente MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS. En esta primera edición se tuvieron en cuenta los las funciones que actualmente desarrollan en cada departamento.

El Manual de Perfiles de Cargos por Competencias hace referencia a los PERFILES de todo el personal administrativo y clarifica las tareas específicas detallando las competencias organizacionales y funcionales para todas las áreas de la empresa, desde la búsqueda de la eficiencia y la calidad encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



## JUSTIFICACIÓN

El diseño e implementación del presente Manual de Perfil de Cargos por Competencias por parte de practicantes de psicología Organizacional de la Fundación Universitaria María Cano, se convierte en una herramienta de gestión administrativa que permite orientar el buen funcionamiento de la empresa FUTESA S.A contribuyendo a optimizar:

- Al empoderamiento para que cada individuo de la organización se proyecte en su puesto de trabajo.
- Al desarrollo administrativo por medio de la división de actividades en cada puesto de trabajo.
- A la disminución de tareas y actividades inadecuadas en cada uno de los puestos de trabajo.
- Seleccionar el personal idóneo ajustado a las competencias que requiere cada perfil del cargo.


## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

**OBJETIVO GENERAL:** Estructurar las diferentes funciones y competencias a las cuales se deben ajustar cada uno de los empleados administrativos de la empresa FUTESA S.A. para contar con un personal idóneo y capaz de asumir los retos propios del desarrollo de las labores de su cargo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Establecer las funciones de orden administrativo de los diferentes cargos y perfiles de la empresa.
- Definir las competencias que enmarcan los perfiles para cada cargo administrativo.
- Estructurar el proceso de selección de personal administrativo.

• **PERFILES ADMINISTRATIVOS**


|   |   |
|---|---|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>   |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |
| NOMBRE DEL CARGO:   | GERENCIA  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:  | FINANCIERA  |
| CARGO DEL JEFE:   | GERENTE   |
| CARGOS PARES:   | N/A   |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:   | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>  |   |
| REPRESENTAR A LA SOCIEDAD FRENTE A TERCEROS Y COORDINAR TODOS LOS RECURSOS A TRAVÉS DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN Y CONTROL A FIN DE LOGRAR OBJETIVOS ESTABLECIDOS.   |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LOS ESTATUTOS, ASÍ COMO LAS DECISIONES Y RECOMENDACIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS.</li> <li>• REPRESENTAR, COMPROMETER EL NOMBRE DE LA SOCIEDAD EN TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS PARA LOS CUALES ESTÁ AUTORIZADO EN CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES INHERENTES A SU CARGO, NOMBRAR APODERADOS ESPECIALES DE LAS LIMITACIONES LEGALES.</li> <li>• PRESENTAR A LA JUNTA DE SOCIOS LAS CUENTAS, LIBROS, INVENTARIOS, BALANCES E INFORMES SOBRE LAS OPERACIONES SOCIALES Y PROYECTOS DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES DE LOS EJERCICIOS SOCIALES.</li> <li>• CREAR LOS CARGOS SUBALTERNOS, PARA LA BUENA MARCHA DE LA EMPRESA.</li> </ul> |   |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO   |   |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>  |   |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS:</b><br>PROFESIONAL EN FINANZAS, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA O CUALQUIER CARRERA DE ENFOQUE ADMINISTRATIVO.  |   |

|                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b> | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
|----------------------------------|----------------------------|

|  |                          |                                 |                        |
|--|--------------------------|---------------------------------|------------------------|
| OFFICE   | EXCEL, WORD, POWER POINT | 3                               |                        |
| WORD   | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                               |                        |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b><br>1 AÑO EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL. |                          |                                 |                        |
| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>   | <b>NIVEL REQUERIDO</b>   | <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO  | 4                        | CAPACIDAD DE DECISIÓN           | 4                      |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE   | 4                        | LIDERAZGO                       | 4                      |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO   | 4                        | INICIATIVA                      | 4                      |
| COMUNICACIÓN   | 4                        | GESTIÓN ADMINISTRATIVA          | 3                      |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS   | 4                        | DIRECCIÓN DE PERSONAS           | 3                      |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                |
|--------------------------------|
| REVISAR:                       |
| <b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b> |

|   |  |
|---|--|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>  |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |  |
| NOMBRE DEL CARGO:   | RECEPCIÓN  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:  | INFORMACIÓN  |
| CARGO DEL JEFE:   | RECEPCIONISTA  |
| CARGOS PARES:   | N/A  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:   | OCTUBRE 2011   |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>  |  |
| <p>SATISFACER LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA, OPERANDO UNA CENTRAL TELEFÓNICA PEQUEÑA, ATENDIENDO AL PÚBLICO EN SUS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN Y ENTREVISTAS CON EL PERSONAL, EJECUTANDO Y CONTROLANDO LA RECEPCIÓN Y DESPACHO DE LA CORRESPONDENCIA, LIQUIDACIONES, PARA SERVIR DE APOYO A LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA.</p>   |  |
| <b>3. FUNCIONES</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• OPERA UNA LÍNEA TELEFÓNICA, HACIENDO Y RECIBIENDO LLAMADAS TELEFÓNICAS, CONECTANDO LAS MISMAS CON LAS DIFERENTES EXTENSIONES.</li> <li>• ATENDER AL PÚBLICO QUE SOLICITA INFORMACIÓN DÁNDOLE LA ORIENTACIÓN REQUERIDA.</li> <li>• ANOTAR EN LIBROS DE CONTROL DIARIO LAS LLAMADAS EFECTUADAS Y RECIBIDAS POR EL PERSONAL Y EL TIEMPO EMPLEADO.</li> <li>• ENTREGA DE LIQUIDACIONES, CARTAS DE PAZ Y SALVOS, RETIROS, CARTAS DE REFERENCIAS LABORAL.</li> <li>• MANTIENE EL CONTROL DE LLAMADAS LOCALES Y A LARGA DISTANCIA MEDIANTE REGISTRO DE NÚMERO DE LLAMADAS Y TIEMPO EMPLEADO.</li> <li>• RECIBE LA CORRESPONDENCIA Y MENSAJES DIRIGIDOS A LA EMPRESA</li> <li>• ANOTAR LOS MENSAJES DIRIGIDOS A LAS DIFERENTES PERSONAS Y SECCIONES DE LA EMPRESA.</li> <li>• ENTREGA LA CORRESPONDENCIA RECIBIDA A LAS DIFERENTES PERSONAS Y SECCIONES, ASÍ COMO TAMBIÉN LOS MENSAJES RECIBIDOS.</li> <li>• CUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE SEGURIDAD INTEGRAL,</li> <li>• MANTIENE EN ORDEN EQUIPO Y SITIO DE TRABAJO, REPORTANDO CUALQUIER ANOMALÍA.</li> <li>• ELABORAR INFORMES PERIÓDICOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.</li> </ul> |  |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>  |  |

**ESTUDIOS BÁSICOS**

TÉCNICA EN SECRETARIADO EJECUTIVO O AUXILIAR ADMINISTRATIVA CON MÍNIMO DE UN AÑO EXPERIENCIA PROGRESIVA DE CARÁCTER OPERATIVO EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN.


| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>  |                          | <b>NIVEL REQUERIDO</b>          |                        |
|---|--------------------------|---------------------------------|------------------------|
| OFFICE  | EXCEL, WORD, POWER POINT | 4                               |                        |
| SERVICIO AL CLIENTE   | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                               |                        |
| OPERACIÓN DE CONTACT CENTER   | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                               |                        |
| PLATAFORMA CONTACT CENTER   | CONCEPTOS BÁSICOS        | 3                               |                        |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>   |                          |                                 |                        |
| 1 AÑO DE EXPERIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE, CONTABILIDAD BÁSICA, OFFICE. |                          |                                 |                        |
| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>                                      | <b>NIVEL REQUERIDO</b>   | <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO   | 4                        | CAPACIDAD DE DECISIÓN           | 3                      |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE  | 4                        | GESTIÓN ADMINISTRATIVA          | 3                      |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO  | 4                        | APTITUD DE APRENDIZAJE          | 2                      |
| COMUNICACIÓN  | 4                        | TOLERANCIA AL ESTRÉS            | 4                      |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS  | 4                        | LIDERAZGO                       | 3                      |

PRUEBA:

**REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA**

REVISAR:

**DIRECCIÓN TALENTO HUMANO**

|   |                            |   |                            |
|---|----------------------------|---|----------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>   |                            |  |                            |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |                            |   |                            |
| NOMBRE DEL CARGO:   |                            | AUXILIAR DE NOMINA  |                            |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:  |                            | ÁREA DE NOMINA  |                            |
| CARGO DEL JEFE:   |                            | JEFE DE NOMINA  |                            |
| CARGOS PARES:   |                            | N/A   |                            |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:   |                            | OCTUBRE 2011  |                            |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>  |                            |   |                            |
| ES EL ÁREA ENCARGADA DE GESTIONAR, ACCIONES ENCAMINADAS A RECUPERAR LAS OBLIGACIONES, PAGARÉS, ETC., ES DECIR, TODO LO QUE REPRESENTA UN DERECHO FINANCIERO PARA LA EMPRESA.  |                            |   |                            |
| <b>3. FUNCIONES</b>   |                            |   |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• VERIFICAR QUE EL PERSONAL SE ENCUENTRE ACTIVO EN EL SISTEMA.</li> <li>• REALIZAR NOMINA PLANA.</li> <li>• REALIZAR NOMINA CON DETALLES DE NOVEDADES, ENTRE ELLAS INCAPACIDADES</li> <li>• GENERAR EL ARCHIVO (PLANO EN EL SISTEMA) Y SE REALIZA EL PAGO DE NOMINA (CHEQUE, TRANSFERENCIA, EFECTIVO</li> <li>• REALIZAR LA FACTURA AL CLIENTE Y ENVIAR</li> </ul> |                            |   |                            |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO   |                            |   |                            |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>  |                            |   |                            |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS</b>   |                            |   |                            |
| TÉCNICO O TECNÓLOGO O PROFESIONAL EN FINANZAS O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.   |                            |   |                            |
| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>  |                            |   | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
| OFFICE  | EXCEL, WORD, POWER POINT   |   | 3                          |
| WORD  | CONCEPTOS BÁSICOS          |   | 4                          |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>   |                            |   |                            |
| 1 AÑO EN EL CAMPO DE LAS FINANZAS.  |                            |   |                            |
| <b>COMPETENCIAS<br/>ORGANIZACIONALES</b>  | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS<br/>FUNCIONALES</b>   | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO   | 4                          | PERSISTENCIA  | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL<br>CLIENTE   | 4                          | NEGOCIACIÓN   | 4                          |

|                                  |   |                            |   |
|----------------------------------|---|----------------------------|---|
| ORIENTACIÓN AL LOGRO             | 4 | TOLERANCIA AL ESTRÉS       | 3 |
| COMUNICACIÓN                     | 4 | GESTIÓN ADMINISTRATIVA     | 3 |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS | 4 | RELACIONES INTERPERSONALES | 3 |


APRUEBA:

**REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA**

REVISAR:

**DIRECCIÓN TALENTO HUMANO**



| DESCRIPCIÓN DE CARGO   |  |
|--|--|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |  |
| NOMBRE DEL CARGO:  | NÓMINA   |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:   | NÓMINA   |
| CARGO DEL JEFE:  | JEFE DE NÓMINA   |
| CARGOS PARES:  | N/A  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011   |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |  |
| <p>PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN EN EL ÁREA DE NÓMINA, DISTRIBUYENDO, COORDINANDO Y SUPERVISANDO EL TRABAJO REALIZADO POR EL PERSONAL RESPONSABLE, A FIN DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y OPTIMIZAR LOS RESULTADOS.</p>   |  |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• EFECTÚA LOS CÁLCULOS CORRESPONDIENTES A LA LIQUIDACIÓN DE NÓMINA DEL PERSONAL EN MISIÓN Y ADMINISTRATIVOS</li> <li>• INTRODUCE, MODIFICA Y EXCLUYE INFORMACIÓN EN LA BASE DE DATOS PARA LA NÓMINA DE PERSONAL.</li> <li>• ANALIZA LOS DATOS CORRESPONDIENTES A LA LIQUIDACIÓN DE LAS DISTINTAS NÓMINAS PROCESADAS A TRAVÉS DEL COMPUTADOR Y FORMULA LOS REPAROS O AJUSTES CORRESPONDIENTES.</li> <li>• EMITE CHEQUES DE NÓMINA DE PERSONAL, REGISTRANDO DATOS EN EL COMPUTADOR.</li> <li>• REALIZA EL DESGLOSE DE LA NÓMINA DE PERSONAL Y DE CHEQUES.</li> <li>• ATIENDE RECLAMOS DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS, SOBRE DATOS ERRADOS EN LA NÓMINA Y REALIZA LOS AJUSTES CORRESPONDIENTES.</li> <li>• VERIFICA LA EXACTITUD Y VERACIDAD DE LOS DATOS SUMINISTRADOS POR</li> </ul> |  |

LAS UNIDADES Y/O DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA PARA EL CÁLCULO DE LA NÓMINA.

- CITA AL PERSONAL AL QUE SE LE VA A EMBARGAR EL SUELDO Y ESTABLECE ACUERDOS PARA FIJAR FORMA DE DESCUENTO.
- INTRODUCE EN LA BASE DE DATOS LA INFORMACIÓN DEL PORCENTAJE O CANTIDAD A DESCONTAR AL PERSONAL POR CONCEPTO DE EMBARGO DE SUELDO.
- CHEQUEA POR PANTALLA LA INFORMACIÓN INTRODUCIDA EN LA BASE DE DATOS.
- FORMULA ANTE SU SUPERIOR INMEDIATO, LAS OBSERVACIONES PERTINENTES SOBRE LOS DATOS DUDOSOS O ERRADOS, SUMINISTRADOS PARA LAS LIQUIDACIONES DE NÓMINA.
- DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO

#### 4. PERFIL DEL CARGO

##### **ESTUDIOS BÁSICOS**

TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA PÚBLICA, RELACIONES INDUSTRIALES O SUS EQUIVALENTES, MÁS CURSOS DE ESPECIALIDAD DE UN (1) AÑO DE DURACIÓN, EN RELACIÓN CON EL ÁREA DE NÓMINA.

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>   |                        | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|--|------------------------|------------------------|
| OFFICE   | EXCEL, HOJA DE CALCULO | 4                      |
| SERVICIO AL CLIENTE  | CONCEPTOS BÁSICOS      | 4                      |
| LEYES Y SUS REGLAMENTOS APLICABLES AL ÁREA DE NÓMINA DE PERSONAL   | CONCEPTOS BÁSICOS      | 4                      |
| SISTEMA OPERATIVO  | CONCEPTOS BÁSICOS      | 3                      |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>  |                        |                        |
| 2 AÑOS DE EXPERIENCIA PROGRESIVA DE CARÁCTER OPERATIVO EN EL ÁREA DE LA ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE NÓMINA DE PERSONAL |                        |                        |

| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> | <b>NIVEL REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|
| TRABAJO EN EQUIPO                    | 4                      | CAPACIDAD DE DECISIÓN           | 3                      |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE               | 4                      | GESTIÓN ADMINISTRATIVA          | 4                      |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO                 | 4                      | APTITUD DE APRENDIZAJE          | 3                      |
| COMUNICACIÓN                         | 4                      | TOLERANCIA AL ESTRÉS            | 4                      |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS     | 4                      | PERSISTENCIA                    | 4                      |

|  |
|--|
| APRUEBA:                                 |
| <b>REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA</b> |


|                                 |
|---------------------------------|
| REVISAR:                        |
| <b>DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| NOMBRE DEL CARGO:  | ASESOR DE COMERCIAL   |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:   | ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS   |
| CARGO DEL JEFE:  | GERENTE   |
| CARGOS PARES:  | ASESOR COMERCIAL  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |   |
| <p>LOGRAR METAS ESTABLECIDAS EN EL PRESUPUESTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA, MANTENIENDO DE FORMA ACTIVA LAS RELACIONES CON EL CLIENTE, LOGRANDO UNA FIDELIZACIÓN PERMANENTE DEL MISMO.</p>  |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONOCER ACERTADAMENTE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA.</li> <li>• ASESORAR DE MANERA REAL Y OBJETIVA A LOS CLIENTES Y SUS NECESIDADES.</li> <li>• MANTENER UN CONTINUO CONTACTO CON LOS CLIENTES.</li> <li>• ADMINISTRAR COHERENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO.</li> <li>• MANTENER UNA BÚSQUEDA CONSTANTE DE NUEVOS CLIENTES Y MERCADOS.</li> <li>• REALIZAR INVESTIGACIONES CONSTANTES ACERCA DEL MERCADO Y SUS PRECIOS.</li> <li>• RESPONSABILIZARSE DEL RECAUDO DE CARTERA DE LOS CLIENTES.</li> <li>• CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS.</li> <li>• CONFIRMAR CON EL CLIENTE EL ADECUADO INTERCAMBIO DEL SERVICIO PRESTADO</li> </ul> |   |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO  |   |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
| <p><b>ESTUDIOS BÁSICOS</b><br/>TÉCNICO O TECNÓLOGO EN MERCADEO Y/O VENTAS.</p>   |   |

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>                |                            | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b>          |                            |
|---|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| OFFICE  | EXCEL, WORD, POWER POINT   | 3                                   |                            |
| WORD  | CONCEPTOS BÁSICOS          | 4                                   |                            |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>                       |                            |                                     |                            |
| 1 AÑO EN EL CAMPO COMERCIAL, VENTAS O MERCADEO. |                            |                                     |                            |
| <b>COMPETENCIAS<br/>ORGANIZACIONALES</b>        | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS<br/>FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO                               | 4                          | INICIATIVA                          | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE                          | 4                          | CREATIVIDAD                         | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO                            | 4                          | DIRECCIÓN DE PERSONAS               | 3                          |
| COMUNICACIÓN                                    | 4                          | RELACIONES<br>INTERPERSONALES       | 3                          |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y<br>POLÍTICAS             | 4                          | LIDERAZGO                           | 3                          |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                 |
|---------------------------------|
| REVISAR:                        |
| <b>DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</b> |

|   |   |
|---|---|
| DESCRIPCIÓN DE CARGO  |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |
| NOMBRE DEL CARGO:   | DIRECCIÓN TALENTO HUMANO  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:  | DIRECCIÓN TALENTO HUMANO  |
| CARGO DEL JEFE:   | DIRECTORA DE TALENTO HUMANO   |
| CARGOS PARES:   | N/A   |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:   | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>  |   |
| <p>OFRECER ASESORÍA, CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL EMPLEADO EN MISIÓN PARA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA USUARIA PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO ASIGNADO E IGUALMENTE, OFRECER ASESORÍA EN TODOS LOS ASPECTOS CONCERNIENTES AL TALENTO HUMANO Y AL ÁREA DE SALUD OCUPACIONAL</p>  |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRIGIR Y COORDINAR LA MARCHA ADMINISTRATIVA DEL ÁREA A SU CARGO, PARA QUE CADA UNO DE SUS FUNCIONARIOS LABOREN CON EFICACIA Y EFICIENCIA, CUMPLIENDO A CABALIDAD CON SUS FUNCIONES Y CON LAS NORMAS LEGALES QUE SON DE COMPETENCIA DEL SERVICIO TEMPORAL.</li> <li>• ADELANTAR PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DANDO A CONOCER NORMAS, REGLAMENTO DE TRABAJO, ETC., Y HACERLOS CUMPLIR.</li> <li>• PROCURAR PORQUE LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS Y DIRECTRICES, ESTABLECIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LAS RELACIONES LABORALES SEAN CUMPLIDAS CORRECTAMENTE.</li> <li>• DIRIGIR, COORDINAR Y ADELANTAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, DANDO CUMPLIMIENTO A LO ESTABLECIDO LEGALMENTE PARA EMPLEADOS EN MISIÓN, SEGÚN SEA EL CASO. (OPERARIOS, SECRETARIAS, ADMINISTRATIVOS, EJECUTIVOS, PROFESIONAL).</li> </ul> |   |

- ATENDER Y RESOLVER LAS SOLICITUDES Y PROBLEMAS DE LOS EMPLEADOS Y DE LAS EMPRESAS USUARIAS DESDE EL PUNTO DE VISTA LABORAL Y PERSONAL PARA EL MEJOR DESARROLLO EN SUS FUNCIONES.
- EXPEDIR CONSTANCIAS DE TRABAJO CUANDO SEAN REQUERIDAS POR LOS EMPLEADOS.
- CERTIFICAR LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS EN EL MOMENTO EN QUE SE REQUIERA.
- REALIZAR DESCARGOS, VISITAS DOMICILIARIAS, INFORMES DE PRUEBAS DE SELECCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CLIMA LABORAL.

DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO

#### **4. PERFIL DEL CARGO**

##### **ESTUDIOS BÁSICOS**


PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL O TALENTO HUMANO.

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>                                |                          | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |                                 |  |
|---|--------------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| OFFICE  | EXCEL, WORD, POWER POINT | 4                      |                                 |  |
| SERVICIO AL CLIENTE   | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                      |                                 |  |
| LEYES Y SUS REGLAMENTOS APLICABLES AL ÁREA DE SALUD OCUPACIONAL | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                      |                                 |  |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>                                       |                          |                        |                                 |  |
| TENER EXPERIENCIA PROFESIONAL MÍNIMO DE (2) AÑOS EN EL CARGO    |                          |                        |                                 |  |
| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>                            |                          | <b>NIVEL REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> |  |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>   |                          | <b>REQUERIDO</b>       | <b>FUNCIONALES</b>              |  |
| TRABAJO EN EQUIPO   |                          | 4                      | CAPACIDAD DE DECISIÓN           |  |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE  |                          | 4                      | GESTIÓN ADMINISTRATIVA          |  |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO  |                          | 4                      | LIDERAZGO                       |  |
| COMUNICACIÓN  |                          | 4                      | TOLERANCIA AL ESTRÉS            |  |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS                                |                          | 4                      | DIRECCIÓN DE PERSONAS           |  |

|  |
|--|
| APRUEBA:                                 |
| <b>REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                 |
|---------------------------------|
| REVISAR:                        |
| <b>DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</b> |



| DESCRIPCIÓN DE CARGO  |  |
|---|---|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |
| NOMBRE DEL CARGO:   | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:  | FINANCIERA  |
| CARGO DEL JEFE:   | GERENTE   |
| CARGOS PARES:   | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:   | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>  |   |
| EJECUTAR PLANES Y PROGRAMAS PERTINENTES A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, APLICANDO TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON EL RECURSO HUMANO, A FIN DE CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.  |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOLICITUD DE PERSONAL</li> <li>• CONTACTAR EL CANDIDATO (ENVIAR HOJAS DE VIDA TENTATIVAS)</li> <li>• REALIZAR ENTREVISTA, PRUEBA, VISITA (SI ESTÁ ESPECIFICADO EN LA SOLICITUD DEL PERSONAL)</li> <li>• REALIZAR INFORME DE SELECCIÓN (SI ES SOLICITADO ), VERIFICAR REFERENCIAS Y ENVIAR AL CLIENTE</li> <li>• SOLICITAR AL CLIENTE LA REALIZACIÓN DE ORDEN DE VINCULACIÓN</li> <li>• REALIZAR PROCESO DE CONTRATACIÓN</li> </ul> |   |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO   |   |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>  |   |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS</b>   |   |
| PSICÓLOGO, PRACTICANTE DE 9 O 10 SEMESTRE DE PSICOLOGÍA O TÉCNICO EN SECRETARIADO EN RECURSOS HUMANOS.  |   |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                |
|--------------------------------|
| REVISA:                        |
| <b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b> |

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>         |                            | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b>          |                            |
|--|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| OFFICE                                   | EXCEL, WORD, POWER POINT   | 3                                   |                            |
| WORD                                     | CONCEPTOS BÁSICOS          | 4                                   |                            |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>                |                            |                                     |                            |
| N/A.                                     |                            |                                     |                            |
| <b>COMPETENCIAS<br/>ORGANIZACIONALES</b> | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS<br/>FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO                        | 4                          | INICIATIVA                          | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE                   | 4                          | DESARROLLO DE<br>OTROS              | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO                     | 4                          | DIRECCIÓN DE<br>PERSONAS            | 4                          |
| COMUNICACIÓN                             | 4                          | RELACIONES<br>INTERPERSONALES       | 3                          |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS<br>Y POLÍTICAS      | 4                          | NEGOCIACIÓN                         | 2                          |


| DESCRIPCIÓN DE CARGO   |  |  |
|--|---|--|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |  |
| NOMBRE DEL CARGO:  | AUXILIAR CONTABLE   |  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:   | CONTABILIDAD  |  |
| CARGO DEL JEFE:  | CONTADOR  |  |
| CARGOS PARES:  | N/A   |  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011  |  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |   |  |
| <p>APLICAR, ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE DISEÑAR E IMPLEMENTAR INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE APOYO A LAS DIRECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</p>  |   |  |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DIGITACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS</li> <li>2. PREPARACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</li> <li>3. CONCILIACIONES BANCARIAS</li> <li>4. REALIZAR LAS AUDITORIAS DE LOS ESTADOS CONTABLES</li> <li>5. PRESENTAR EL LIBRO Y LOS REPORTES CONTABLES AL DÍA.</li> </ol> |   |  |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO  |   |  |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>   |   |  |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS</b>  |   |  |
| TÉCNICO, O TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD.  |   |  |

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>        |                          | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|---|--------------------------|------------------------|
| OFFICE                                  | EXCEL, WORD, POWER POINT | 3                      |
| WORD                                    | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                      |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>               |                          |                        |
| 1 AÑO EN REALIZANDO PROCESOS CONTABLES. |                          |                        |

| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> | <b>NIVEL REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|
| TRABAJO EN EQUIPO                    | 4                      | PERSISTENCIA                    | 4                      |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE               | 4                      | ACTITUD DE APRENDIZAJE          | 3                      |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO                 | 4                      | CREATIVIDAD                     | 3                      |
| COMUNICACIÓN                         | 4                      | GESTIÓN ADMINISTRATIVA          | 3                      |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS     | 4                      | TOLERANCIA AL ESTRÉS            | 3                      |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |


|                                |
|--------------------------------|
| REVISA:                        |
| <b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| NOMBRE DEL CARGO:  | CONTADOR PUBLICO  |
| NOMBRE DEL ÁREA O<br>DEPENDENCIA:  | CONTABILIDAD  |
| CARGO DEL JEFE:  | GERENTE   |
| CARGOS PARES:  | N/A   |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |   |
| ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE DISEÑAR E IMPLEMENTAR INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE APOYO A LAS DIRECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.   |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• REGISTRÓ DE OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA.</li> <li>• DIGITACIÓN EN EL SISTEMA DE TODAS LAS OPERACIONES CONTABLES.</li> <li>• MANTENER AL DÍA TODOS LOS LIBROS CONTABLES DE LEY.</li> <li>• GENERAR INFORMACIÓN CONTABLE PARA TOMA DE DECISIONES.</li> <li>• ELABORAR EL CRONOGRAMA DE PAGOS EN COORDINACIÓN CON FINANZAS.</li> <li>• ASESORAR A LA GERENCIA EN PLANES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS, TALES COMO PRESUPUESTOS.</li> <li>• ASESORAR EN ASPECTOS FISCALES Y DE FINANCIAMIENTOS SANOS A LA GERENCIA.</li> </ul> |   |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO  |   |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS</b><br>PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA.  |   |

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>                                 |                            | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b>          |                            |
|--|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| OFFICE   | EXCEL, WORD, POWER POINT   | 3                                   |                            |
| WORD   | CONCEPTOS BÁSICOS          | 4                                   |                            |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>  |                            |                                     |                            |
| 1 AÑO DESARROLLANDO ACTIVIDADES PROPIAS DE LA CONTADURÍA PÚBLICA |                            |                                     |                            |
| <b>COMPETENCIAS<br/>ORGANIZACIONALES</b>                         | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS<br/>FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
|  | <b>0</b>                   |                                     |                            |
| TRABAJO EN EQUIPO  | 4                          | PERSISTENCIA                        | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE   | 4                          | GESTIÓN<br>ADMINISTRATIVA           | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO   | 4                          | ACTITUD DE<br>APRENDIZAJE           | 3                          |
| COMUNICACIÓN   | 4                          | INICIATIVA                          | 3                          |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS<br>Y POLÍTICAS                              | 4                          | TOLERANCIA AL<br>ESTRÉS             | 3                          |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                |
|--------------------------------|
| REVISAS:                       |
| <b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b> |


|   |   |
|---|---|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>   |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |
| NOMBRE DEL CARGO:   | DIRECTOR DE CONTRATACIÓN  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:  | GERENCIA  |
| CARGO DEL JEFE:   | GERENTE   |
| CARGOS PARES:   | N/A   |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:   | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>  |   |
| CONTRATAR AL PERSONAL QUE VA A LABORAR EN LAS OTRAS EMPRESAS A QUIEN FUTESA S.A LE PRESTA EL SERVICIO.  |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOLICITUD DE VINCULACIÓN</li> <li>• SOLICITAR DOCUMENTOS AL CANDIDATO</li> <li>• RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS SOLICITADOS AFILIACIÓN A LA ARP</li> <li>• REALIZAR DECLARATORIA SEGURIDAD SOCIAL</li> <li>• REALIZAR CONTRATO E INDUCCIÓN AL CANDIDATO</li> <li>• AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL (EPS, FONDO DE PENSIÓN Y CAJA DE COMPENSACIÓN)</li> <li>• INGRESO DE LA PERSONA CONTRATADA A SISTEMAS UNO</li> <li>• ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN EN PERSONAL ACTIVO PAGO DE NOMINA AL EMPLEADO</li> </ul> |   |
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO   |   |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>  |   |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS</b><br>PROFESIONAL O TECNÓLOGO EN ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, PSICOLOGÍA,  |   |

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>                         |                                 | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b>          |                            |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| OFFICE   | EXCEL, WORD, POWER POINT        | 3                                   |                            |
| WORD   | CONCEPTOS BÁSICOS               | 4                                   |                            |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>                                |                                 |                                     |                            |
| 1 AÑO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN |                                 |                                     |                            |
| <b>COMPETENCIAS<br/>ORGANIZACIONALES</b>                 | <b>NIVEL<br/>REQUERID<br/>O</b> | <b>COMPETENCIAS<br/>FUNCIONALES</b> | <b>NIVEL<br/>REQUERIDO</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO  | 4                               | RELACIONES<br>INTERPERSONALES       | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL<br>CLIENTE                                | 4                               | LIDERAZGO                           | 4                          |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO                                     | 4                               | INICIATIVA                          | 4                          |
| COMUNICACIÓN   | 4                               | CAPACIDAD DE DECISIÓN               | 3                          |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS<br>Y POLÍTICAS                      | 4                               | DIRECCIÓN DE PERSONAS               | 3                          |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                |
|--------------------------------|
| REVISAS:                       |
| <b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b> |



|  |  |
|--|--|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |  |
| NOMBRE DEL CARGO:  | AUXILIAR DE ARCHIVO  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:   | CONTRATACIÓN   |
| CARGO DEL JEFE:  | AUXILIAR DE ARCHIVO  |
| CARGOS PARES:  | N/A  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011   |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |  |
| RESGUARDAR DOCUMENTOS, EXPEDIENTES Y DEMÁS INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA LA EMPRESA EJECUTANDO ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN, ARCHIVO, AUXILIAR DE CONTRATACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS, EN UNA UNIDAD DE ARCHIVO, A FIN DE MANTENER INFORMACIÓN ORGANIZADA A DISPOSICIÓN DE LA EMPRESA .  |  |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICA LAS CARPETAS DONDE VA A SER ARCHIVADA HOJAS DE VIDA</li> <li>• RECIBE EL MATERIAL PARA ARCHIVAR.</li> <li>• SUMINISTRA EXPEDIENTES Y/O DOCUMENTOS A LAS DIFERENTES AREAS SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.</li> <li>• ARCHIVA EN LOS EXPEDIENTES Y/O CARPETAS CORRESPONDIENTE LOS DOCUMENTOS RECIBIDOS.</li> <li>• UBICA LAS CARPETAS NUEVAS EN SUS RESPECTIVOS ARCHIVADORES.</li> <li>• RETIRA E INCORPORA EN LOS ARCHIVOS, EXPEDIENTES Y/O CARPETAS CON DOCUMENTOS.</li> <li>• LLEVA EL CONTROL DE PRÉSTAMOS DE EXPEDIENTES Y/O DOCUMENTOS.</li> <li>• PREPARA LOS ÍNDICES Y RÓTULOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CONTENIDO DE LAS CARPETAS.</li> <li>• ENTREGA LA LISTA DE ASUNTOS NUEVOS AL ARCHIVISTA PARA LA</li> </ul> |  |

- ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA EN TÉRMINOS CLAVES.
- DESINCORPORA DE ACUERDO CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS, DOCUMENTOS Y EXPEDIENTES ACTIVOS Y LOS INCORPORA AL ARCHIVO DE INACTIVOS.
  - PROPORCIONA INFORMACIÓN DEL MATERIAL ARCHIVADO, SEGÚN LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
  - CUMPLE CON LA NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE SEGURIDAD INTEGRAL, ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN.
  - MANTIENE EN ORDEN EQUIPO Y SITIO DE TRABAJO, REPORTANDO CUALQUIER ANOMALÍA.
  - ELABORA INFORMES PERIÓDICOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.
  - DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO

#### 4. PERFIL DEL CARGO

##### ESTUDIOS BÁSICOS

TÉCNICA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MANEJO DE ARCHIVO, O RELACIONADAS CON EL CARGO.

| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:             |                          | NIVEL REQUERIDO |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| OFFICE                                | EXCEL, WORD, POWER POINT | 4               |
| TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ARCHIVO. | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4               |
| TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE OFICINA. | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4               |
| MECANOGRAFÍA                          | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4               |


##### EXPERIENCIA PREVIA

UN (1) AÑO DE EXPERIENCIA PROGRESIVA DE CARÁCTER OPERATIVO EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y DE OFICINA.

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | NIVEL REQUERIDO | COMPETENCIAS FUNCIONALES | NIVEL REQUERIDO |
|-------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| TRABAJO EN EQUIPO             | 4               | CAPACIDAD DE DECISIÓN    | 3               |
| ORIENTACIÓN AL                | 4               | GESTIÓN ADMINISTRATIVA   | 3               |

|                                  |   |                      |   |
|----------------------------------|---|----------------------|---|
| CLIENTE                          |   |                      |   |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO             | 4 | CREATIVIDAD          | 4 |
| COMUNICACIÓN                     | 4 | TOLERANCIA AL ESTRÉS | 4 |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS | 4 | INICIATIVA           | 4 |

|  |
|--|
| APRUEBA:                                 |
| <b>REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA</b> |
| REVISAR:                                 |
| <b>DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</b>          |


|  |  |
|--|--|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
|  |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |  |
| NOMBRE DEL CARGO:  | PERSONAL DEL ASEO  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:   | OFICIOS VARIOS   |
| CARGO DEL JEFE:  | GERENTE  |
| CARGOS PARES:  | N/A  |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011   |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |  |
| <p>ASEAR LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA, ASÍ COMO DISTRIBUIR MATERIAL DE ASEO, UTILIZANDO LOS EQUIPOS Y MATERIALES CORRESPONDIENTES PARA MANTENER EN CONDICIONES ÓPTIMAS DE LIMPIEZA A LAS MISMAS.</p>  |  |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESPONDER POR EL ASEO Y LA ORGANIZACIÓN OPTIMA DE LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO ASIGNADAS.</li> <li>• REPORTAR OPORTUNAMENTE DAÑOS QUE SE PRESENTEN EN LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA.</li> <li>• ASEAR Y ORGANIZAR LAS OFICINAS, ÁREAS, MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA QUE SE LE ENCOMIENDEN, SIGUIENDO LAS INSTRUCCIONES DADAS POR SU JEFE INMEDIATO Y UTILIZANDO LOS MEDIOS Y MATERIALES APROPIADOS.</li> <li>• RESPONDER POR EL USO ADECUADO, SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS Y MATERIALES CONFIADOS EN SU MANEJO.</li> <li>• HACER USO RACIONAL DE LOS INSUMOS Y MATERIALES ENTREGADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.</li> <li>• CUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD INTEGRAL ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN</li> </ul> |  |

|   |
|---|
| DEMÁS FUNCIONES ASIGNADAS POR SU JEFE INMEDIATO |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>                      |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS</b>                         |
| BACHILLER                                       |

| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:        |                 | NIVEL REQUERIDO            |                 |
|----------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| N/A                              |                 |                            |                 |
| N/A                              |                 |                            |                 |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES    | NIVEL REQUERIDO | COMPETENCIAS FUNCIONALES   | NIVEL REQUERIDO |
| TRABAJO EN EQUIPO                | 4               | RELACIONES INTERPERSONALES | 3               |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE           | 4               | INICIATIVA                 | 2               |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO             | 4               | PERSISTENCIA               | 2               |
| COMUNICACIÓN                     | 4               | CREATIVIDAD                | 2               |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS | 4               | PERSISTENCIA               | 2               |

|                                    |
|------------------------------------|
| APRUEBA:                           |
| <b>REPRESA LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                |
|--------------------------------|
| REVISAR:                       |
| <b>DIRECTOR TALENTO HUMANO</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>  |  |
|  |   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| NOMBRE DEL CARGO:  | MENSAJERÍA  |
| NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA:   | GERENCIA  |
| CARGO DEL JEFE:  | MENSAJERO   |
| CARGOS PARES:  | N/A   |
| FECHA DE ACTUALIZACIÓN:  | OCTUBRE 2011  |
| <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL</b>   |   |
| DISTRIBUIR LA CORRESPONDENCIA Y ENCOMIENDAS, UTILIZANDO LOS MEDIOS ADECUADOS, PARA CUMPLIR CON LA ENTREGA INMEDIATA DE LAS MISMAS.   |   |
| <b>3. FUNCIONES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• DISTRIBUYE Y ENTREGA LA CORRESPONDENCIA, OFICIOS, MEMORANDA, LIBROS, PERIÓDICOS, FOLLETOS, CHEQUES Y DOCUMENTOS VARIOS ENTRE LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS A LAS CUALES VAN DIRIGIDAS.</li> <li>• RETIRA DE LAS DEPENDENCIAS OFICIOS, CHEQUES, EXPEDIENTES, MEMORANDA Y ENTREGA A SUS DESTINATARIOS.</li> <li>• FOTOCOPIA MATERIAL ADMINISTRATIVO. - COMPAGINA Y ENGRAPA EL MATERIAL QUE LE SEA ASIGNADO.</li> <li>• EMBALA MATERIAL ADMINISTRATIVO. - LLEVAR CONTROL DE LA CORRESPONDENCIA ENTREGADA EN LAS DIVERSAS EMPRESAS USUARIAS</li> <li>• TRASLADAR ARTÍCULOS DE OFICINA DE UNA DEPENDENCIA A OTRA, DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA.</li> <li>• TRASLADAR MATERIAL Y EQUIPO AUDIOVISUAL A SOLICITUD DE, EMPLEADOS HACIA EL SITIO INDICADO POR ÉSTOS.</li> </ul> |   |
| <b>4. PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
| <b>ESTUDIOS BÁSICOS:</b><br>BACHILLER.   |   |

| <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>                                 |                          | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |                                 |  |
|--|--------------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| OFFICE   | EXCEL, WORD, POWER POINT | 2                      |                                 |  |
| SERVICIO AL CLIENTE  | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                      |                                 |  |
| MANEJO DE MOTO   | CONCEPTOS BÁSICOS        | 4                      |                                 |  |
| <b>EXPERIENCIA PREVIA</b>  |                          |                        |                                 |  |
| TENER EXPERIENCIA MÍNIMA (1) AÑO EN NIVEL OPERATIVO Y MENSAJERÍA |                          |                        |                                 |  |
| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>                             |                          | <b>NIVEL REQUERIDO</b> | <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> |  |
|  |                          |                        | <b>NIVEL REQUERIDO</b>          |  |
| TRABAJO EN EQUIPO  |                          | 4                      | CAPACIDAD DE DECISIÓN           |  |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE   |                          | 4                      | RELACIONES INTERPERSONALES      |  |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO   |                          | 4                      | LIDERAZGO                       |  |
| COMUNICACIÓN   |                          | 4                      | TOLERANCIA AL ESTRÉS            |  |
| ACEPTACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS                                 |                          | 4                      | PERSISTENTE                     |  |

|  |
|--|
| APRUEBA:                                 |
| <b>REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA</b> |

|                                 |
|---------------------------------|
| REVISA:                         |
| <b>DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</b> |

### 13. CONCLUSIONES

- Los perfiles de cargos por competencias constituyen el punto de partida o fase inicial de la implementación de un modelo de gestión por competencias en una determinada organización, y su creación deberá estar siempre enmarcada por los fundamentos de dicho modelo; es por ello, que este trabajo está orientado a mejorar los procesos que se realizan desde el área de gestión humana, lo que permitirá optimizar las actividades de selección de personal administrativo.
- La estructuración de los perfiles de cargos fundamentados en un modelo de gestión humana por competencias, permite optimizar la calidad del trabajo, ya que se realizará un proceso de selección integro, en donde solo las personas idóneas serán elegidas para los cargos operativos de la empresa FUTESA S.A; partiendo de lo anterior se puede afirmar que con este proyecto se fortalecerá la calidad del trabajo administrativo, mediante la elección de personal competente.
- No está estructurada un área de recurso humano en la empresa, siendo de vital importancia para el crecimiento y motivación del personal en la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa como objetivo a largo plazo.
- Un buen proceso de selección posibilita en gran parte la conformación de equipos de alto desempeño a nivel laboral, porque con un personal competente se pueden desarrollar gestiones desde el enfoque de calidad; dichos equipos de alto desempeño son un instrumento importante dentro de las empresas, porque son capaces de proponer, renovar y crear nuevas estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales, mediante el trabajo en equipo y apoyo mutuo, siendo esto una meta clara a la cual quiere llegar la empresa FUTESA S.A.



- La implementación de la gestión por competencias ha impactado fuertemente a las dinámicas organizacionales, sustituyendo los antiguos modelos de gestión de recursos humanos, porque se ha identificado que el componente humano es el motor de las empresas, y su nivel de ajuste a los perfiles establecidos garantiza la efectividad en el rol del trabajador, y es por ese afán de buscar un mayor desempeño laboral que en las organizaciones adoptan la competencia y humanismo como factores esenciales para el direccionamiento del personal.

## 14. RECOMENDACIONES

- Para mejorar el sistema de calidad de la empresa FUTESA S.A, es necesario implementar el modelo de gestión por competencias a nivel general, lo cual garantizará contar con personal capacitado, eficiente y competente para desempeñar cada cargo, siendo el personal el elemento más importante de las organizaciones, y si estas empresas pretenden alcanzar metas importantes, deben nutrir el área de selección del personal, pues es esta área la que va a responder por la conformación de equipos de alto desempeño en la empresa.
- Se recomienda al área encargada de selección de personal de la empresa, que en sus procesos de selección tomen en cuenta las competencias organizacionales y funcionales para realizar la elección, así como también otros puntos importantes no solo de la selección, sino de todo el proceso de contratación, como la inducción o capacitación, evaluaciones de desempeño y actividades de retroalimentación como elementos importantes para orientar al empleado seleccionado en su nuevo cargo.
- Es necesario implementar un área de desarrollo y capacitación para potencializar las competencias y conocimientos en aquellos empleados que ya están ocupando ciertos cargos, mediante planes de desarrollo, capacitación y actualización, esto posibilitará que los empleados antiguos tengan la oportunidad de renovar conocimientos que traen consigo la actualización de los procesos.
- Es necesario que el área que realiza el requerimiento de personal para un cargo, especifique los estudios, los conocimientos y la experiencia requerida para el cargo, esto ayudará a que el área de selección cuente con una mejor orientación al realizar las convocatorias y estudios de las hojas de vida de los candidatos que se postulen a las nuevas vacantes.

- Deben administrar adecuadamente la información recopilada de cada uno de los cargos, para ir actualizando las competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa, porque el entorno de las organizaciones actuales está en constante cambio por las nuevas tendencias, y es responsabilidad de cada área, en especial el área de talento humano, ir modificando la información consignada en cada uno de los perfiles de acuerdo a los cambios de la empresa.
- Difundir entre el personal de la empresa todas y cada una de las competencias organizacionales y funcionales como elemento de preparación para la implementación del modelo de gestión humana.
- Realizar campañas de reconocimiento a aquellos empleados que demuestren adecuado ajuste y cumplimiento de las competencias organizacionales y funcionales, para motivarlos e invitarlos a continuar realizando eficazmente sus labores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, octava edición, McGraw-Hill. Pág. 205 – 211.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, tercera edición pág. 205 – 206.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, Pág. 170 – 171.

## CIBERGRAFÍA

Resultados de pruebas clasificatorias. Tomado de: <http://www.cnsc.gov.co>.  
Septiembre 30 de 2011. 7:00 p.m.

Alcaldía de Bogotá. Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co>. Octubre 20 de  
2011. 8:45 p.m.

<http://www.infoservi.com/privado/>

[http://www.fumc.edu.co/fumc/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_5044.pdf](http://www.fumc.edu.co/fumc/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_5044.pdf)

Competencias: un nuevo reto II. Tomado de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto>. Octubre 16 de 2011. 9:00 p.m.