

PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA SALUD EN VERDE S.A.S

Presentado por:

DANIELA VELEZ CATAÑO

MILENA GÓMEZ BERRÍO

Profesor:

JOSÉ CASTILLA

Agencia:

SALUD EN VERDE (TIENDA NATURISTA)

Asignatura:

OPCIÓN DE GRADO 2

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES PSICOLOGÍA

BELLO, COLOMBIA

2020

Índice de temático

1. Resumen.....	pg4
2. Abstract.....	pg4
3. Introducción.....	pg6
4. Fase del ver.....	pg6
5. Estudio institucional de la Empresa	pg7
4. Análisis de la estructura organizacional.....	pg8
5. Rol de los colaboradores de salud en verde.....	pg10
6. Problematización.....	pg14
7. fase del juzgar.....	pg17
8. Diagnostico.....	pg17
9. Marco teórico.....	pg19
10. Perfil del cargo por competencias.....	pg23
11. Levantamiento y diseño de perfil.....	pg25
12. Manual de funciones.....	pg28
13. Fase del hacer.....	pg33
14. Justificación.....	pg34
15. Objetivos.....	pg37
16. Diccionario de competencias.....	pg39
17. Formatos del perfil del cargo por competencias.....	pg52
18. flujograma del proceso de selección.....	pg65
19. Prueba situacional para vendedores.....	pg69
20. Indicadores.....	pg71

21. Presupuesto.....	pg72
22. Fase de la devolución creativa.....	pg72
23. Objetivos y logros alcanzados.....	pg73
24. Reflexión teórica.....	pg74
25. Conclusiones.....	pg75
26. Bibliografía.....	pg77

Lista de figuras

1. Organigrama Antiguo.....	pg10
2. Gestión por Competencias.....	pg24
3. Organigrama actual.....	pg54
4. Flujograma de procesos.....	pg65

Lista de tablas

1. Lista de actividades y diseño metodológico del proceso de selección	pg65
2. Prueba de simulación para vendedoras.....	pg69
3. Indicadores.....	pg71
4. Presupuesto.....	pg72

Resumen

En este estudio se diseñó un protocolo de intervención para la empresa salud en verde s.a.s con la finalidad de poner en práctica todos los conocimientos y habilidades que se adquirieron en el diplomado de psicología Organizacional en la Universidad corporativa Uniminuto.

Proporcionando a si, grandes beneficios para la organización a intervenir, Identificando los niveles y competencias requeridos para cada cargo y diseñando un proceso de atracción y selección, el cual será un importante para contribuir con el desarrollo de la empresa, acorde con las exigencias del mercado actual.

El proceso de selección del talento humano por competencias ha tomado fuerza ante la necesidad de contar con colaboradores calificados para cada cargo, enfatizando en el hombre y su talento para contribuir y añadir valor a una organización. Es por eso que las Organizaciones actuales han venido creando un sistema de gestión humana coherente con sus planes estratégicos y con las competencias que pueden establecer una diferencia en las empresas de éxito.

Palabras clave: Competencia, talento humano, Empresa, gestión, manual de funciones, atracción y selección, perfil, diseño.

Abstract

In this study, an intervention protocol was designed for the company salud en verde s.a.s in order to put into practice all the knowledge and skills that were acquired in the Organizational Psychology diploma at the Uniminuto corporate University. Providing itself with great benefits for the organization to intervene, identifying the levels and competencies required for each position and designing a process of attraction and selection, which will be important to contribute to the development of the company, in accordance with the market demands current.

The process of selecting human talent by competencies has gained strength due to the need to have qualified collaborators for each position, emphasizing the man and his talent to contribute and add value to an organization. That is why current Organizations have been creating a human management system consistent with their strategic plans and with the skills that can make a difference in successful companies.

Keywords: Competence, human talent, Company, management, function manual, attraction and selection, profile, design.

Protocolo de intervención para la Empresa Salud en verde S.A.S

Introducción

El presente proyecto de intervención se realizó para la empresa Salud en verde, esta propuesta fue diseñada como resultado de los aprendizajes obtenidos durante el diplomado en psicología organizacional que se realiza como opción de grado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Este protocolo presenta un enfoque praxeológico pedagógico, desde el planteamiento de Juliao Vargas (2010), el cual implica 4 momentos importantes que se incorporarán en el proyecto de la siguiente manera: la fase del ver nos presenta el contexto de la empresa, para así comprender la misión, visión, la reseña histórica, los valores corporativos, el rol del psicólogo organizacional y el rol que desempeñan los colaboradores dentro de la organización.

El segundo momento del presente proyecto es la fase del juzgar, en la cual se realizó un diagnóstico para así lograr identificar y priorizar las necesidades de la organización en aras a mejorar y centrarnos en las necesidades más urgentes, para luego, documentarnos con referentes teóricos y conceptos que nos permitan el desarrollo de un plan estratégico para la elaboración del proyecto.

En la tercera fase encontramos el hacer, en esta fase se realizó una propuesta de objetivos, metas, organigrama y el diseño de un manual de funciones por competencias que permitan llevar a cabo la intervención de manera satisfactoria y verse beneficiada la organización con una estructura organizacional ya establecida.

La cuarta fase nos habla de la devolución creativa, fase en la cual se describen las dificultades

y aciertos que se evidenciarían durante el proceso, además de una reflexión que da cuenta de la experiencia que permitió este ejercicio en el ámbito educativo y organizacional tanto para las psicólogas en formación como para la empresa Salud en verde.

Fase del Ver

Inicialmente encontraremos información relevante sobre la empresa (SALUD EN VERDE), En la que se dará a conocer su reseña histórica, la misión, la visión, los valores corporativos, y el rol del psicólogo en formación dentro de la empresa.

Por lo anterior, esta fase nos permite contextualizarnos con la organización y realizar un acercamiento con la misma. Juliao (2011) afirma que: “Analiza y sintetiza la mayor información posible sobre la práctica, tratando de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella” (p.36). De acuerdo a esto, la descripción de las problemáticas observadas, nos permite priorizar aquellas necesidades que sean de interés dentro de la organización.

Estudio Institucional de la Organización Reseña Histórica

Salud en Verde (tienda naturista) nació hace aproximadamente 10 años. En sus inicios la sede única y principal se encontraba Ubicada en San Pedro de los Milagros, en ese entonces era conformada por los fundadores, Carlos Guerra como vendedor y María Gómez en el área administrativa, al siguiente año se lograron expandir a Bello – Antioquia. Luego en Barbosa y más tarde a Medellín, extendiéndose a su vez en número de colaboradores.

Actualmente cuentan con 16 Colaboradoras, dos por cada sede activas en su puesto de trabajo.

Salud en Verde maneja un horario de 8:00 am a 7:00pm, sin embargo varias de sus tiendas están ubicadas dentro del Surtimax (Parque de Bello Surtimax , Manrique, Buenos Aires, Itagüí) por lo cual estas se ajustan al siguiente horario 8:00:am – 8:00 pm.

Salud en Verde maneja productos como: Multivitamínicos, productos para el cuidado corporal (cremas hidratantes, gel reductor, aceites esenciales, etc.) Suplementos dietarios y deportivos, productos para el cuidado facial (jabones para el rostro, cremas, mascarillas, etc.) productos naturales (miel, aceites, plantas, polen, colágeno, leche de soya, linaza, frutos secos, etc.) Estos productos se ajustan a las medidas del Ministerios de Salud y los registros sanitarios Invima en el control de calidad de los medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas y cosméticos.

Es una empresa simple, dado que cuenta con menos de 50 Colaboradores, no tiene una departamentalización establecida, es una empresa centralizada, por lo tanto, desde la sede principal se maneja la toma de decisiones, estrategias e inconvenientes. Su estructura es plana, ya que hay pocos niveles y los colaboradores en cada cargo desempeñan varias tareas a la vez.

Se manejan contratos a término fijo, por un año. Con derecho a salario básico, pensión, salud, caja de compensación, 100% del transporte acordado con cada colaboradora.

Misión

Actualmente la organización no cuenta con una Misión establecida, cabe señalar, que en acuerdos con la gerente y los objetivos que tiene estipulados la organización llegó a concluir lo siguiente:

Somos una empresa naturista comprometida con la comercialización de productos confiables y óptimos que favorecen la salud y la calidad de vida de la comunidad.

Contamos con un personal altamente calificado y dispuesto a brindar un excelente servicio.

Visión

Actualmente la organización no cuenta con una Visión establecida, de acuerdo a esto, se interactuó con la gerente y se visionó la proyección de dicha organización de la siguiente manera:

Para el año 2022 La empresa Salud en Verde espera estar bien posicionada en las redes sociales, contará con domicilios y tendrá una página web muy bien hecha con capacidad de recibir todos los medios de pago y que estos se puedan realizar a nivel nacional lo cual beneficien tanto el personal como a los clientes, seremos líderes en el mercado de las tiendas naturistas del país, gracias a los beneficios, la diversidad y la calidad de nuestros productos.

Valores Corporativos

Actualmente la organización no cuenta con unos valores establecidos formalmente, puesto que, la estructura organizacional no ha sido establecida, sin embargo dentro de los

principios analizados y cuestionados con su gerente, se llega a destacar y a concluir los siguientes valores corporativos:

-Servicio

El servicio es una actitud de vida, servir con vocación y amor para hacer la experiencia del otro más placentera y significativa.

-Respeto

El respeto por sí mismo y por el otro es fundamental en cualquier ámbito de la vida. El respeto es la base de nuestro grupo de trabajo. En nuestro acto de servir, cada cliente es significativo e importante.

-Trabajo en Equipo

En Salud en Verde la comunicación asertiva y la cooperación contribuyen en un mejor desempeño, un ambiente armonioso y el acercamiento al alcance de logros a nivel laboral y personal.

-Responsabilidad

Cada colaborador de nuestra empresa es consciente de la responsabilidad social en las labores que desempeña, la honestidad y la transparencia son claves al momento de atender cualquier inquietud o necesidad.

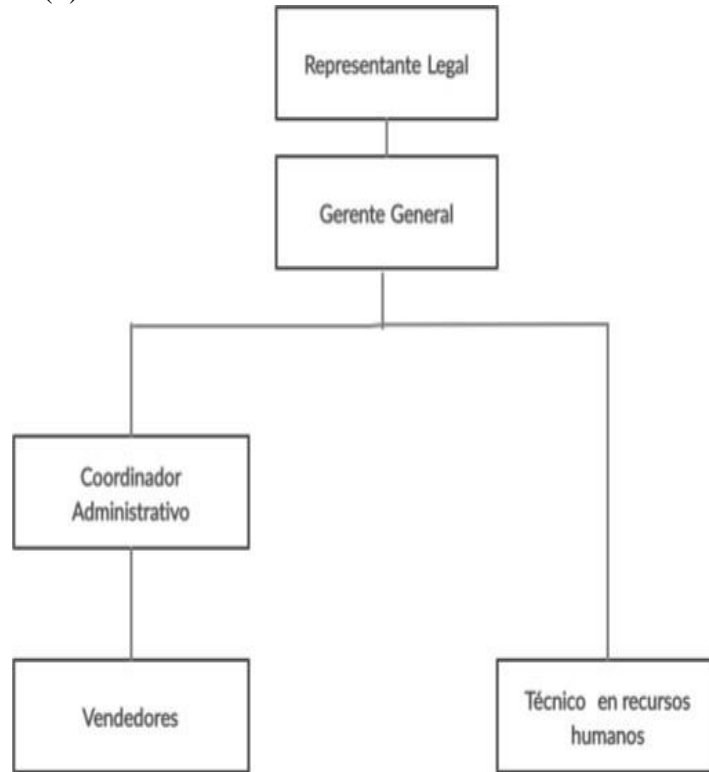
-Progreso

Estamos dispuestos a crecer y mejorar como empresa, trabajamos día a día para lograrlo, con el fin de que nuestros colaboradores y consumidores sean los principales beneficiados.

-Disciplina

La disciplina es el ingrediente principal en cualquier proceso que conduzca al éxito, por este motivo, Salud en Verde fomenta la disciplina como estilo de vida, y como propuesta de emprendimiento laboral.

Figura 1. Organigrama (1)



Análisis del Organigrama

Las empresas en la actualidad se ven obligadas a realizar cambios dentro de su estructura organizacional para lograr obtener el desarrollo y crecimiento empresarial, tomando nuevas direcciones sin tener la capacidad de modificarse o transformarse, es por esto que una de las herramientas administrativas que permiten al administrador conocer el funcionamiento de la organización y obtener el cambio deseado dentro de una estructura jerárquica es el organigrama.

Licón como se citó en Pesantes (2015) el organigrama está compuesto básicamente por rectángulos que representan las jerarquías organizacionales donde se encuentran presente los cargos u órganos unidos entre sí por líneas que trazan las relaciones de comunicación departamental para poder lograr el cumplimiento de la misión y objetivos propuestos de manera conjunta como organización.

Cabe señalar que Salud en Verde es una empresa que funciona con un tipo de estructura organizacional plana y con un diseño de estructura simple, es una empresa pequeña tiene 10 sedes y está conformada por un representante legal, una gerente general, un auxiliar administrativo, una aprendiz con funciones en recursos humanos y agentes comerciales que son los encargados de realizar las ventas.

Siendo así una empresa centralizada, las decisiones, órdenes y reglas se toman desde la sede principal. Al ser una empresa con poca formalización no tiene clara las departamentalizaciones. Inga (2013) afirma:

El diseño organizacional, es la disciplina que permite organizar el trabajo de una organización o empresa, facilita la creación de mecanismos que aportan a la coordinación de estrategias para

mejorar continuamente el flujo de procesos y las relaciones entre los empleados, funcionarios o integrantes de la entidad, logrando una mayor productividad y competitividad.

Robalna como se citó en Pesantes (2015) refiere que el diseño de una estructura para el cambio organizacional es decisivo se enlaza la relación entre ciclo de vida de la organización y el ciclo de vida del producto; tanto el primero como el segundo se ven afectados por los múltiples desafíos y retos por estar inmersos en un ambiente cambiante donde la tecnología, las regulaciones, el tiempo, la modas, restricciones organizacional son algunos de los factores hacia el cambio.

Robalna como se citó en Pesantes (2015) menciona el siguiente interrogante ¿Cuál es el proceso para enfrentarlos? existen tres fases dentro del proceso. La primera periodo de cuestionamiento, fijar objetivos, Metas y diseñar un sistema; segundo periodo de cambio establecer no solo una estructura (organigrama) sino estimular o proponer una cultura organizacional que permite ponerlo en marcha bajo el mando de quien esté al frente a la organización sin contratiempos y tercero periodo de consolidación y evaluación para que la gente piense no solo en una empresa pasajera si no en algo que perdura siempre en sus mentes la evaluación para saber si se alcanzó los objetivos trazados en la adopción de la nueva estructura organizacional.

Con base a lo anterior surgió la necesidad de implementar un diseño de estructura organizacional en Salud en Verde, dado que la organización actualmente no tiene una cadena de mando definida y una estructura jerárquica establecida, los procesos que se realizan no son estandarizados, lo que dificulta el desempeño y el cumplimiento de los objetivos pactados por la organización, por otra parte el proceso de estandarización ha influido en la baja productividad y

disminución en las ventas, debido a esto se considera que se debe ajustar el modelo actual a un modelo de gestión por competencias.

Koontz & O'Donnell como se citó en Inga (2013) plantea que la gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios.

Desde este mismo orden de ideas el diseño de la estructura organizacional promoverá el mejoramiento continuo de los procesos internos y externos generando así una mayor productividad para orientar la ejecución, hacia la efectiva consecución de los objetivos y estrategias de mediano y largo plazo dentro de la organización Salud en Verde.

Rol de los Colaboradores de Salud en Verde

Representante Legal

Esta es la encargada de tomar las decisiones de la Empresa, se encarga también de distribuir desde la sede principal a las diferentes sedes, los productos.

Gerente General

Toma las decisiones conjunto con el Representante legal de la Empresa, es la responsable de hablar con los distribuidores y está pendiente de que en la sede principal lleguen los productos pactados. Es la encargada de pagar al colaborador. Se comunica con los colaboradores telefónicamente para tratar diversas problemáticas como (inconvenientes en la ventas, dudas, problemas en la interacción de colaboradores, comunicados sobre decisiones o estrategias, etc.)

Auxiliar Administrativo

Recibe órdenes de la gerente general, hace proceso de selección y preselección junto con el gerente general, es funcionario de nómina, se encarga de los horarios de las colaboradoras, diligencia las cartas que se requieran en la empresa, los correos y las llamadas, con caja de compensación, seguridad laboral, inconvenientes o acuerdos con las colaboradoras, se encarga de realizar los contratos, pagos a los proveedores (todos los que son en línea), vende. Realización de formatos exigidos por la secretaría de salud.

Vendedoras

Limpian la zona de trabajo, atienden clientes (ventas y asesoramiento) mantiene al día formatos (recepción de proveedores, recolección de basuras, temperatura y humedad, reporte de ventas, consignación de dineros que sugiere la gerente general).

Rol del Psicólogo Organizacional

Desde sus inicios, la empresa Salud en Verde no cuenta con un Psicólogo Organizacional. Un

psicólogo organizacional dentro de la empresa salud en verde realizaría procesos que interfieran con el bienestar de todos los colaboradores y se sumaría a las estrategias de mejora y formación de la empresa siempre en pro de la misión y visión de la misma. Dentro de estas funciones podemos destacar: Procesos de contratación partiendo del cargo a desempeñar y las necesidades que surgen dentro de la empresa. Evaluación de desempeño, atracción y selección, entrevista, diseño de perfil, selección y gestión por competencias.

Programas de formación para atención al cliente, procesos relacionados con el bienestar del colaborador como: clima laboral, Onboarding (la experiencia del colaborador desde su primer día laboral) compensación y vías de comunicación efectiva.

El Psicólogo organizacional, mediante diferentes técnicas como: la observación participante, entrevistas semi-estructuradas, aplicación de pruebas psicométricas y proyectivas, talleres reflexivos en otras; es el encargado de supervisar el rendimiento y cumplimiento de las estrategias para el logro de objetivos, el clima laboral, el bienestar de los colaboradores, dado que, su rol no solo abarca el estudio y diagnóstico dentro de la organización, también se encarga de coordinar, intervenir, gestionar y controlar el comportamiento humano en las organizaciones.

Según Zepeda como se citó en Gómez (2016) define a: “La psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (p.138).

Dicho lo anterior el psicólogo organizacional, es quien propone y desarrolla estrategias para incentivar el trabajo individual y colectivo en las organizaciones, apoya y brinda herramientas competitivas en procesos de selección, formación y capacitación en la retención del personal,

propone y coopera en el incremento de la productividad de la organización, guía y orienta al gerente en cuanto a temas relacionados con liderazgo y toma de decisiones una de sus principales funciones es planear y dirigir actividades de carácter humano e identificar y brindar soluciones a conflictos dentro de la organización garantizando un buen clima laboral.

Aamodt como se citó en Gómez (2016) sustenta que aun cuando se busca que la psicología aumente la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, existen dos perspectivas para lograrlo. La primera es la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda perspectiva es la organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los trabajadores a desempeñarse eficazmente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

Problematización

La empresa Salud en Verde es una organización en la que se está trabajando la posibilidad de mejora en sus procesos de formalización y sistema de clasificación de actividades, debido a que, la falta de estandarización y formalización en los procesos ha establecido poca claridad en los cargos y en las funciones asignadas a sus colaboradores.

Al mismo tiempo, se realizó una revisión documental y una entrevista semi-estructurada a la gerente general de Salud en Verde, de manera que, se indagó por el funcionamiento de la empresa, su constitución legal y su estructura física y política.

El método de investigación por revisión documental tal como lo menciona Hurtado (2008)

afirma que: “se utiliza cuando las unidades de estudio son documentos, es decir cuando la información que se requiere ha sido registrada. Algunos instrumentos de la revisión documental son la matriz del análisis, la matriz de registro”. (p.12).

La entrevista semi-estructurada es un método que consiste, como su nombre lo indica, en una entrevista que puede ser cerrada o abierta, en este caso se realizó una entrevista semi-estructurada formada por un diálogo abierto con posibilidad de múltiples respuestas, su función es recolectar datos y nuevos conocimientos del objeto de estudio.

Con el objetivo de ampliar la visión sobre la situación, proyección e inconvenientes de la empresa, se le realizó a la Gerente de Salud en Verde María Franco una entrevista semi-estructurada de la cual se concluyeron las siguientes problemáticas.

-Hace falta formalización en los procesos de la empresa, estandarizados y escritos. No se encuentra un manual de funciones ni un perfil establecido para los cargos, lo que como consecuencia conlleva que en la parte operativa no haya mucha claridad en el rol.

Actualmente el proceso de atracción y selección se hace mediante una entrevista informal realizada por la gerente general y el auxiliar administrativo. Tal y como lo expresa la gerente general: “...Sería bueno optimizar el proceso de selección de personal ya que no contamos con las herramientas para esto...”.

-En la empresa hace falta los envíos domiciliarios, la página web y un sistema de posicionamiento de marca o marketing digital (la empresa Salud en Verde no ha establecido un método novedoso de venta que le permita generar más ingresos. Esta problemática se evidencia con mayor fuerza en la contingencia que se está presentando actualmente con el Covid-19, ya

que en caso de cerrar las tiendas o minimizar sus horarios por fuerza mayor, se vería afectado notablemente todos los ingresos económicos) de la manera como lo expresa la gerente de la entrevista “...Yo creo que debemos mejorar la forma de ingresar los productos al momento de llevarlos a las otras sedes, también el clima laboral y la comunicación y que no tenemos bien definido lo de los domicilios...”.

-A pesar de que existe un reglamento interno de trabajo de la empresa, se evidencia que a nivel operativo, varios de los colaboradores, no acatan los procedimientos de la tienda en el momento de vender, ejemplo de algunos comportamientos no deseados: utilizar el celular para ocio en horarios de atención al cliente , no reportar oportunamente algún daño dentro de la tienda, tal y como lo menciona la gerente general “...Yo considero que entre las personas de la parte administrativa es bueno Pero con el resto de las empleadas hay que mejorar mucho todavía...”

-En los últimos dos años se ha presentado una disminución significativa en las ventas.

-Problemas de comunicación asertiva y efectiva, dado que, la comunicación dentro de la empresa no es clara y no es oportuna, los medios que se han implementado para una buena comunicación como el buzón de sugerencias y correo electrónico no son muy utilizados.

Fase del Juzgar

Por consiguiente, este segundo momento se basa según Juliao (2011) en otra forma de enfocar las problemáticas de la práctica, donde se visualiza y juega diversas teorías, con el fin de comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella.

De acuerdo a lo anterior, se realizó un diagnóstico de la empresa y se seleccionó las problemáticas más relevantes de la organización Salud en Verde, dando continuidad al proceso de transformación y mejora; se profundizó en el marco referencial, conceptos teóricos que apoyan nuestro trabajo investigativo con el fin de recopilar información y dar aportes significativos desde diferentes autores que sustenten y apoyen dichas problemáticas.

Diagnóstico

El Diagnóstico Organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los

recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Mura, 2015).

Dado que, Salud en Verde no tiene establecida su estructura organizacional, se diseñó un organigrama que represente su estructura bajo un esquema formal, donde se indique la organización jerárquica y funcional implementando procesos estandarizados de atracción y selección, ya que en la actualidad la gerente y el administrador de la organización son los encargados de seleccionar el personal por medio de una entrevista informal que no cuenta con un orden ni con un perfil establecido para el cargo requerido, siendo un problema fundamental que será abordado y reestructurado.

Cabe señalar que un proceso informal de selección de personal trae como consecuencia a la organización el retraso en el cumplimiento de objetivos, baja productividad, repetición de procesos, sobrecostos y un inadecuado clima laboral, deseamos intervenir esta problemática pensando en implementar en la organización Salud en Verde un manual de funciones que permita establecer las funciones y competencias laborales para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso y permanencia dentro de la organización, al igual que un adecuado proceso de atracción y selección basado en el modelo actual regido por las competencias, en busca de un personal calificado, con cierto conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, entre otras cosas para que pueda realizar las funciones que se pretende aporten a la empresa lo que se requiere para el cumplimiento de su estrategia comercial.

Marco Teórico

Para ejecutar el proyecto es fundamental una base teórica y referencial, que nos permita articular los conceptos desde la perspectiva de diferentes autores, poner en contexto sus aportes y conocimientos, de modo que se proponga un modelo regido por las competencias y de esta manera implementar cambios y herramientas para la eficacia y eficiencia de la organización Salud en Verde.

¿Qué es una Competencia?

Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003, párr.1).

Se dice que una persona es competente cuando implementa las habilidades, los conocimientos y actitudes para la realización satisfactoria de las labores que desempeña, cumpliendo con los objetivos establecidos por una organización (Munar, 2003, párr.3).

La competencia laboral te prepara para enfrentar una tarea específica, que se hace evidente cuando la persona entra en contacto con ella. Esta competencia desarrolla conocimientos que nacen a partir de la interacción que se establece entre el trabajador y la tarea (Munar, 2003, párr.7)

Las competencias tienen una relación importante con el funcionamiento de una tarea

determinada, ya que demuestra una habilidad y un mejor desempeño en un individuo al realizar una actividad, lo cual beneficia a las organizaciones y garantiza un resultado acorde a los objetivos de dicha organización (Munar, 2003, párr. 9).

Gestión por Competencias, Procesos de Gestión del Talento Humano

Según Claude Levy-Leboyer (2004) “La gestión por competencias es un modelo de gestión integral de los Recursos Humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo” (párr.1).

Las competencias indican, como lo menciona Spencer, (1993) “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un periodo razonable de tiempo” (p.9).

Por este motivo es fundamental saber y utilizar los métodos adecuados para identificar las competencias en un individuo las cuales requiera el cargo o el rol a desempeñar, ya que es evidente que tienen un impacto importante dentro de la función que desempeña un colaborador y el objetivo de la organización (Richard, 2020).

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, contenido de conocimientos, valores, capacidades cognitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces (Cubeiro, 1998, p.6).

Manual de Funciones

El objetivo del Manual de Organización y Funciones es determinar las funciones de los cargos comprendidos en la estructura organizacional y precisar las interrelaciones entre los niveles jerárquicos y funcionales tanto internas como externas (Ministerio Público, 2011, p.2).

El Manual de funciones es un instrumento de información en el cual se describen en forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones en una empresa. Específicamente, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización (Ishi Intercol, 2013, p.3).

Las Funciones Básicas son un punto muy importante en donde se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa (Ishi Intercol,2013).

Otro punto muy importante en el manual de funciones es la identificación del cargo, describir el nombre del cargo, el nivel del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato (Ishi Intercol, 2013).

Este punto de la descripción del cargo, se describe cuál serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de

selección. (Estudios, Experiencia, Conocimientos) (Ishi Intercol, 2013).

Perfil del Cargo por Competencias

De conformidad con Vázquez como se citó en Sánchez (2018) menciona que los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo, el nivel responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo.

Guédez como se citó en Sánchez (2018) indica que "No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene".

Por otra parte, Bunk como se citó en Sánchez (2018) afirma que "Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo – OIT, que dio respuesta a un cuestionario de las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, documento que fue publicado en colombiaaprende.com. Éste es un texto bastante claro y especifica temas que aclaran interrogantes en cuanto al desarrollo de las competencias. Las competencias según las

respuestas brindadas por la OIT, son establecidas por las organizaciones de acuerdo a las necesidades que surjan en un cargo específico y así es como éstas, eligen a sus colaboradores. El texto manifiesta que las competencias se pueden detectar mediante ejercicios por medio de las cuales se pueden simular situaciones reales y críticas para determinar cómo podrá desempeñarse el aspirante al momento de presentarse un caso de emergencia en la compañía. “Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.” (Organización Internacional del Trabajo, p. 65) (Sánchez, 2018).

No obstante lo anterior, es importante tener en cuenta lo señalado por Martha Alles en su escrito “La única debilidad que se puede identificar en el desarrollo por competencias es que éste proceso tardará un tiempo determinado y no tendrá sus resultados de manera inmediata. “En todos los casos, un sistema de evaluación del desempeño por competencias es imprescindible, pero sus resultados se ven luego de un tiempo; como mínimo es necesario que transcurra un ejercicio fiscal para su implementación.” (Alles, 2008, p.19), en el entendido que no simplemente se puede contratar a una persona que pretenda desarrollar competencias en una compañía, también se debe complementar con el diseño de un perfil laboral u ocupacional, para tener certeza que la persona contratada cumplirá con unos requisitos pero también demostrará que cumple con estos y llenará las expectativas de los demás trabajadores, Alles como se citó en Sánchez (2018).

Para la puesta en marcha del modelo de gestión por competencias en una organización según la metodología de Martha Alles como se citó en Sánchez (2018) es necesario:

Figura 2. Gestión por Competencias

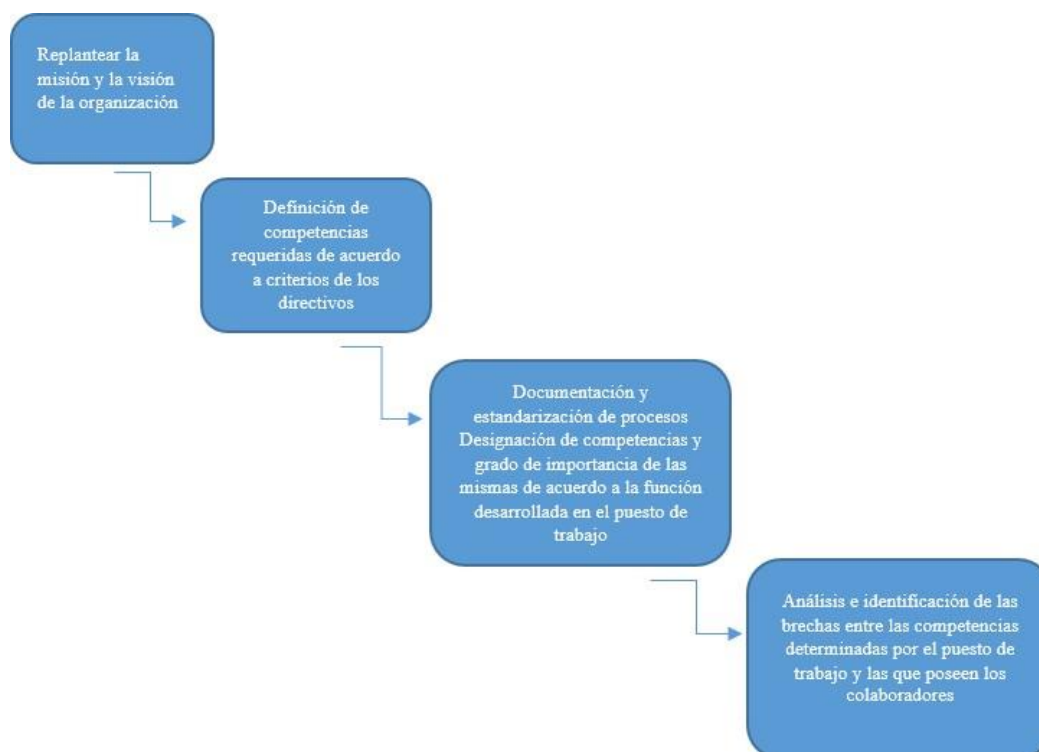


Gráfico 1 Gestión por Competencias Fuente - Martha Alles como se citó en Sánchez (2018)

Levantamiento y diseño de perfil

El perfil de puesto es una herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su objetivo y funciones principales; así como también los requisitos y exigencias que se demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente dentro de la organización (Lima, 2013, p.2).

Un perfil nos permite llegar a conclusiones sobre lo que necesitamos en nuestra organización y por lo tanto nos ayuda a orientar procesos de selección y capacitación, entre otros, facilitando

el desarrollo de las personas y consecuentemente, contribuyendo al logro y consecución de los objetivos organizacionales. (Gobierno regional de los lagos, 2008, p. 3).

El Perfil de cargo considera las competencias asociadas al desempeño del cargo, entendiéndose en un sentido amplio, como el conjunto de atributos que debe tener un/a ocupante para realizar adecuadamente su trabajo. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil. (Gobierno regional de los lagos, 2008, p. 3).

Técnicas Recomendadas para el Levantamiento de Perfiles de Cargos

Los expertos han concluido que los métodos más utilizados para determinar el Perfil de puestos o cargos por Competencias son: el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

El Panel de Expertos: En esta técnica intervienen un grupo de personas, expertas en las funciones y actividades para desempeñar cualquier puesto. Dado que, conocen a la perfección la estrategia comercial de una organización como la misión, la visión, sus valores etc. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en proponer retos y mejorar la estrategia comercial con fines de empoderar y lograr un mejor rendimiento en los individuos. (Zapata, 2012, p.16).

Las entrevistas: Se realiza mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, que deben ser aquellos que tiene un rendimiento superior, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. Idealmente la muestra debe ser entre 40% a 60% de la población que ocupa el cargo. Esta muestra debe ser

cuidadosamente seleccionada y para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en opuestos para tener resultados más completos, pueden ser resultados cuantitativos como objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros y como cualitativos como los basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros. Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación de primera mano de las competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de 17 expertos, el perfil obtenido facilita tener un modelo a partir del cual se encuentre la brecha personas-puesto que nos sirve tanto para la selección externa, como de promoción interna. (Zapata, 2012, p.16).

La Entrevista Focalizada: Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, presenta un nivel de exactitud muy bueno. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante un acervo estructurado de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener muestras de conductas que indiquen que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. Como ventaja encontramos que proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos pero deben ser ejecutadas por personas entrenadas en el método o por consultores de Talento Humano. (Zapata, 2012, p.17).

Manuales de Funciones

Un Manual de Funciones es la descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

Modelos de manual de funciones

Los principales modelos considerados según Chiavenato son:

Modelo Clásico o tradicional: este modelo hacía una división rígida entre la parte operativa (obrero) y la parte de planificación (gerencia). La eficacia se definía en los cargos y la división del trabajo en la tarea, el trabajador motivado era otro aspecto importante únicamente por el aspecto salarial. Sus principales precursores fueron Taylor, Gantt y Gilbreth a principios del siglo XX. Sus principales características son: resaltar la tecnología, la racionalidad es técnica, el diseño de cargos sirve exclusivamente a los procesos de producción. Entre sus principales ventajas se puede mencionar que reducían costos, sin embargo su mayor desventaja era que la máxima división de trabajo producía la ejecución de trabajos monótonos que además eran aislados lo que producía desmotivación por la falta de participación que limita las expectativas del desempeño. (Chiavenato, 2001, p. 205)

Modelo Humanístico: Surgió en la década de 1930 y dio respuesta al modelo imperante intentaba que el sujeto fuera motivado no solo por el salario sino por las recompensas sociales. Se desarrolló a partir de un experimento en Hawthorne. Donde surgen los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación y comunicación. El modelo humanista, busca una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores por lo que el diseño del cargo no cambia en su esencia con el modelo clásico. (Chiavenato, 2001, p. 209)

Modelo Situacional o Contingente: A diferencia de los anteriores modelos el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea, este modelo supone la autodirección y autocontrol de los ocupantes y elaborados en colectivo, lo que supone la mayor participación de los trabajadores. Es

decir, es un enfoque que abarca más aspectos y es más complejo porque considera tres variables: la persona, la tarea y la estructura de la organización. (Chiavenato, 2001, p. 211)

Selección por Competencias

Losada como se citó en Ospina (2017) menciona que “la selección en la industria tiene su origen a principios del siglo con la Primera Guerra Mundial a raíz de la necesidad de seleccionar gran cantidad de personas destinadas a tareas específicas, producto de los Avances de la ciencia.” (pág. 25). Así mismo desde la psicología organizacional, es importante mencionar que una de las “primeras aportaciones de la psicología al estudio de las organizaciones industriales es su énfasis en las diferencias individuales y en la utilización de los test mentales para la medición de tales diferencias en el rendimiento de los trabajadores.” (Rodríguez, y otros, 2004, pág. 49)

La Gestión de Talento Humano o Recursos Humanos funciona como “un área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno de reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.”(Chiavenato, 2009, pág. 2)

Por lo tanto, para iniciar un adecuado proceso de reclutamiento y selección, cada organización, debe empezar por analizar la respectiva descripción de todos los perfiles que la integran, junto a su respectivo manual de puestos o de responsabilidades, debido a que, es necesario conocer cuáles son las tareas y funciones establecidas para cada uno de los cargos (Alles, 2013)

De acuerdo con Chiavenato el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (pág. 208).

Igualmente, el reclutamiento corresponde “atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.” (Chiavenato, 2001, pág. 238). Mientras que “la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.” (Chiavenato, 2001, pág. 238)

La selección de personal permite “escoger entre los candidatos reclutados lo más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2001, pág. 239).

Además, la selección de personal “funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.” 34 (Chiavenato, 2009, pág. 137). Por lo tanto, el proceso de selección rastrea candidatos, que cumplan con el perfil y las competencias suficientes para los puestos existentes dentro de la empresa.

Por tal razón, las pruebas psicológicas “que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo.” (Chiavenato, 2009, pág. 156). Dado que, estas se pueden dividir en dos formas, psicométricas y proyectivas.

De acuerdo a lo anterior, en la empresa Salud en Verde se podría utilizar una prueba psicométrica para detectar la baja productividad en las ventas

Inventario de Personalidad para Vendedores IPV

El Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) es un instrumento que permite evaluar, por una parte, la disposición general para la venta y, por otra, construir un perfil individual de personalidad basado en las dimensiones que juegan un papel relevante en menor o mayor medida en las profesiones comerciales: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad. Además de estas variables también permite evaluar dos dimensiones más amplias como son la receptividad y la agresividad. (ECPA, 2016)

Assessment center

Assessment center se define como un proceso estandarizado de evaluación, que utiliza múltiples fuentes de información, diversas técnicas y observadores entrenados para elaborar juicios con base a simulaciones específicamente diseñadas para valorar los comportamientos y desempeños, de este modo el Assesment center utiliza la simulación en situaciones profesionales para evaluar las competencias de los participantes por varios observadores externos.

(International task force on Assesment center Guidelines, 2009. P. 126)

Los centros de evaluación, como su nombre indica, están destinados a evaluar el potencial, las cualidades e incluso las capacidades de desarrollo individual a fin de tomar decisiones de contratación interna o externa, o también de gestión de la carrera profesional. Se aplican sobre todo a mandos. Clásicamente, de 6 a 8 mandos o candidatos son reunidos y evaluados por un grupo de mandos superiores y de psicólogos. Los métodos utilizados para la evaluación son variados: test clásicos, entrevistas y test de situación. Pero estos métodos no se escogen al azar. Efectivamente, la parte fundamental de los centros de evaluación consiste en definir las “dimensiones” que serán medidas por el centro y que deben permitir juzgar las cualidades de dirección de los mandos examinados. Para hacerlo, el organizador del centro de evaluación realiza un análisis de puesto cuyo objetivo consiste en precisar las dimensiones requeridas para ocupar eficazmente los puestos considerados. La experiencia muestra que estas dimensiones son o bien competencias, o bien aptitudes, o también rasgos de personalidad. (Levy – Leboyer, 2000, p.13)

Los Assessment center cuenta con varios elementos entre los cuales se destacan las siguientes.

- Un análisis que permite determinar las competencias principales para garantizar el éxito de un puesto de trabajo.
- El diseño de técnicas para evaluar las competencias observadas en el análisis inicial.
- Un proceso de simulación que permita a los evaluadores observar el desempeño de los participantes.
- Informes en los que se lleve a cabo una recopilación de los diversos datos recogidos (cualitativos, cuantitativos) sobre los desempeños observados.

David Mc, mellando (1917-1998) propuso la necesidad de evaluar las competencias antes que la inteligencia, práctica que desarrolló hasta la época, surgió también la necesidad de que los laboratorios psicológicos, en las organizaciones se establecieran procesos para evaluar el avance y la efectividad de las acciones encaminadas a desarrollar las competencias de las personas en determinados roles en el campo laboral.

El Assessment Center es un método utilizado en selección para puestos cualificados, este hace uso de un conjunto de pruebas con las que se pretende medir globalmente a los candidatos, analizando su potencial en la actualidad, es decir, si puede, sabe y quiere desempeñar ese puesto de trabajo, y, sobre todo, predecir ese potencial en su futuro trabajo en la empresa, en este caso, salud en verde. Para llevar a cabo el Assesment center se utilizan test de aptitud, de habilidad, cuestionarios de personalidad, tareas grupales, juego de roles y entrevistas, entre otros. El amplio y extendido uso de los Assesment center en distintos campos profesionales se ha venido dando en forma paralela con una serie de orientaciones éticas y formales para su funcionamiento y práctica. (Levy – Leboyer, 2000, p.13)

Fase del Hacer

Juliao (2011) describe que la tercera fase del proceso praxeológico es la fase del actuar, que responde a la pregunta ¿Qué hacemos en concreto? Es una etapa fundamentalmente programática, en la que el profesional /praxeología construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción.

Justificación

Salud en Verde S.A.S es una tienda naturista nació hace aproximadamente 10 años. Es una organización con un tipo de estructura organizacional simple, con poca departamentalización y centralizada, por lo tanto, desde la sede principal se maneja la toma de decisiones. Su estructura es plana, ya que hay pocos niveles y los colaboradores en cada cargo desempeñan múltiples tareas, los procesos de atracción y selección no se encuentran documentados y los procedimientos no son estandarizados.

En el diagnóstico realizado a la organización Salud en Verde se estableció un organigrama que represente su estructura bajo un esquema formal, donde se indique la organización jerárquica y funcional implementando procesos estandarizados de atracción y selección, ya que en la actualidad la gerente y el administrador de la organización son los encargados de seleccionar el personal por medio de una entrevista informal que no cuenta con un orden ni con un perfil establecido para el cargo requerido, siendo un problema fundamental que será abordado y reestructurado.

Por consiguiente y sumado a lo anterior, se propuso un proceso de atracción y selección basado en la gestión por competencias, puesto que, será de gran utilidad para la organización Salud en Verde y su estrategia comercial, siendo este “un modelo que

Permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas” (Alles, 2005, párr. 1).

Debido a las necesidades que tiene la organización, se propuso un proceso formal, sistematizado y estandarizado, a consecuencia de la falta de compromiso por parte de las

vendedoras de la organización y la informalidad de los procesos de atracción y selección, ya que la productividad, estrategia comercial y consecución y logro de objetivos se podrían ver afectados, por otra lado, es una manera de posicionar la organización en un modelo actual regido por la competencias y de la misma manera reinventar sus productos, sus servicios y a todo el personal de Salud en Verde.

En esta fase del protocolo de intervención, se diseñó un manual de funciones para la empresa Salud en Verde, este es un instrumento de consulta donde se detalla la organización y dirección de la empresa.

De tal manera que, este manual permitirá la comprensión jerárquica de los niveles de mando de la organización, mecanismos eficaces y un efectivo orden en el delegamiento de responsabilidades, permitiendo que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo de los objetivos organizacionales.

Siendo así, El manual de funciones un instrumento fundamental para la Gerencia de la organización Salud en Verde, puesto que, va en pro del cumplimiento de la misión, la visión, los valores y objetivos de la organización, al mismo tiempo, permitirá la identificación de sus empleadores con los mismos por otro lado, el manual debe contener los siguientes elementos: Identificación y ubicación del empleo, Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo, Conocimientos básicos o esenciales, Competencias Comportamentales, Requisitos de formación académica y experiencia (función pública, s.f.).

Por lo tanto, los manuales de funciones son un documento de trabajo que contienen el

conjunto de normas y tareas que desarrollan los empleados y es elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas, guías y orientaciones para desarrollar los labores diarias, sin interferir en las capacidades intelectuales, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión de la empresa. (García, 2015, p. 13).

Objetivo General

Diseñar un manual de funciones con perfiles por competencia de cada uno de los cargos y su respectivo proceso de atracción y selección en la empresa Salud en Verde en el año 2020.

Objetivos Específicos

-Identificar las competencias y los niveles requeridos según el perfil de los diferentes cargos en la empresa Salud en Verde.

-Levantar los perfiles por competencias de la empresa Salud en Verde.

-Proponer el proceso de selección por competencias del cargo crítico vendedor en la empresa Salud en Verde.

Definiciones

Manual de Funciones

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

Competencia

Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003, párr.1).

Perfil del Cargo

El perfil del cargo no es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo. Se debe iniciar el proceso de creación de cualquier cargo estableciendo un listado de actividades que la persona que lo iría a ocupar, debe realizar. Esta relación de actividades le daremos un orden de importancia en la redacción, yendo de las actividades más importantes, que seguramente dieron origen a su creación, hasta las más sencillas y repetitivas, o a las del diario hacer (William, 2012, párr. 1).

Evaluación del desempeño

Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de renqueo sistemático, la empresa registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización. (Diego Grisales, 2020)

Comunicación del plan de formación

Hay varios motivos que obligan a establecer una correcta comunicación en el plan de formación

1. Una empresa comprometida seriamente con la gestión del conocimiento
2. Implicación de la línea jerárquica de la organización.
3. Motivación de las colaboradoras para asegurar su compromiso y apoyo a una materia de la que, son principalmente beneficiados.

Diccionario de competencias

Competencias Corporativas

1. Compromiso con la organización

2. Cumplimiento de normas

3. Confiabilidad

Trabajo en equipo

Competencias funcionales

1. Adaptabilidad al cambio

2. Autocontrol

3. Capacidad de liderazgo

4. Capacidad de coordinación

5. Destreza comunicativa

6. Escucha activa

7. Innovación

8. Gestión del talento

9. Responsabilidad

10. Forjador de cultura

11. Flexibilidad

12. Orientación al servicio

13. Orientación al cliente

14. Pensamiento estratégico

15. Pensamiento analítico

16. Toma de decisiones

Definición

Adaptabilidad:

Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades y/o personas.

Nivel 5: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.

Nivel 4: Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse y los asimila de manera positiva.

Nivel 3: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

Nivel 2: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

Nivel 1: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Nivel 5: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Emplea técnicas para regular el estrés y sus emociones.

Nivel 4: Actúa con calma a pesar de experimentar emociones negativas. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad.

Nivel 3: tiene la capacidad de controlarse emocionalmente. Ante situaciones difíciles que pueden generar tensión, busca ayuda de la red de apoyo dentro de la organización.

Nivel 2: En ocasiones logra controlar sus emociones. Evita actuar irreflexivamente.

Nivel 1: No se involucra. Siente la presión de la situación pero se mantiene al margen de la discusión.

Capacidad de coordinación:

Capacidad para entablar relaciones formales, recíprocas en determinados aspectos con intereses u objetivos en común dentro y fuera de la organización.

Nivel 5: Entabla redes de comunicación dentro y fuera de la organización, con otros empleados, clientes y proveedores.

Nivel 4: Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida.

Nivel 3: Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción.

Nivel 2: Está al tanto de que los procesos de venta, recursos humanos y administrativos fluyan adecuadamente.

Nivel 1: Hace ajustes oportunos para responder a las expectativas de los empleados, clientes y proveedores.

Capacidad de liderazgo:

Capacidad de influir sobre los otros, en pro del cumplimiento de objetivos y metas propuestos, liderando con inteligencia emocional y asumiendo junto a los demás miembros grandes desafíos.

Nivel 5: Mantiene a todos los miembros unidos trabajando colectivamente en el cumplimiento y logro de metas y objetivos. Promueve un ambiente participativo, forjando un clima armonioso y colaborativo.

Nivel 4: Generalmente promueve un ambiente participativo, forjando un clima armonioso.

Nivel 3: Influye en los otros para hacerlos partícipes de nuevos proyectos y ponencias.

Nivel 2: Ocasionalmente incorpora a los demás en la toma de decisiones, sirven a la gente y las orienta hacia proyectos compartidos.

Nivel 1: Algunas veces logra motivar e incentivar a los miembros de una manera eficiente y proactiva.

Compromiso con la organización:

Sentir como propios los objetivos de Salud en verde y logra alinear su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales previniendo y superando los obstáculos que se presenten para el logro de los mismos.

Nivel 5: Actúa en favor de la misión y objetivos de la Organización. Se muestra fidelizado y altamente comprometido con Salud en verde.

Nivel 4: Expresa lazos afectivos con la Organización, se muestra orgulloso de pertenecer a Salud en verde.

Nivel 3: Demuestra identificación con el proyecto de su Organización, su credibilidad y prioridad.

Nivel 2: En ocasiones promueve las prioridades de Salud en verde en cualquier circunstancia. Se preocupa por transmitir una imagen positiva de Salud en verde.

Nivel 1: Generalmente apoya las decisiones que benefician a Salud en verde.

Confiabilidad:

Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Nivel 5: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

Nivel 4: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

Nivel 3: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

Nivel 2: En algunas situaciones demuestra correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Nivel 1: En ocasiones actúa de manera coherente y acorde a sus palabras.

Cumplimiento de normas:

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Nivel 5: Respetar las normas y prácticas de Salud en verde se adapta para cumplir eficazmente con las políticas y procedimientos de la Organización.

Nivel 4: Respetar la forma en la que se llevan a cabo las cosas en la Organización, comprende y trabaja por los resultados que se esperan de su función; Respetar y acepta lo que sus superiores consideran importante.

Nivel 3: Demuestra identificación con el proyecto de Salud en verde, su credibilidad y prioridad.

Nivel 2: promueve las prioridades de su Organización, se esfuerza por acatar las normas.

Nivel 1: Cumple el reglamento interno del trabajo, en ocasiones le cuesta acatar las indicaciones de sus superiores.

Destreza Comunicativa.

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo reuniones Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Nivel 5: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos oportunos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas y procedimientos de salud en verde

Nivel 4: Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

Nivel 3: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

Nivel 2: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita. Sin embargo no transmite claramente el mensaje.

Nivel 1: Logra interactuar con otros compañeros de trabajo y ocasiones sus respuestas orales o escritas son bien interpretadas.

Escucha activa:

Capacidad de escuchar a los demás detenidamente de una manera activa y dispuesta, aportando la disposición el tiempo y lugar necesario para hacerlo.

Nivel 5: Muestra total disposición para escuchar a los demás y su actitud es totalmente receptiva, atenta e interesada.

Nivel 4: Se muestra atento y dispuesto para interrumpir cualquier tarea, con tal de prestar atención a lo que se le está comunicando.

Nivel 3: Permite que se le comunique todo lo que sea necesario, interrumpe solo si lo considera pertinente.

Nivel 2: Suele tener una comunicación cara a cara con sus colaboradores, pares, colegas, clientes, etc.

Nivel 1: Se percata del estado emocional de las personas con quien se está comunicando.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Nivel 5: Modifica su accionar para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia o proyectos que establezca Salud en verde.

Nivel 4: Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.

Nivel 3: Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación, permitiendo alcanzar los objetivos de su equipo y, por ende, de Salud en verde.

Nivel 2: Acepta puntos de vista de superiores y pares, reconociendo que son tan validos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

Nivel 1: Recibe con agrado los cambios que se hacen dentro de la empresa y cooperar con ellos.

Forjador de cultura:

Capacidad para adherirse a reglas, normas y costumbres de la organización.

Promueve aspectos positivos y los transfiere a los demás.

Nivel 5: Reconoce e identifica a cabalidad las reglas y normas que rigen Salud en verde.

Nivel 4: Promueve campañas que buscan fortalecer la cultura de Salud en verde.

Nivel 3: Propone y realiza actividades para informar sobre las proyecciones de la Salud en verde.

Nivel 2: Está pendiente de logros e hitos trascendentales en la gestión de Salud en verde para darlos a conocer.

Nivel 1: Incentiva a las personas en la comprensión y aceptación de la cultura de Salud en verde.

Innovación:

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

Nivel 5: Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de Salud en verde. Define,

Coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.

Nivel 4: Muestra una actitud permanente hacia la mejora continua, planteando soluciones novedosas ante problemas de alto impacto y envergadura para el equipo a su cargo. Desarrolla proyectos/programas mediante un análisis integral de la realidad de la Salud en verde, su entorno y las principales tendencias de mercadeo y ventas.

Nivel 3: Generalmente potencia sus ideas y las de otros, estableciendo redes de colaboración con distintos miembros de Salud en verde, para generar cambios y mejoras oportunas.

Nivel 2: En ocasiones se preocupa por ampliar sus conocimientos, buscando tanto información disponible en su trabajo, como la retroalimentación de sus pares para enfocar y mejorar sus conocimientos.

Nivel 1: Contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su propuesta o proyecto.

Orientación al cliente:

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier inquietud y proporcionando una información clara y acertada.

Nivel 5: Escucha con respeto a los usuarios internos y/o externos, tales como otros empleados, clientes y proveedores, incluso en situaciones críticas o de contingencia.

Nivel 4: Identifica necesidades y en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de los requerimientos presentados.

Nivel 3: Responde y busca los medios para satisfacer las necesidades de los usuarios en los tiempos esperados.

Nivel 2: Generalmente demuestra preocupación, amabilidad y disposición en el contacto con el usuario

Nivel 1: Satisface las necesidades del cliente aclarando sus inquietudes

Orientación al servicio

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable, cordial e interés por la persona y la solución a sus problemas.

Nivel 5: Da a las personas las instrucciones adecuadas, Satisfaciendo las necesidades y reflejando un trato cordial con sus pares, clientes y proveedores.

Nivel 4: Es amable y cooperativ@, se preocupa por brindar una atención integral en Salud en verde.

Nivel 3: Generalmente se preocupa por su imagen y la imagen de salud en verde, a su vez tiene disposición de aclarar dudas o inquietudes de los clientes

Nivel 2: Sigue las instrucciones que se le dan y se muestra cooperativa cuando la empresa, un colaborador o el cliente necesitan su servicio.

Nivel 1: En ocasiones se muestra cooperativa con las necesidades de la salud en verde y de los clientes.

Pensamiento analítico:

Es la capacidad de entender una situación, desmenuzarla en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional.

Nivel 5: Aplica métodos o conceptos aprendidos con el fin de analizar situaciones y facilitar la toma de decisiones. Descompone un problema en múltiples partes, desglosando al detalle cada una de ellas y estableciendo las relaciones causales de éstas, con el fin de mejorar las problemáticas de Salud en verde.

Nivel 4: Analiza las relaciones entre las diferentes partes de un problema o situación para anticipar los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

Nivel 3: Marca prioridades en las tareas, según su orden de importancia. Busca y obtiene información de distintas fuentes para obtener una visión más amplia de los problemas y situaciones.

Nivel 2: Dedicar el tiempo suficiente para analizar básicamente los problemas que se puedan presentar y así proporcionar una solución eficaz

Nivel 1: En ocasiones desglosa los problemas o situaciones, dando puntos de vista que pueden beneficiar a salud en verde.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades que se presentan, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Nivel 5: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la empresa a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Nivel 4: Tiene la capacidad para detectar nuevas oportunidades y realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores.

Nivel 3: Propone planes de acción que permiten mejorar la estrategia comercial de Salud en verde.

Nivel 2: Generalmente tiene la capacidad de adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades.

Nivel 1: Analiza y percibe los cambios del entorno

Responsabilidad:

Capacidad de entrega y disposición ante cualquier actividad que se le asigna cumpliéndola con eficiencia, efectividad y compromiso.

Nivel 5: Cumple responsablemente y en el tiempo estimado las actividades asignadas. Mostrando un comportamiento comprometido ante diferentes situaciones y escenarios

Nivel 4: Cumple con las tareas en los tiempos asignados mostrando una actitud positiva.

Nivel 3: Se ausenta del trabajo por motivos de fuerza mayor y repone las horas en el tiempo pactado.

Nivel 2: Cumple con los indicadores y objetivos planteados por la organización en los plazos estipulados.

Nivel 1: acata reglas y acepta críticas constructivas de una responsable y comprometida.

Trabajo en equipo:

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Nivel 5: Se desarrolla en equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y al área en particular.

Nivel 4. Promueve y comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

Nivel 3: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión del área.

Nivel 2: Generalmente comprende el concepto y el valor del desarrollo del propio equipo, y es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento del trabajo en equipo.

Nivel 1: Generalmente se desenvuelve de manera positiva trabajando en equipo.

Toma de decisiones:

Toma decisiones de una manera responsable en pro y beneficio de la organización, sin saltarse las normas y basándose en observaciones previas.

Nivel 5: Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, tomando así decisiones oportunas y necesarias para Salud en verde.

Nivel 4: Toma decisiones de manera oportuna y coherente en pro de Salud en verde.

Nivel 3: Generalmente sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de Salud en verde.

Nivel 2: En ocasiones el resultado de sus decisiones agregan valor a la organización.

Nivel 1: Documenta apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.

1. Listado de Perfiles

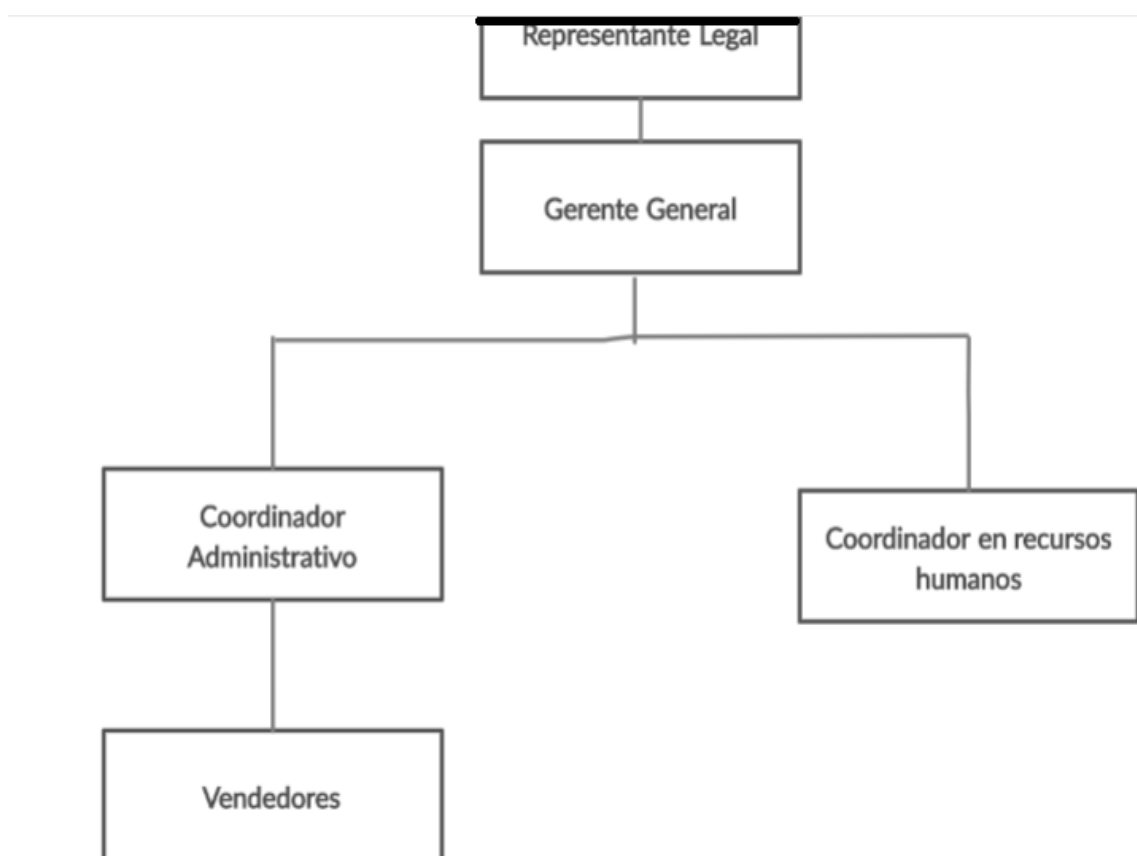
Gerente General

Coordinador Administrativo

Coordinador de Recursos Humanos

Vendedor

Figura 2. Organigrama (2)



Formatos de Perfil del Cargo por Competencias

Gerente General (001)

ANÁLISIS DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DE CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	Gerente General			
CLASIFICACIÓN	DIRECTIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
DEPENDENCIA	Gerencia General			
CARGO DEL CUAL DEPENDE (Jefe Inmediato)				
PERSONAL A CARGO	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL CARGO

(Razón de ser de este cargo en la Organización)

Ser responsable de todas las acciones de la empresa Liderando y coordinando las funciones de la planificación estratégica.

Quien es apto para el perfil: Profesionales de las carreras de: Administrador de empresas, Ingeniero industrial y Economía.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD		PERIODICIDAD (Diario-Semanal- Quincenal- Mensual)
1	Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.	Diario

2	Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes que la componen.	Diario
3	Tomar decisiones críticas, planeadas para la organización.	Diario
4	Conducción estratégica de la organización y hacer las veces tanto de Líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma.	Semanal
5	Garantizar la conformación y funcionamiento del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a los requisitos legales.	Semanal
6	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	Diario
7	Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	Diario
8	Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.	Diario

COMPETENCIAS DEL CARGO							
NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDO			1	2	3	4	5
CORPORATIVAS	1	Compromiso con la organización					x
	2	Cumplimiento de normas					x
	3	Confiabilidad					x
	4	Visión empresarial					x
	1	Destreza comunicativa					x
	2	Escucha activa				x	

FUNCIONALES	3	Capacidad de liderazgo					x
	4	Forjador de cultura					x
	5	Trabajo en equipo				x	

FORMACIÓN REQUERIDA					
Básica primaria		Básica secundaria		Técnico	
Tecnólogo		Profesional	X	Especialista	
Magister		Doctorado		Posdoctorado	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
GENERAL	
	De 2 a 5 años en cargos similares
ESPECIFICA	
	Manejo de equipos, manejo de personal, conocimientos en legislación laboral colombiana

Coordinador Administrativo (002)**ANALISIS DE PUESTO**

IDENTIFICACIÓN DE CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Coordinador Administrativo			
CLASIFICACIÓN	DIRECTIVO	ADMINISTRATIVO	x	OPERATIVO
DEPENDENCIA	Coordinación Administrativa			
CARGO DEL CUAL DEPENDE (Jefe Inmediato)	Gerente general			
PERSONAL A CARGO	SI	x	NO	

OBJETIVO DEL CARGO (Razón de ser de este cargo en la Organización)

Aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, para así promover el buen funcionamiento de la empresa.

Quien es apto para el perfil: Administrador de empresas, contador, Ingeniero industrial.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
RESPONSABILIDAD	PERIODICIDAD (Diario-Semanal- Quincenal- Mensual)

1	Asegurar la realización de exámenes médicos ocupacionales para el personal que ingresa completamente nuevo y a quienes se retiran definitivamente de la empresa.	Mensual
2	Hacer seguimiento al uso de los elementos de protección personal para los diferentes riesgos laborales.	semanal
3	Presentar cuadro de seguimiento de procesos a la Gerencia general.	mensual
4	Tramitar gestiones de carácter administrativo que repercuten en el personal de la empresa (contratos, nóminas y retenciones), en función de la normativa vigente y de la política interna de la organización.	quincenal
5	Garantizar la conformación y funcionamiento del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a los requisitos legales.	mensual
6	Atender y dar trámite a los casos especiales de atención en salud que se presenten con los empleados.	semanal
7	Informar y atender a clientes para ofrecerles información sobre servicios de la empresa, funcionamiento de esta, entre otras.	diario
8	Desarrollar y supervisar registros y archivos de contabilidad.	semanal

COMPETENCIAS DEL CARGO						
NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDO		1	2	3	4	5
CORPORATIVAS	1	Compromiso con la organización				x
	2	Cumplimiento de normas				x
	3	Confiabilidad				x

	4	Trabajo en equipo				x	
FUNCIONALES	1	Destreza comunicativa					x
	2	Capacidad de coordinación				x	
	3	Responsabilidad				x	
	4	Adaptabilidad al cambio			x		
	5	Toma de decisiones				x	

FORMACIÓN REQUERIDA					
Básica primaria		Básica secundaria		Técnico	
Tecnólogo		Profesional	X	Especialista	
Magister		Doctorado		Posdoctorado	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
GENERAL	
	De 2 a 3 años en cargos similares
ESPECIFICA	

	Manejo Contable, Sistema SG SST, Legislación Laboral Colombiana

Coordinador de Gestión Humana (003)

ANÁLISIS DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Coordinador de gestión humana
CLASIFICACIÓN	DIRECTIVO <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO <input checked="" type="checkbox"/> OPERATIVO <input type="checkbox"/>
DEPENDENCIA	
CARGO DEL CUAL DEPENDE (Jefe Inmediato)	Gerente general
PERSONAL A CARGO	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL CARGO

(Razón de ser de este cargo en la Organización)

<p>Establecer estrategias que garanticen la consecución y retención de personal calificado, y capacitado de acuerdo a los lineamientos de la compañía; para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, velando por todo el personal de la compañía y propiciando un clima adecuado e incentivando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la organización.</p>		
<p>Quien es apto para el perfil: Psicólogo, Trabajadora Social, Profesional de Gestión Humana</p>		
<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p>		<p>PERIODICIDAD (Diario-Semanal- Quincenal- Mensual)</p>
1	Asegurar la realización de exámenes médicos ocupacionales para el personal que ingresa completamente nuevo y a quienes se retiran definitivamente de la empresa.	Mensual
2	Presentar cuadro de seguimiento de procesos de RRHH a la Gerencia general.	Quincenal
3	Gestionar con las diferentes dependencias la cuota SENA y el apoyo por parte de los aprendices.	Semanal
5	Garantizar la conformación y funcionamiento del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a los requisitos legales.	Mensual
6	Gestionar la conformación y el funcionamiento del Comité de Convivencia laboral de acuerdo a los requisitos legales.	Mensual
7	Atender y dar trámite a los casos especiales de atención en salud que se presenten con los empleados.	Diario

8	Asegurar la citación y participación de los trabajadores en las actividades de formación realizadas por la empresa.	Semanal
9	Implementar la estrategia de evaluación y desempeño y entregar informes a la Gerencia General.	Mensual
10	Realizar procesos de atracción y selección requeridos por la empresa.	Mensual

COMPETENCIAS DEL CARGO							
NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDO			1	2	3	4	5
CORPORATIVAS	1	Compromiso con la organización					x
	2	Cumplimiento de normas					x
	3	Confiabilidad				x	
	4	Trabajo en equipo					x
FUNCIONALES	1	Destreza comunicativa					x
	2	Pensamiento analítico				x	
	3	Gestión de talento					x
	4	Pensamiento estratégico				x	
	5	Innovación			x		

FORMACIÓN REQUERIDA				
Básica primaria		Básica secundaria		Técnico
Tecnólogo		Profesional	X	Especialista
Magister		Doctorado		Posdoctorado

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
	De 1 a 2 años en cargos similares

GENERAL	
ESPECIFICA	
	Curso de 50 Horas SG SST
	Conocimientos de la Legislación Laboral Colombiana
	Experiencias en procesos de selección, bienestar y capacitación

Vendedores (004)**ANALISIS DE PUESTO**

IDENTIFICACIÓN DE CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Vendedores			
CLASIFICACIÓN	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO	OPERATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
DEPENDENCIA	Coordinación Administrativa			
CARGO DEL CUAL DEPENDE (Jefe Inmediato)	Gerente general			
PERSONAL A CARGO	SI		NO	<input checked="" type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL CARGO (Razón de ser de este cargo en la Organización)	
Retener los clientes actuales y antiguos brindándoles una asesoría adecuada y una solución a sus necesidades de productos, logrando altos volúmenes de venta y una determinada utilidad o beneficio en la organización.	
Quien es apto para el perfil: Bachiller, Técnico en Mercadeo y Ventas	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
RESPONSABILIDAD	PERIODICIDAD (Diario-Semanal- Quincenal- Mensual)

1	Atención de clientes en el punto de ventas.	Diario
2	Administrar el dinero de una manera oportuna y cuidadosa.	Diario
3	Diligenciar formatos de la empresa Salud en Verde.	Diario
4	Mantener limpio, ordenado y ameno el lugar de trabajo.	Diario
5	Llevar el inventario de los productos y las demás conexas y complementarias al cargo.	Mensual
6	Recibir Peticiones, quejas y reclamos de los clientes.	Diario
7	Brindar una imagen adecuada de la empresa Salud en Verde.	Diario
8	Asistir a las capacitaciones brindadas por la empresa Salud en Verde.	semanal

COMPETENCIAS DEL CARGO						
NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDO		1	2	3	4	5
CORPORATIVAS	1	Compromiso con la organización				x
	2	Cumplimiento de normas				x
	3	Confiabilidad				x
	4	Trabajo en equipo				x
FUNCIONALES	1	Adaptabilidad			x	
	2	Autocontrol				x
	3	Orientación al servicio				x
	4	Flexibilidad				x
	5	Orientación al cliente				

FORMACIÓN REQUERIDA				
Básica primaria		Básica secundaria	X	Técnico
Tecnólogo		Profesional		Especialista
Magister		Doctorado		Posdoctorado

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
GENERAL	
	De 6 meses a 1 año en cargos similares
ESPECIFICA	
	Conocimiento en Mercadeo y ventas

Figura. 3 Flujograma de procesos

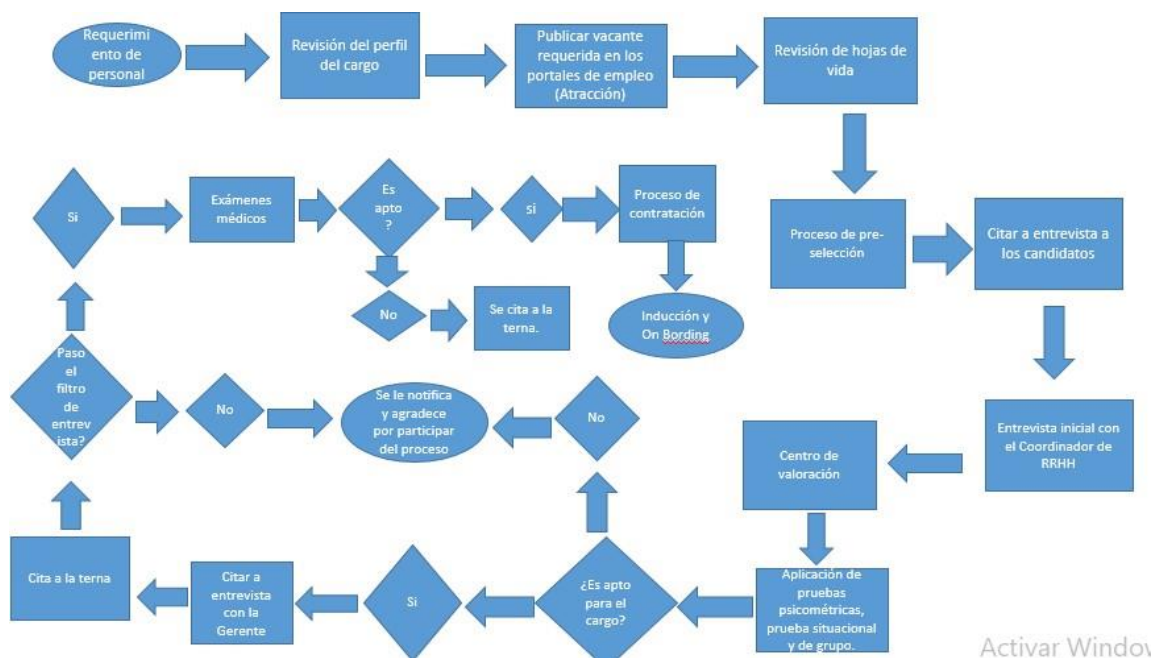


Tabla 1. Lista de Actividades Diseño Metodológico del Proceso de Selección

Figura	Actividad	Descripción de la actividad
	Requerimiento del personal	El requerimiento de personal consiste en la solicitud que realiza una empresa para contratar un profesional, con este, la empresa hace saber qué tipo de empleo propone. (chivenato, 2000 prr.4)

<p>Revisión de perfil del cargo</p>	<p>Revisión del perfil del cargo</p>	<p>Consiste en verificar las razones por las cuales se requiere iniciar un proceso de selección, las cuales pueden ser varias, el comienzo de una actividad productiva, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, sustituir un trabajador que se jubila o que ha enfermado, cubrir un nuevo puesto de trabajo por mencionar algunas. (peña, 1993)</p>
<p>Publicar vacante requerida</p>	<p>Publicar vacante requerida en los portales de empleo (Atracción)</p>	<p>Mediante diferentes medios y plataformas se publican las vacantes para obtener hojas de vida de los diferentes aspirantes y que mediante diferentes filtros se acerque al perfil del cargo.</p>
<p>Revisión de hojas de vida</p>	<p>Revisión de hojas de vida.</p>	<p>Este proceso consiste en Analizar las hojas de vida que le llegan a la empresa luego de la vacante.</p>
<p>Proceso de pre -seleccion</p>	<p>Proceso de pre-selección</p>	<p>Seleccionar los mejores perfiles que se ajusten al cargo y citarlos a entrevista.</p>

<p>Entrevista inicial con el coordinador de RRHH</p>	<p>Entrevista (poner que tipo) inicial con el Coordinador de RRHH</p>	<p>En este primer acercamiento con el aspirante a manera de conocerlo un poco y tener una primera impresión. Es importante hacer esta entrevista en un ambiente tranquilo y dedicar toda atención en sus respuestas, las preguntas deben tenerse anticipadamente así como se debe conocer muchos factores como competencias, habilidades, experiencias requeridas para el cargo.</p> <p>El tipo de entrevista que se implementara en la Empresa salud en verde, es Entrevista semi estructurada</p>
<p>Centro de valoración</p>	<p>Centro de valoración</p>	<p>Ana María de la espiella (2016) Los assessment centers o centros de selección son una serie de ejercicios en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. Estos son uno de los métodos más confiables a la hora de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan a una vacante. (Prr.1)</p>

<p>Aplicación de pruebas psicométricas, pruebas</p>	<p>Aplicación de pruebas psicométricas, prueba situacional y de grupo.</p>	<p>De acuerdo al cargo contamos con un abanico de posibilidades de pruebas a realizar según el perfil y responsabilidades del cargo, y se da un tiempo estimado para su realización, explicando previamente al aspirante como debe llenarla y el tiempo estimado para terminar.</p> <p>En salud en verde se aplicarán las siguientes pruebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Test IPV para vendedores -Pruebas vivenciales
<p>Citar a entrevista con la gerente</p>	<p>Citar a entrevista con la Gerente</p>	<p>El proceso de selección se realiza acompañado de la gerente y RRHH, pues en definitiva a la hora de tomar la decisión final una vez conocidos los resultados de las pruebas. Puede ser en conjunto con la gerente</p>
<p>Exámenes médicos</p>	<p>Exámenes médicos</p>	<p>En este proceso es importante ya q es prioridad que los exámenes médicos reconozcan un conjunto de evaluaciones físicas que proporcionan los resultados sobre la salud en la que se encuentran el candidato.</p>

<p style="text-align: center;">Proceso de contratación</p>	<p style="text-align: center;">Proceso de contratación</p>	<p>Finalmente superada todas las etapas en el proceso de selección, esta parte es la culminación, en la que la organización dispone el proceso de contratación.</p>
<p style="text-align: center;">On boarding</p>	<p style="text-align: center;">On Boarding</p>	<p>Óscar Pérez (2018) el On boarding es un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa y su adaptación en su nueva etapa profesional. (P.1)</p>

Tabla 2. Prueba de simulación para vendedores

Título de la prueba:	Prueba vivencial para vendedores
Objetivo:	Identificar en las futuras vendedoras habilidades para tomar dediciones y vender eficazmente un producto o varios.
Competencias a Fortalecer:	Habilidad comunicativa, conocimiento, atención al cliente
Duración estimada:	5 minutos aproximadamente
Metodología: Lúdica	
Personas responsables del encuentro: Coordinadora de recursos humanos	
Desarrollo (Explicación paso a paso de la prueba):	
<p style="text-align: center;">Inicialmente se firma un consentimiento informado donde la aspirante autorice la realización de la prueba, luego de esto se realiza un encuadre al aspirante sobre</p>	

la evaluación a realizar y su duración (máximo 2 minutos).

En este ejercicio de prueba vivencial, el coordinador de recursos humanos, o el administrador o gerente pueden jugar un rol importante en esta dinámica, ya que como cliente, elegirá ser un cliente complicado, un cliente dudoso, o un cliente con exceso de confianza con la empleada.

El aspirante deberá de vender un producto naturista que se le suministre al azar en un lapso de tiempo de 2 minutos como máximo, con la sugerencia de que pueda vender un kit o paquete que incluyan beneficios para lo cual este diseñado el producto. Esta venta también debe incluir el plus de saber atender el diferente rol de cliente que se le presente.

Por último, se le agradecerá su participación y en el área de observaciones se dejara por escrito la impresión del resultado.

Materiales requeridos: Productos naturistas, formato de la prueba, consentimiento informado

Número de personas para los que está diseñado: 2

Sustento teórico y conceptual:

Los centros de evaluación, como su nombre indica, están destinados a evaluar el potencial, las cualidades e incluso las capacidades de desarrollo individual a fin de tomar decisiones de contratación interna o externa, o también de gestión de la carrera profesional. Efectivamente, la parte fundamental de los centros de evaluación consiste en definir las “dimensiones” que serán medidas por el centro y que deben permitir juzgar las cualidades de dirección de los mandos examinados. (Levy – Leboyer, 2000, pg.13)

Bibliografía:

Claude Levy – L Gestión de las competencias 2000. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

Tabla 3. Indicadores

Indicador (Métrica)	Fórmula	Descripción
Tasa de ausencia	# Días ausentes en el mes ÷ (número promedio de empleados durante un mes x # de días de trabajo)	Permite mantener un orden dentro de la organización y supervisar causas de ausentismos laborales, dado que se podría estudiar estrategias de intervención rápidas para resolver los problemas Relacionados con la ausencia de las colaboradoras.
Coste de contratación	Costos de contratación ÷ (costo de compensación + costo de beneficios)	Permite asignar el presupuesto correcto a las actividades correctas, cuantificar constantemente los gastos de atracción y selección de personal le dará orden y estandarización a las contrataciones dentro de la organización
Tiempo para contratar (promedio)	Total días necesarios para cubrir un puesto ÷ número contratado	Le da un orden a la organización y establece tiempos promedios al momento de publicar una vacante y realizar el Procedimiento de selección.
Permanencia	Promedio de años de servicio en la organización en todos los empleados	Permite realizar seguimiento a la antigüedad y permanencia de los empleados dentro de la organización.
Rotación (anual)	# De empleados que salen del trabajo durante el período de 12 meses ÷ número real promedio de empleados durante el mismo período	Permite mantener un orden dentro de la organización, y supervisar posibles causas, retiros, terminación de contratos o renuncias dentro de la organización.
Costos de rotación	Costes totales de rotación + vacante + sustitución + formación	Permite hacer un análisis minucioso y detallado dentro de la organización sobre los costos de rotación y las posibles causas de los mismos. De la misma manera ayuda a replantear estrategias de intervención rápidas que disminuyan la rotación laboral.

Tabla 4. Presupuesto

PRESUPUESTO			
COSTO MATERIAL	CANTIDAD	COSTO/UNITARIO	VALOR TOTAL
FORMATO DE PRUEBA IPV	100	\$ 269.192	\$ 269.192
FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO	100	\$ 50	\$ 40.000
IMPRESIONES	500	\$ 150	\$75.000
FOTOCOPIAS	1000	\$ 50	\$50.000
PUBLICIDAD		\$ 40.000	\$40.000

Fase devolución creativa

Esta cuarta y última fase de acuerdo al enfoque praxeológico de Juliao (2011) describe la experiencia vivida respecto a la realización de la propuesta sobre la problemática identificada en la organización Salud en Verde. Por lo que da cuenta a la evaluación de los objetivos alcanzados, aciertos, dificultades, oportunidades de mejora, recomendaciones para la organización y conclusiones.

Aciertos del protocolo de intervención profesional

El apoyo de los administrativos de Salud en Verde fue un acierto darnos la posibilidad de implementar nuevas estrategias que posibilitaran el fortalecimiento del proceso de atracción y selección de personal. La Disposición, colaboración y acompañamiento asertivo por parte de los administrativos, fue uno de los aciertos, puesto que siempre estuvieron dispuestos a colaborar y brindar ayuda en lo que se necesitara como, documentos, contratos, reglamento interno de trabajo, información sobre la reseña histórica, y políticas de la organización.

El diplomado en Psicología organizacional de la Universidad Uniminuto nos brindó las

herramientas para elaborar un protocolo de intervención de forma exitosa.

Dificultades del protocolo de intervención

Durante el Semestre del 2020 – 1 se presentó la contingencia a nivel mundial del Covid – 19, afectando a su vez la posibilidad de dirigirnos de manera presencial a la empresa Salud en verde, por lo cual, después del mes de Marzo las reuniones posteriores se realizaron por vía telefónica y virtual. Esto nos obligó a adaptar el proyecto a dicha contingencia con el fin de que no afectara su desarrollo y el plan de acción , sin embargo, pensamos en la posibilidad de visitar la empresa y compartir con sus integrantes ya que es vital e importante para la propuesta en aras a mejorar el proceso de selección y atracción por competencias.

Objetivos y logros alcanzados

Se logró establecer la misión, la visión, los valores, el organigrama y un proceso de atracción y selección. Al ser una organización poco formalizada se presentó la oportunidad de crear un proyecto de formalización amplio, con un manual de funciones estableciendo los perfiles de cada cargo, los niveles y las competencias requeridas de acuerdo a cada rol dentro de Salud en verde, con fines de establecer elementos que contribuyan claramente a su diferenciación competitiva. Se construyó cada una de estas pautas logrando cumplir a finalidad nuestros logros, objetivos y sobretodo proyectar la organización a mejoras en un futuro.

Adicional, se logró establecer y materializar el rol del Psicólogo organizacional dentro de la organización para dar continuidad a la formalización de procesos y necesidades existentes, lo cual fue muy positivo, ya que dio cuenta de la importancia y el impacto que tuvo el proyecto de intervención dentro del área de psicología organizacional.

Reflexión teórica

En este apartado es importante nombrar autores como Chiavenato, Spencer j, Martha Alles entre otros, que sirvieron como referentes conceptuales para soportar nuestro proceso de intervención dado que, son especialistas del campo administrativo y sus argumentos teóricos han tenido gran repercusión dentro de la gestión del talento humano en las organizaciones.

Además, la psicología tiene un campo de acción variado, puesto que esta no solo se puede desempeñar en el ámbito organizacional, sino en diferentes contextos, por lo tanto requiere toda la atención posible, ya que es una profesión que se trabaja con seres humanos siendo así de vital importancia que los profesionales que la ejerzan estén dispuestos a realizar una serie de cambios positivos y de mejora tanto en la manera de pensar, actuar y vivir de las personas que se intervienen.

Dicho lo anterior, contar con una sustentación teórica, le dio rigurosidad al proyecto plasmado y le aportó conocimientos a nuestro proceso de formación en el campo de la psicología organizacional, puesto que, nos brindó herramientas y bases para estructurar las estrategias de intervención propuestas sobre los procesos de atracción y selección de personal. De igual forma, la información obtenida fue acertada y productiva.

Recomendaciones

Se recomienda a la organización Salud en Verde prestar atención e implementar un apropiado proceso de atracción y selección, dirigido por especialistas dado que, este mitigaría el índice de rotación de personal y la contratación de personal inadecuado lo que genera un sobre costo dentro de la organización, puesto que, es una problemática que actualmente se está

produciendo en Salud en Verde.

Se recomienda que para los procesos de selección en la organización se implementen pruebas psicotécnicas como el IPV (Inventario de personalidad para vendedores) ya que es un instrumento completo que permite evaluar diferentes aspectos de los candidatos, como: disposición para las ventas, rasgos de personalidad y comportamientos laborales.

Por último, se recomienda como estrategia comercial para prevenir la rotación de personal y mejorar el clima laboral se sugiere que la organización implemente inducciones, capacitaciones, talleres, participación de los trabajadores en actividades lúdicas, con el fin de interactuar de manera más cercana y personal con los diferentes empleados sobre los temas que son motivo de retiro e inestabilidad dentro de la organización.

Conclusiones

En primer lugar es importante mencionar que el psicólogo en formación de la corporación Minuto de Dios (sede Bello) posee la habilidad de efectuar, proponer e innovar nuevas propuestas para desempeñar el cargo de psicólogo en las organizaciones

De esta manera, desarrollar la práctica profesional en una empresa como psicólogo en formación, generó una experiencia significativa, por lo que permitió adquirir nuevos aprendizajes y potencializar actitudes y aptitudes frente a la vida profesional, ya que la sistematización tiene un sentido, cuando permite “generar conocimiento útil a los implicados del proyecto, y otros que pudieran usar dicho conocimiento para desarrollar experiencias similares.” (Juliao, 2010).

Se logró evidenciar y reflexionar sobre la importancia del rol del Psicólogo organizacional

dentro de una empresa, ya que al formalizar los procesos y llevar seguimiento de los mismos, se evitan inconvenientes legales, incumplimiento de metas, y alta rotación del personal.

La gestión y el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones marcan una diferencia importante y significativa, ya que fomentan el compromiso con la organización por medio de la motivación y permite identificar las necesidades de los colaboradores para encaminar las metas y los objetivos de la empresa.

Bibliografía

- Alles, m. (2005). *Gestión por competencias el diccionario*. Buenos aires, Granica: Recuperado de www.granicaeditor.com/diccionario.
- Claude Lévy L. *Gestión de las competencias* (2000) recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias- Claude%20Levy.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición). Bogotá D.C: Editorial Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición). México D.F: McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ECPA (2016). *IPV Inventario de personalidad para vendedores* tea ediciones Dpto. I+D+i de Tea Ediciones y adaptadores). Madrid: TEA Ediciones. Obtenido de: <http://web.teaediciones.com/IPV---INVENTARIO-DE-PERSONALIDAD-PARA-VENDEDORES.aspx>
- Fabiola Cabra Revista .Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC) - Vol. 2. N° 8 – 2011 Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Gloria_Sierra_Villamil/publication/299482578_Desafios_y_experiencias_de_evaluacion_en_la_formacion_basada_en_competencias
- García, j. k. (2015). *“manual de funciones y procedimientos para mejorar la organización laboral del área de ventas para la empresa national tire experts s.a. tesis de grado de la ciudad de santo domingo, 2015”*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3720>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la

psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 131-153.

Inga Cali Clara Margarita, C. M. (2013). *Diseño organizacional para la asociación de comerciante minoristas "feria libre" del Cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1067/1/TESIS%20INGA%20CALI%20CLARA.pdf>

Juliao, C. G. (2010). *La praxeología como alternativa para la sistematización de experiencias educativas*. Corporación Universitaria Uniminuto de Dios

Juliao Vargas, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Lima, (2013) *Normas para la formulación del manual de perfiles de puestos, MPP* Recuperado de: <http://www.iiap.org.pe/upload/Servir/car2/6.pdf>

Munar A. (2003) *Desarrollo del modelo de gestión por competencias en los procesos de descripción de posición, carta de puesto y proceso de selección*

Mura, J. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Obtenido de Wikilibros: https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas/Comportamiento_organizacional/Diagn%C3%B3stico_organizacional

Ospina Jaramillo, J. H. (2017). *Implementación de estrategias para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín durante el año 2016*.

Pesantes Sanjinez, A. R. (2015). *Análisis de los organigramas como representaciones gráficas que guían y ejecutan los cambios jerárquicos dentro de una organización*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/5250/1/ECUACE-2015-AE-CD0042.pdf>

Sánchez Rodríguez, R. A. (2018). *Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo para la Secretaria de Medio Ambiente de la Alcaldía Municipal de Chia*

Spencer. J. (2013) *Evaluación de competencia en el trabajo*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57498257/Libro - Competencias-Spencer.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57498257/Libro_-_Competencias-Spencer.pdf)

William, J. L. (2012). *Perfil del cargo y perfil del candidato*. Obtenidode <https://www.gestiopolis.com/perfil-del-cargo-y-perfil-del-candidato/>

Zapata, C. J. (8 de NOVIEMBRE de 2012). Titulación - Psicología Industrial. *“El levantamiento de perfiles de cargo por competencias mejora la gestión de los subsistemas de talento humano en la empresa Aeromaster Airways S.A durante el año lectivo 2011- 2012”*. QUITO, ECUADOR: Quito: UCE . Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2771>