

Perfiles de cargo y su influencia para la elaboración de manuales de competencias: herramienta para mejorar el desarrollo de las funciones de una empresa de reconocimiento a conductores en la ciudad de Cartagena.

Chedys Elles Velandia

Elisabeth González Castellar

Karen Quintana Jiménez

Asesor de Proyecto

Diego Rafael Cabrera Moya

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Especialización en Gerencia del Talento Humano
2021

CONTENIDO

INTERÉS POR LA INVESTIGACIÓN.....	3
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
OBJETIVOS	7
METODOLOGÍA.....	8
JUSTIFICACIÓN	49
TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
MARCO DE REFERENCIA	53
MARCO TEÓRICO.....	54
MARCO FILOSÓFICO- ANTROPOLÓGICO.....	58
MARCO CONCEPTUAL.....	59
MARCO LEGAL.	60
OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	61
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	62
CONCLUSIÓN	63
BIBLIOGRAFIA	65

INTERÉS POR LA INVESTIGACIÓN.

Al observar por 6 años una organización y evidenciar que no cuentan con el área de Talento Humano y por lo tanto no existen los manuales de competencias y perfiles de cargos estructurados y sabiendo la importancia que tienen para mejorar el rendimiento y por ende el buen funcionamiento de la organización y al no estar consolidada esta área en la empresa se evidenciaron problemas en el desarrollo de las actividades laborales que ejercen los colaboradores.

Partiendo de esta problemática y teniendo en cuenta que es vital en una organización los manuales de competencias para establecer las funciones y los perfiles de cargo y disminuir o evitar errores al momento de desarrollar las funciones, puesto que hay perfiles que no describen las actividades a realizar y no cuenta con instructivos que brinden de forma detallada cómo deben realizar las actividades cada uno de los colaboradores.

De allí parte el interés en desarrollar una investigación que nos permita crear manuales y perfiles de cargo que nos ayuden a mejorar y brindar solución al problema en organización para lo cual es necesario diagnosticar los cargos de la organización y así lograr crear manuales de competencias que faciliten la elaboración del perfil para que haya descripción de las actividades y/o funciones de cada colaborador y de cómo resultado un mejor desarrollo de las funciones.

Para el diseño y el desarrollo de esta propuesta partimos de la importancia que tiene en una organización la elaboración de manuales de cargo y describiremos cuán significativo es su aplicación, para ello nos basaremos en la construcción de un formato de perfil donde se describa las funciones del cargo, los objetivos, las responsabilidades, conocimientos, área de desempeño, actividades,

periodicidad, habilidades, técnicas, competencias generales, específicas y riesgos asociados a cada cargo, entre otros.

Con esto buscamos organizar los perfiles de cargo por medio de la elaboración de manuales de competencias buscando orientar en cómo realizar las labores del área en la cual se desempeña.

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Perfiles de cargo y su influencia para la elaboración de manuales de competencias: herramienta para mejorar el desarrollo de las funciones de una empresa de reconocimiento a conductores en la ciudad de Cartagena.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enunciado del problema.

La empresa objeto de estudio en la actualidad no cuenta con un manual de competencias y perfiles de cargo por lo cual existe deficiencia en el desarrollo de las funciones, es aquí donde se evidencia la importancia de impartir una herramienta que permita mejorar el desempeño y por lo tanto el alcance de los objetivos planteados por la organización. Hoy por hoy, muchas empresas pequeñas o medianas no cuentan con el área encargada de estos procesos puesto que lo no lo consideran indispensable para su funcionamiento, lo que conlleva a que los colaboradores realicen actividades que no se encuentren dentro de sus funciones dando como resultado en muchos casos la sobre carga laboral y el mal manejo de las actividades que les corresponden.

Actualmente, se ha hecho indispensable contar con perfiles de cargo y manuales de competencias que permitan el alcance de los objetivos por medio del correcto desarrollo de las funciones de cada área. Cuando en una empresa existen herramientas como manuales de competencias contribuye que haya colaboradores altamente calificados con conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el área el cual se desempeñan.

La empresa de Reconocimiento al no contar con estos manuales y perfiles debidamente diligenciados ha dado lugar a la falta de compromiso y poca responsabilidad en sus labores.

Como señala Vargas (2004) citado por en 2012, Sandoval, 2012, (et al.) “Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la

selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira”.

Por lo anterior, se evidencia que al tener perfiles que cuenten con competencias aporta significativamente a la empresa por lo cual se hace indispensable contar con herramientas que mejoren el funcionamiento de las actividades que realizan cada área que hacen parte de la empresa.

Formulación del problema.

¿Qué influencia tienen los perfiles de cargo en la elaboración de los manuales de competencia y el desarrollo de las funciones en la empresa de reconocimiento a conductores en la ciudad de Cartagena?

¿Cuál es el aporte de un estudio de perfiles de cargo en la elaboración de manuales en una empresa?

¿Cuál es el aporte de los manuales de competencia para mejorar el desarrollo de las funciones de una empresa de reconocimiento a conductores en la ciudad de Cartagena?

¿Cuál es la relación que existe entre los perfiles de cargo y las competencias gerenciales con el desarrollo de las funciones de la empresa?

OBJETIVOS

General.

Estudiar el aporte de perfiles de cargos en la elaboración de manuales de competencia como herramienta para mejorar el desarrollo de las funciones en la empresa objeto de estudio.

Específicos.

- Identificar cuáles son los componentes de los perfiles de cargo que influyen en la elaboración de manuales de competencia.
- Establecer cómo los manuales influyen en el desarrollo de las funciones en la empresa objeto de estudio.
- Establecer la relación entre los perfiles de cargo, las competencias gerenciales y las funciones de la empresa.
- Describir la influencia de la definición de perfiles de cargos en la elaboración de manuales de competencia como herramienta para mejorar el desarrollo de las funciones en la empresa objeto de estudio.

METODOLOGÍA

1.1. MANUAL DE COMPETENCIAS.

CARGO	COMPETENCIA
Gerente.	• Comunicación Oral: <i>"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado."</i> Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de <i>"Presentaciones"</i> en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales. • Comunicación Escrita: <i>"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."</i> Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación. • Capacidad de Negociación: <i>"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'."</i> En definitiva, la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan. • Liderazgo de grupos: <i>Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo".</i> Con todas las implicaciones que conlleva tan simplificada definición, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aun cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. Lo que diferencia esta habilidad de la de <i>"Liderazgo de personas"</i> es precisamente el contacto humano permanente y directo, que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el <i>"Liderazgo de grupos"</i> se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el <i>"Liderazgo de personas"</i> se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo. • Planificación y Organización: <i>"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."</i> Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo

	diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica. El factor clave que diferencia esta habilidad de la de "Autoorganización" es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias. Tolerancia al Estrés: <i>"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."</i> Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicosomáticas. Innovación/Creatividad: <i>"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."</i> Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional, es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones. No se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tengan aplicabilidad práctica o no tengan utilidad alguna. Tampoco con la creatividad estética, más propia de profesiones artísticas y cuya característica es la irrepetibilidad. Análisis Numérico: <i>"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos."</i> Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Análisis de Problemas: <i>"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas."</i> Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad. Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación Control directivo: <i>"Establecer y aplicar procedimientos para el y la regulación de procesos y políticas internas y/o externos."</i> En definitiva, la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional. Desarrollo/Apoyo de Colaboradores: <i>"Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros."</i>
--	--

	Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y su desarrollo. Al mismo tiempo tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional y motivacional que va percibiendo en ellos y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional.
Contador.	Análisis Numérico: <i>"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos."</i> Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Integridad: <i>"Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo."</i> Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable-exigible- en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables. Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta <i>competencia conductual</i> en la lista final de criterios. Autoorganización: <i>"Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible."</i> La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, frente a <i>"Planificación y organización"</i>, que está referida al trabajo y las actividades de terceras personas. El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda. Comunicación Oral: <i>"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado."</i> Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de <i>"Presentaciones"</i> en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales. Comunicación Escrita: <i>"Expresar ideas y opiniones de forma</i>

	<i>clara y correcta a través del lenguaje escrito."</i> Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación. • Planificación y Organización: <i>"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."</i> Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica. El factor clave que diferencia esta habilidad de la de <i>"Autoorganización"</i> es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias.
Administrador.	• Capacidad de negociación: <i>"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'."</i> En definitiva, la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan. • Comunicación Escrita: <i>Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.</i> Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación. • Comunicación Oral: <i>"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado."</i> Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de <i>"Presentaciones"</i> en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales. • Decisión: <i>"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."</i> Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea

	momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de <i>"análisis de problemas"</i>, pero resulta una habilidad diferencial con respecto a aquélla, ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución. Se relaciona, asimismo, con la capacidad para <i>"tomar riesgos"</i>, pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución. • Energía: <i>"Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso."</i> Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que su nivel de activación vital no se vea afectada. Tiene que ver con la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás y la fuerza y grado de ímpetu que transmite ante otros. Un elemento crítico de la definición de esta habilidad es que todo ello se mantiene de forma prolongada en periodos de tiempo largos y no es fruto de unas circunstancias especiales o limitadas, sino que conforma una característica del comportamiento del sujeto • Liderazgo de Grupos: <i>"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"</i>. Con todas las implicaciones que conlleva tan simplificada definición, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aún cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. Lo que diferencia esta habilidad de la de <i>"Liderazgo de personas"</i> es precisamente el contacto humano permanente y directo, que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el <i>"Liderazgo de grupos"</i> se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el <i>"Liderazgo de personas"</i> se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo. • Orientación al Logro: <i>"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."</i> La clave central de esta habilidad está en la <i>"ambición"</i> en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta. • Integridad: <i>"Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo."</i> Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable-exigible- en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para
--	--

	mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables. Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta <i>competencia conductual</i> en la lista final de criterios
Asistente Administrativo.	Planificación y Organización: <i>"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."</i> Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica. El factor clave que diferencia esta habilidad de la de <i>"Auto organización"</i> es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias. Trabajo en Equipo/Cooperación: <i>"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio."</i> Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer. Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo. Atención al Detalle: <i>"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."</i> Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, etcétera. Comunicación Escrita: <i>"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."</i> Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación.
Recepcionista.	Orientación al cliente: <i>"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales"</i>

	(el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización. Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de "contar con las necesidades del cliente" desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad. No debe confundirse con "Atención al cliente" que, como hemos señalado, tiene que ver con atender las demandas o las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción directa con él. Esta dimensión es más conductual, mientras que aquí se trata, más bien, de una constante preocupación o actitud. • Tolerancia al Estrés: "Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad." Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicosomáticas. • Atención al Cliente: "Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible." Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de "Orientación al cliente" porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del "cliente" considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas. • Comunicación Oral: "Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado." Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de "Presentaciones" en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales. • Escucha Activa: "Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas." En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuanto está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en
--	---

	profundidad. Difiere de la habilidad de "sensibilidad interpersonal" en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.
Profesionales Evaluadores: Psicólogo (a), Fonoaudiólogo (a), Optómetra, Médico general.	• Adaptabilidad: <i>"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno."</i> Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación o a otros cambios en el entorno. • Análisis de problemas: <i>"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas."</i> Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad. Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación. • Atención al cliente: <i>"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible."</i> Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de <i>"Orientación al cliente"</i> porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del "cliente" considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas. • Comunicación oral: <i>"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado."</i> Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de <i>"Presentaciones"</i> en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales. • Escucha activa: <i>"Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas. En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que</i>

	se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuanto está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de <i>"sensibilidad interpersonal"</i> en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión. • Orientación al logro: <i>"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'".</i> La clave central de esta habilidad está en la <i>"ambición"</i> en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta. • Orientación al cliente: <i>"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.</i> Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de <i>"contar con las necesidades del cliente"</i> desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad. • Dominio de la Comunicación no Verbal: <i>"Conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal."</i> Consiste, fundamentalmente, en la mayor o menor habilidad para desarrollar el lenguaje corporal y los demás elementos de la comunicación no verbal en el transcurso de interacciones sociales en las que la comunicación, en cualquiera de sus modalidades y con cualquiera que sea su objetivo, así lo requiera. Tiene que ver con la expresividad en la comunicación oral y con la aceptabilidad social y la credibilidad de los mensajes emitidos por el sujeto.
Profesional certificador.	• Decisión: <i>"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."</i> Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de <i>"análisis de problemas"</i>, pero resulta una habilidad diferencial con respecto a aquélla, ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución. Se relaciona, asimismo, con la capacidad para <i>"tomar riesgos"</i>, pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo

	implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución. • Integridad: <i>"Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo."</i> Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable-exigible en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables. Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta <i>competencia conductual</i> en la lista final de criterios. • Aprendizaje: <i>"Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."</i> La clave de esta habilidad estriba en la capacidad del sujeto para incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o modelos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, cuando asimila un conjunto de datos o de referencias nuevas desde el exterior, así como la capacidad, que expresa en conductas, de traducir estas asimilaciones de nuevos enfoques en formas también nuevas y adaptativas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicados para realizar los aprendizajes, así como la capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos. • Atención al cliente: <i>"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible."</i> Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de <i>"Orientación al cliente"</i> porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del "cliente" considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas. • Comunicación oral: <i>"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado."</i> Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de <i>"Presentaciones"</i> en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales.
--	---

Auxiliar de servicios generales.	• Atención al Detalle: <i>"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."</i> Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, etcétera. • Disciplina: <i>"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."</i> La clave de esta habilidad estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias, a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas. También se refleja en la capacidad para hacer "lo que es necesario hacer" aun en contra de lo que "gustaría hacer" en un determinado momento, entorno o situación. • Escucha Activa: <i>"Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas."</i> En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuanto está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de <i>"sensibilidad interpersonal"</i> en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.
----------------------------------	--

Fuente: Diccionario de competencias Martha Alles.

1.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PERFIL DE CARGOS.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
GERENTE	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Junta de socios o director general
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	Gerencia
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	• Rendir informe completo de estado de la empresa por parte del contador informes financiero, contable y fiscal.

	• Presentar un detallado registro de las actividades realizadas y los requerimientos de las respectivas áreas.
Objetivos del puesto	
Responder por el correcto funcionamiento de los recursos costo de producción y operativos. Es el encargado de planear, hacer verificar y actuar.	
Funciones: Realizar conjuntamente con el consejo de administración el presupuesto Realizar con la gerencia comercial el análisis de flujo de efectivo Garantizar la emisión oportuna de la nómina Realizar propuestas de análisis estratégicos a la dirección general sobre opciones de financiamiento y estrategias comerciales para cumplimiento de objetivos. Velar por que todos los departamentos funcionen correctamente.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Posgrado
Título profesional: Profesional en Administración, finanzas y/o a fines.
Título de postgrado: Administración, finanzas y/o afines.
Experiencia laboral necesaria: Conocimientos: Administración de recursos humanos Contabilidad financiera Administración de logística operativa Conocimiento en ofimática. Dirección y trabajo en equipo Análisis de flujo de efectivo. Experiencia: 5 años en el Cargo de gerente. Edad: 30 años a 45. Sexo: indiferente Estado civil: indiferente. Profesional Con experiencia en áreas administrativas o contables afines preferiblemente con experiencia relacionada en empresas de salud, con disponibilidad de tiempo completo

Relaciones del cargo interna y externas:

Internas: Consejo de administración y dirección general,
Externas: Clientes proveedores y directivos de empresa.

2. Competencias

Comunicación oral, comunicación escrita, capacidad de negociación, liderazgo de grupo, planificación y organización, tolerancia al estrés, innovación/creatividad, análisis numérico, análisis de problemas, control directivo, desarrollo/apoyo de colaboradores.

3. Condiciones de trabajo

Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo:

El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
CONTADOR	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Gerente
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	Gerente, Administradora.
Objetivos del puesto	
Medir los recursos contables, financieros y presupuestales para darle un correcto manejo y dirección para la organización.	
Funciones del cargo:	
Elaborar estados financieros informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales Realizar gestión y evaluación de control internos.	

Diseñará e implantará el sistema información y vigilará por su buen funcionamiento.
 Realizar informes detallados en el programa contable con la información financiera y presupuestal para presentar en medios magnéticos.
 Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios desde el área financiera para el cumplimiento de metas.

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales

Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional
 Título profesional: profesional
 Título de postgrado: en finanzas o presupuesto.
 Experiencia laboral necesaria

Conocimientos requeridos: En finanzas y presupuestales

Experiencia: 3 años de experiencia en empresas en cargos similares de contador y realizando tareas tales de contabilidad en general.

Habilidades específicas:
 Edad mínima: 30 a 40 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

2. Competencias necesarias

Análisis numérico, integridad, autoorganización, comunicación oral, comunicación escrita, planificación y organización.

3. Condiciones de trabajo

Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo:

El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
ADMINISTRADORA	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Gerente.
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	Asistente administrativa
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	• Recepción la dependencia Completa, rendir informes completos de las actividades realizadas. • Asistente Administrativas, inventarios, historias clínicas actualizadas, reporte de trabajos.
Objetivos del puesto	
Administrar y controlar las actividades del área relacionada con el ingresos y egresos al igual que el correcto funcionamiento de la empresa a nivel del punto de atención. Otra tarea correspondiente es la revisión de cuentas, supervisión de personal de recepción, revisión del inventario de papelería, supervisión de materiales y equipos, manejo de dinero títulos valores o documentos, responsabilidad de información confidencial.	
Funciones del puesto:	
• Verificar que los pagos de las facturas a proveedores se realicen de manera oportuna verificando que las negociaciones sobre precio, calidad y condiciones de entrega se hayan cumplido de conformidad. • Autorizar los cheques y transferencias bancarias que sean necesarios de acuerdo a los compromisos de pago contraídos por la empresa. Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen. • Proporcionar el seguimiento efectivo a la cobranza verificando las facturas pendientes • Actualizar periódicamente los seguros de las unidades.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional.
Título profesional: Profesional en Administración, Contaduría.
Título de postgrado: N/A

Experiencia laboral necesaria:
Conocimientos: Contabilidad básica, finanzas básicas, Excel, Word, sistemas informativos relacionados con administración.

Experiencia: 3 años en el área Administrativa.

Sexo: indiferente

Estado civil: indiferente.

Profesional Con experiencia en áreas administrativas o afines preferiblemente con experiencia relacionada en empresas de salud, con disponibilidad de tiempo completo

Relaciones del cargo interna y externas:

Internas: Con todas las áreas de la empresa
Externas: Proveedores y contactos Administrativos del cliente.

2. Competencias.

Capacidad de negociación, comunicación escrita, comunicación oral, decisión, energía, liderazgo de grupo, orientación al logro, integridad.

3. Condiciones de trabajo

Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo:

El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	Con la administración ya que esta debe presentar una serie de informes del trabajo diario.
Objetivos del puesto	
Realizar la labor integral de documentación administrativa, registro de datos de usuarios, archivo y cargue de factura al sistema.	
Funciones del cargo:	
Evaluación y diagnostico Participa en reuniones del equipo técnico. Apoyo administrativo Correspondencia Registros Archivos Facturas Redacción de textos	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Técnico.
Título profesional: Técnico en administración o afines.
Título de postgrado: N/A

Experiencia laboral necesaria Conocimientos requeridos: ordenado, analítico y lógico, buen manejo de herramientas ofimática (procesador de texto hoja de cálculo base de datos, etc., conocimiento archivo, buena atención al cliente, trabajo en equipo, tener habilidades comunicativas y escritas Experiencia: 2 años de experiencia en empresas en cargos similares de auxiliar de administración o gestión administrativa Habilidades específicas: aptitud para llevar registros, aptitud para gestionar el tiempo aptitud para transcribir, buen trato por teléfono, bueno en gramática y ortografía, capaz de tomar iniciativa sentido de pertenencia. Edad mínima: 24 a 38 años Sexo: indistinto Estado civil: indistinto.
2. Competencias.
Planificación y organización, trabajo en equipo, atención al detaller, comunicación escrita.
3. Condiciones de trabajo
Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo: El colaborador contara con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
RECEPCIONISTA	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización)	Con la administración ya que esta debe presentar una serie de informes

con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	del trabajo diario de la agenda programada para los médicos que realizarán los exámenes
Objetivos del puesto	
Funciones: • Recibir y atender a los usuarios y seguir las normas de procedimientos internos de la empresa para tal fin, debe hacerlo de la mejor manera posible dándoles una calurosa bienvenida, explicar el procedimiento a realizar. • Llevar el registro de las personas atendidas durante el día en Excel y presentarlo mensual a la administración. • Realizar el registro de los usuarios en el Sistema RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito) y el software de ingreso. • que aspiran a la evaluación. • Atender las llamadas recibidas y re-direccionarlas a las extensiones correctas de ser necesario. • Hacerse cargo de los correos electrónicos recibidos, así como de paquetes entregados y por enviar. • Mantener al tanto a sus supervisores de las actividades de los usuarios. • Manejar la documentación relacionada con su área de trabajo de manera adecuada.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado):
Título profesional: Técnico en oficina, sistemas administrativos y/o a fines.
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria
Conocimientos requeridos: Manejo de herramientas ofimáticas, conocimientos afines al cargo.
Experiencia: 2 años de experiencia en empresas en cargos similares de Recepcionista
Habilidades específicas: aptitud para llevar registros, aptitud para gestionar el tiempo, buen trato por teléfono, aptitud de servicio.
Edad mínima: 20 a 35 años

Sexo: indistinto Estado civil: indistinto
2. Competencias Orientación al cliente, Tolerancia al estrés, Atención al cliente, Comunicación Oral y Escucha activa.
3. Condiciones de trabajo Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo: El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	Con la administración ya que esta debe presentar una serie de reporte de todas áreas que utiliza el personal adecuadamente higiénicas y limpias para los usuarios y personal de atención.
Objetivos del puesto	
Velar por el buen funcionamiento de las instalaciones, asegurar la higiene de acuerdo a rutinas que proporcionen un ambiente aseado.	
Funciones:	
- Realizar aseo y limpieza de oficinas, baños, salas de reuniones, espacios comunes y todos los espacios de la dependencia asignada. - Mantener en perfecto orden las instalaciones en cuanto a aseo y desinfección de las instalaciones. - Colaborar con el servicio de cafetería.	

- Responder por el aseo y desinfección con los cubículos donde se atienden a los usuarios.
- Responder por el manejo y la disposición de residuos.
- Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados.

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Bachiller.
Título profesional: N/A
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria Conocimientos requeridos: Técnicas de aseo y atención al público, manejo de productos de aseo (Deseable pero no excluyente). Experiencia: 1 años de experiencia como auxiliar de Servicios Generales. Sexo: Indistinto Estado civil: Indistinto
2. Competencias
Atención al detalle, disciplina, escucha activa.
3. Condiciones de trabajo
Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo: El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
PSICÓLOGA (O)	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora.
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	N/A
Objetivos del puesto	
Realizar evaluación psicossensométrica, aplicando test donde se evalúa la motricidad, coordinación, atención, velocidad anticipada, concentración, también el perfil psicológico (personalidad, inteligencia, adicciones) del aspirante a certificar.	
Funciones del cargo:	
• Evaluación y diagnóstico • Realizar pruebas para evaluar la coordinación motriz, atención, concentración, reflejos, velocidad anticipada, test que mide (personalidad, inteligencia y adicciones).	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional.
Título profesional: Profesional en psicología
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria
Conocimientos requeridos: Teoría y técnica de la entrevista, evaluación psicológica (pruebas psicométricas y proyectivas), bases para introducción en crisis, bases de psicología en general.
Experiencia: 1 año de experiencia en el cargo y disponibilidad de tiempo completo.
Habilidades específicas: Escuchar, actitud de servicio, disponibilidad, trabajo en equipo, objetividad, capacidad de análisis, empatía, neutralidad, ética.
Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto
2. Competencias necesarias
Adaptabilidad, análisis de problemas, atención al cliente, comunicación oral, escucha activa, orientación al logro, orientación al detalle, dominio de la comunicación no verbal.
3. Condiciones de trabajo
Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo:
El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
FONOAUDIOLOGA (O)	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora.
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	N/A
Objetivos del puesto	
Determinar por medio de la evaluación, diagnóstico, de usuarios de las patologías fonoaudiológicas.	
Funciones:	
- Realizar evaluación, diagnóstico de usuarios portadores de patologías neurológicas. - Dar fe de una buena condición si el usuario, la tiene para el uso en su proceso de su licencia. - Diagnosticar si existe deficiencia auditiva y cual es estado.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional.
Título profesional: Fonoaudiólogo (a)
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria: Realización de audiometría para medir y determinar la capacidad auditiva de la persona y los niveles mínimos de escucha de sonidos y vibraciones de alto y bajo volumen, capacidad de percepción de sonidos y evaluación de enfermedades en el oído. Experiencia: 1 año Sexo: indiferente Estado civil: indiferente. Profesional Con experiencia en áreas de la salud como fonoaudióloga preferiblemente con disponibilidad de tiempo completo Relaciones del cargo interna y externas: Internas: Con todas las áreas de la salud, equipo medico Externas: Con los pacientes.
2. Competencias necesarias
Adaptabilidad, análisis de problemas, atención al cliente, comunicación oral, escucha activa, orientación al logro, orientación al detalle, dominio de la comunicación no verbal.
3. Condiciones de trabajo
Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo: El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
OPTOMETRA	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora.
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	N/A
Objetivos del puesto.	
Determinar por medio de la evaluación, diagnóstico, de usuarios de patología visuales.	
Procurara el cuidado de la salud visual.	
Funciones: • Atender la consulta interna y externa del área de Optometría, en el horario y días establecidos. • Determinar la capacidad visual. • Evaluar la campimetría. • Diagnosticar problemas en la visión y el reconocimiento de colores.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional
Título profesional: Profesional en Optometría
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria: Aplicación de pruebas de optometría y manejo de las diferentes condiciones visuales. Detectar signos que puedan afectar la visión. Manejo test que permitan verificar la discriminación de colores, entre otras funciones. Experiencia: 1 año. Sexo: indiferente

Estado civil: indiferente.
Profesional con experiencia en optometría.
Relaciones del cargo interna y externas:
Internas: con todas las áreas de la salud, equipo medico
Externas: con los pacientes.
2. Competencias necesarias
Adaptabilidad, análisis de problemas, atención al cliente, comunicación oral, escucha activa, orientación al logro, orientación al detalle, dominio de la comunicación no verbal.
3. Condiciones de trabajo
Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo:
El colaborador contara con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
MEDICO GENERAL	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Administradora
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	N/A
Objetivos del puesto	
Determinar por medio de la evaluación, diagnóstico, de usuarios de las patologías médicas.	
Funciones:	
Evaluar el estado físico para conocer si existe una patología o enfermedad que le impidan realizar sus actividades con normalidad.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional.
Título profesional: Profesional en Medicina.
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria: Habilidad general: Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas. • Contribuir a la realización de los fines institucionales, planes estratégicos y valores de la institución Experiencia: 1 años en el área. Sexo: indiferente Estado civil: indiferente. Profesional Con experiencia en consulta externa Relaciones del cargo interna y externas: Internas: con todas las áreas de la salud, equipo medico Externas: con los pacientes.
2. Competencias
Adaptabilidad, análisis de problemas, atención al cliente, comunicación oral, escucha activa, orientación al logro, orientación al detalle, dominio de la comunicación no verbal.
3. Condiciones de trabajo
Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo: El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

I DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo:	
PROFESIONAL CERTIFICADOR	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Quien(es) son sus jefes)	Gerente.
b) Supervisión: (Que cargos supervisa)	N/A
c) Comunicaciones colaterales: (Otros cargos de la organización con los que se relaciona detallando el nivel de dependencia y relación)	N/A
Objetivos del puesto	
Certificar el proceso de evaluación realizado por el equipo evaluativo.	
Funciones: • Verificar el proceso evaluativo y constatar que cumple con los requisitos para ser certificado. • Ingresar la decisión de certificación (aprobado, no aprobado, remitido o aplazado) al software. • Cargar la información al Sistema RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito). • Entregar a la persona el certificado. • Archivar la historia clínica y la certificación.	

II ANÁLISIS DEL CARGO:

1. Requisitos intelectuales
Nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico, profesional, postgrado): Profesional.
Título profesional: Profesional en Psicología, Fonoaudiología y/o en área de la salud afines
Título de postgrado: N/A
Experiencia laboral necesaria: Conocimiento: En los anexos de la resolución 12336 de 2012 la cual establece los lineamientos de los rangos de aprobación de las Aptitudes físicas, mentales y de coordinación motriz para obtener la licencia de conducción. Habilidad Experiencia: 1 años en el área de la salud con médico certificador.

Sexo: Indiferente

Estado civil: Indiferente.

Profesional Con experiencia en áreas de la salud como médico certificador y auditor preferiblemente con disponibilidad de tiempo completo

Relaciones del cargo interna y externas:

Internas: Con todas las áreas de la salud, equipo evaluador.

Externas: Aspirantes a certificar.

2. Competencias necesarias

Adaptabilidad, análisis de problemas, atención al cliente, comunicación oral, escucha activa, orientación al logro, orientación al detalle, dominio de la comunicación no verbal.

3. Condiciones de trabajo

Características del ambiente de trabajo y riesgos inherentes al puesto de trabajo que posee este cargo:

El colaborador contará con una oficina dotada de los elementos necesarios para llevar a cabalidad las funciones del cargo, con todas las medidas necesarias para evitar accidentes laborales.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA CARGO.

Cargo	Funciones
Gerente	Dirigir el trabajo de los colaboradores, es el puente de comunicación entre los socios de la empresa y la administración, encargado de evaluar el desempeño de sus subordinados y velar por el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.
Contador	Elaborar estados financieros informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales Realizar gestión y evaluación de control internos. Diseñará e implantará el sistema información y vigilará por su buen funcionamiento. Realizar informes detallados en el programa contable con la información financiera y presupuestal para presentar en medios magnéticos. Diseñará o rediseñar los procedimientos necesarios desde el área financiera para el cumplimiento de metas.
Administrador	Administrar y controlar las actividades del área relacionada con el ingresos y egresos al igual que el correcto funcionamiento de la empresa a nivel del punto de atención. Otra tarea correspondiente es la revisión de cuentas, supervisión de personal de recepción, revisión del inventario de papelería, supervisión de materiales y equipos, manejo de dinero títulos valores o documentos, responsabilidad de información confidencial.

Asistente Administrativo	Organizar actividades generales correspondientes a la oficina de administración como archivar, programar reuniones para ofrecer portafolio de servicios, atención de llamadas, entre otros.
Recepcionista	Recibir y atender a los usuarios y seguir las normas de procedimientos internos de la empresa para tal fin, debe hacerlo de la mejor manera posible dándoles una calurosa bienvenida, explicar el procedimiento a realizar. Llevar el registro de las personas atendidas durante el día en Excel y presentarlo mensual a la administración. Realizar el registro de los usuarios en el Sistema RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito) y el software de ingreso a quienes aspiran a la evaluación. Atender las llamadas recibidas y re-direccionarlas a las extensiones correctas de ser necesario. Hacerse cargo de los correos electrónicos recibidos, así como de paquetes entregados y por enviar. Mantener al tanto a sus supervisores de las actividades de los usuarios. Manejar la documentación relacionada con su área de trabajo de manera adecuada
Auxiliar de Aseo	Realizar aseo y limpieza de oficinas, baños, salas de reuniones, espacios comunes y todos los espacios de la dependencia asignada. Mantener en perfecto orden las instalaciones en cuanto a aseo y desinfección de las instalaciones. Colaborar con el servicio de cafetería. Responder por el aseo y desinfección con los cubículos donde se atienden a los usuarios. Responder por el manejo y la disposición de residuos. Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados.
Psicóloga(o)	Realizar pruebas para evaluar la coordinación motriz, atención, concentración, reflejos, velocidad anticipada, test que mide (personalidad, inteligencia y adicciones).

Fonoaudióloga (o)	Realizar evaluación, diagnóstico de usuarios portadores de patologías neurológicas. Dar fe de una buena condición si el usuario, la tiene para el uso en su proceso de su licencia. Diagnosticar si existe deficiencia auditiva y cual es estado.
Optómetra	Atender la consulta interna y externa del área de Optometría, en el horario y días establecidos. Determinar la capacidad visual. Evaluar la campimetría. Diagnosticar problemas en la visión y el reconocimiento de colores.
Médico General	Evaluar el estado físico para conocer si existe una patología o enfermedad que le impidan realizar sus actividades con normalidad.
Profesional Certificador	Verificar el proceso evaluativo y constatar que cumple con los requisitos para ser certificado. Ingresar la decisión de certificación (aprobado, no aprobado, remitido o aplazado) al software. Cargar la información al Sistema RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito). Entregar a la persona el certificado. Archivar la historia clínica y la certificación.

Fuente: CRC Apto Cartagena.

COMO INFLUYE EL MANUAL DE FUNCIONES EN LAS COMPETENCIAS Y COMO LAS COMPETENCIAS INFLUYEN EN EL MANUAL DE FUNCIONES.

CARGO	INFLUENCIA
Gerente	Comunicación oral: - Influye en la labor de la gerencia por que debe estar capacitado para transmitir bien la información a los colaboradores de la manera más clara y entendida con una buena postura corporal que cuando hable sea muy bien recibida. Comunicación escrita: - Influye en la buena redacción de informes y de objetivos claros

	para un mejor entendimiento al momento de enviar un correo o cualquier comunicación competente a los colaboradores, permitiendo que esta sea clara y entendida Facilita los procesos acortando los tiempos de las labores a realizar. Capacidad de negociación: • Influye desde la gerencia el utilizar bien la competencia de negociación al momento de hablar con un cliente, esto permite presentar bien el producto o servicio a ofrecer hasta llegar a un cierre éxito con las estrategias propias que tenga la gerencia para atraer ese cliente y negociar. Liderazgo de grupos: • Influye facilitando el cumplimiento de metas y permitiendo por medio de este estructurar objetivos claros junto con los colaboradores permitiendo un éxito y adelanto en los procesos por la sintonía que se imparte al momento de realizar las metas y trabajo. Tolerancia al estrés: • influye en el aumento del nivel de tolerancia al momento de un error por parte de los colaboradores o propio, retirando de su ser la fatiga psicológica que se forma a través del trabajo monótono y fomentando espacios de relajación para él y sus colaboradores, con pausas activas. Planificación y organización: • influye de manera positiva en las actividades ya que busca
--	---

	mantener un comportamiento y el ambiente utilizarlo de la mejor forma para ser más competitivo al momento de trazar los objetivos de la organización o los que ya están dado tener un plan para que se dé una buena ejecución.
Administrador	Capacidad de negociación: • influencia en las actividades competentes a su cargo como la coordinación y dirección de sus auxiliares y el tiempo a desempeñar estas funciones, desde hablar con su jefe es una manera clara y directa que se da desde este punto para negociar. Comunicación escrita: • Influye en la redacción de un informe, escribir un correo o una petición a la gerencia se debe utilizar una excelente ortografía y redacción. Comunicación oral: • La influencia de la comunicación oral es igual se debe dar a conocer e informar cualquier cosa que se quiera decir a sus auxiliares o jefe de la manera más entendida y clara y con una expresión corporal esto se da mucho en reuniones, y cuando se requiere repartir las funciones al personal a cargo para que de esta forma sea bien recibida. Decisión: • Permite que tenga una influencia directa y persuasión con el personal a cargo buscando de esta forma impartir y dirigir las tareas bien coordinadas como cuando se debe trabajar de otra forma o

	implementar un nuevo programa para un mejor funcionamiento. Energía: • La influencia de esta competencia se da con el buen ánimo, y con la alegría que se coloca al realizar las tareas mostrándole de esta forma a todo el equipo de trabajo que pueden realizar las suyas de la misma manera y será más fácil y más rápido porque lo harán con gusto buscando que estos se contagien de la buena vibra creando un clima laboral ideal. Orientación al logro: • influye en la proyección que se tiene al momento de trazar una meta de la organización y darle su consecución y su cumplimiento por ejemplo en la actividad mensual del negocio es de 50 millones él debe darle cumplimiento a esta teniendo una fecha y unas estrategias estipuladas para alcanzarla. Integridad: • Influye en todas las tareas que realice desde un informe o dirigirse a los colaboradores tener presente su comportamiento y su ética de lo que va decir y hacer por ejemplo en el escenario que le toque informar sobre las políticas de la empresa este su deber es mostrar y recalcar que estas se tienen que cumplir a cabalidad y que el incumplimiento trae consigo la pérdida de su trabajo.
Contador	Análisis numérico: • Influye en la presentación e interpretación de informes y balance general de la empresa ya que con esta muestra la realidad de como esta y que

	muestra financieramente en qué estado está la organización. Integridad: • Influye al momento de mostrar los movimientos, ganancias y pérdidas de la empresa o los medios magnéticos como se encuentra ser transparente con esta información, no divulgar ninguna información confidencial de la empresa que este conozca. Autoorganización: • Influye en el orden en su oficina en la manera de presentar sus informes en no tener que estarle recordando las tareas a realizar en mantener todos los requerimientos como los impuestos, al día presentándolo en las fechas correspondientes. Comunicación oral: • Influye en el momento de presentar y dirigirse a la junta directiva a informar el estado de la empresa hacerlo de la manera más clara y entendida para ellos con un buen léxico, postura y claridad en los temas. Comunicación escrita: • Influye en la forma de presentar sus informes, balance estado de resultado con una buena escritura y ortografía donde estos informes que son de alta importancia se puedan leer y entender con facilidad. Planificación y organización: • Influye en la revisoría de previsión, y de control que se realizaría trimestral buscando tener todo al día y cumplir en las fechas de calendario estipulada con la presentación de los informes que necesiten y se requieran.
Asistente Administrativo	Orientación al cliente:

	• Influye en la función de recibir y atender a los usuarios siguiendo las normas de procedimientos internos de la empresa porque lo que busca esta competencia nos permite conocer las necesidades de nuestro cliente con el fin de poder asesorarlos de la mejor forma teniendo en cuenta lo que estos buscan. Atención al cliente: • Influye en la función realizarlo de la mejor manera posible dándoles una calurosa bienvenida y explicar el procedimiento a realizar porque por medio de esta competencia nos permite tener una buena relación con el cliente, anticipándonos a lo que desean, brindándole una correcta asesoría y una solución en la menos brevedad posible. Escucha activa: • Influye en la función de llevar el registro de las personas atendidas durante el día en Excel porque esta competencia permite que el cliente se sienta escuchado, importante al ser entendido en lo que desea transmitir, es por eso que nuestra recepcionista concentra todo el interés en lo que le dice el cliente para que este sepa que se le ha entendido lo que dijo. Comunicación oral: • Influye en la función de presentar el registro mensual de las personas atendidas a la administración porque se mantiene una constante comunicación por medio del habla entre la recepcionista y la administración en donde se transmiten información de
--	--

	importancia que le es requerida durante cierto tiempo. Escucha activa: • Influye mucho en esta función porque se debe tener un buen oído y atención ante el cliente que le está transmitiendo datos importantes para poder registrarlo ante el sistema RUNT, debe estar muy atento con información que le está ingresando por medio de llamadas para así poder redireccionar estas a las personas correctas dentro de la organización que serán los encargados de darle solución a este usuario por eso la importancia de estar atentos a lo que ellos solicitan. Tolerancia al estrés: • Influye en las funciones que demandan mucha atención al momento de su recepción por lo cual se debe mantener la calma cuando se tengan varias correspondencias en el mismo momento o correos en cola para que así pueda recibir los paquetes de forma correcta y responder los correos con la adecuada información. Comunicación oral: • Influye porque se debe tener un buen habla o comunicación constante con los supervisores acerca de las actividades que debe realizar cada usuario, esta comunicación debe ser constante para que los supervisores vayan cuadrando su agenda diaria y no colapse ni se preste un mal servicio al usuario.
Recepcionista	Atención al detalle:

	• Influye en la función porque se necesita ser muy cuidadoso y atento para captar la información que se le está suministrando por medio de las evaluaciones y por ser volúmenes altos se debe tener precisión en lo que se revisa para así poder dar un diagnóstico correcto, debe tener mucha atención a la hora de recibir la correspondencia que le pasan de recepción para poder verificar su contenido correctamente y así dar la respuesta requerida. Trabajo en equipo/cooperación: • Influye en la función porque se necesita saber trabajar en equipo para sentirse a gusto en las reuniones y poder mantener un buen clima en esta, plasmando sus ideas y colaborándole a los demás lo máximo que se pueda.
Profesionales Evaluadores: Psicólogo (a), Fonoaudiólogo (a), Optómetra, Médico general.	Adaptabilidad: • Influye cuando hay cambios, cuando los profesionales evaluadores presentan dificultades técnicas o tecnológicas (Software, P.C, o en el entorno en el cual se esta realizando la labor) Análisis de problemas: • Influye cuando se presentan pacientes con algún tipo de dificultad médica y no es apto alguna de las pruebas, presenta estrés y está sin disposición a realizar la evaluación, el profesional evaluador debe estar en la capacidad de resolverlo, buscando estrategias de solución. Atención al cliente:

	• Influye al momento de atender a los pacientes y realizar las evaluaciones pertinentes. Comunicación Oral: • Esta competencia influye al realizar la instrucción de cómo debe desarrollar la evaluación. Escucha activa: • Influye porque el evaluador debe estar atento si el paciente entendió la explicación, si tiene dudas respecto al proceso y si está de acuerdo con los lineamientos evaluativos. Orientación al cliente: • Influye al momento de tratar con los pacientes (clientes potenciales), satisfacer sus necesidades y hacerlo sentir que es parte fundamental en el proceso de atención. Dominio de la Comunicación no Verbal: • Influye para conocer si el paciente no está diciendo la verdad al momento de realizar la entrevista y sobre todo en la aplicación del test psicológico.
Profesional Certificador	Decisión: • Influye por que el profesional certificador es quien toma la decisión si el paciente es apto para la categoría y tramite que está solicitando. Integridad: • Influye porque es quien toma la decisión de pasar apto o no al paciente y le permita actuar con forme a los principios éticos y organizacionales. Aprendizaje: • Influye porque el profesional certificador debe estar en constante aprendizaje para que

	así pueda tener claridad de los resultados de cada una de las evaluaciones aplicadas (Psicología, optometría, fonoaudiología y medicina general) Atención al cliente: • Influye porque se requiere prestar un buen servicio a cada uno de los pacientes que ingresen a realizar la evaluación. Comunicación oral: • Influye porque el profesional certificador debe explicar con claridad porque fue aprobado o rechazado.
Auxiliar de Aseo	Atención al detalle: • Influye al momento del aseo en la organización verificar que todo esté en el orden establecido. Disciplina: • Influye porque debe realizar sus labores de forma correcta y eficaz. Escucha activa: • Influye al estar atento a las instrucciones o lineamientos a seguir que le brinda su superior.

Fuente: Propia.

a. PLANIFICACION ESTRÁTEGICA.

¿Qué quiero?	Problema: Describir la influencia de la definición de perfiles de cargos en la elaboración de manuales de competencia como herramienta para mejorar el desarrollo de las funciones en la empresa objeto de estudio.
--------------	--

	Objetivo: Evidenciar como la definición de perfiles de cargo se utiliza para mejorar el desarrollo de las funciones.
¿Cómo?	Definiendo los manuales de cargo, las competencias y los perfiles.
Táctica	Recursos: Humanos (Colaboradores) y económicos. Responsables: Talento Humano Tiempos: Definidos por Talento Humano. Mediciones: Se recomienda evaluar a los colaboradores, realizar una autoevaluación y evaluación por lo colaboradores, además para evaluar el mejoramiento de los colaboradores en sus funciones se recomienda aplicar evaluación 360 porque permite una evaluación integral, permite evaluar las competencias organizacionales de los colaboradores y permite a los retroalimentar.

Fuente: Propia.

JUSTIFICACIÓN

Los perfiles de cargo basados en competencias en las empresas son herramientas que permiten un mejor rendimiento laboral e influyen directamente en la eficacia y eficiencia del desarrollo de las actividades laborales lo que permite el alcance de los objetivos planteados y por tanto contribuye a adquirir ventajas competitivas en el mercado laboral.

La importancia de tener perfiles dirigidos a los manuales de competencia en la empresa objeto de estudio es de vital importancia porque brinda la posibilidad de estructurar y definir las funciones de cada uno de los cargos que hacen parte

de ella brindando una mejor organización de las funciones y responsabilidades y el logro de las metas a corto y mediano plazo.

Por esta razón, se busca evidenciar la importancia que tiene relacionar cada perfil con el fin de establecer por medio del estudio los componentes que se deben tener en cuenta para la creación e implementación de los perfiles y manuales de competencia en la empresa de reconocimiento de conductores de la ciudad de Cartagena que será objeto de estudio.

A lo largo de 7 años después de creada la empresa se ha evidenciado el crecimiento que ha tenido en cuanto a colaboradores de las diferentes áreas que lo conforman y esto ha llevado a que se establezcan y mejore el funcionamiento para buscar estructurar los perfiles y responsabilidades de cada cargo que hace parte de la empresa, facilitando de esta manera el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores para contar con candidatos idóneos y capacitar aquellos que requieran necesidad de formación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes tipos de investigación con los cuales se puede tratar un problema. los principales son:

- Investigación histórica
- Investigación documental
- Investigación descriptiva
- Investigación correlacional, investigación explicativa o causal
- Estudio de caso

Otros tipos de investigación

Como se viene explicando anteriormente en el documento la metodología y análisis planteado para este problema o caso a trabajar es:

Investigación descriptiva Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11). Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas.

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo. Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental, ejemplo:

Según Bernal (2010), algunos temas de investigación descriptiva.

Los estudios de carácter diagnóstico.

- Diseños de guías, modelos, productos, prototipos, etcétera
- Estudios de mercado.

- Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio.
- Estudios de descripción de conductas, de actitudes, de perfiles, etcétera.
- Estudios de tiempos y movimientos.

En segunda instancia también nos apoyamos en el Estudio de caso para analizar por medio de la recolección de datos e información medible que tenemos por medio de las fuentes primarias y secundarias analizar las pruebas y resultados que se obtuvieron por medio de estas según sea el caso.

Los estudios de caso son considerados por algunos autores como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos (Creswell, 2013a; Hancock y Algozzine, 2011; Mertens, 2010; Aaltio y Heilmann, 2009 y Williams, Grinnell y Unrau, 2005), mientras que otros los ubican como una clase de diseño experimental (León y Montero, 2003) o un diseño etnográfico (Creswell, 2013b). También han sido concebidos como un asunto de muestreo o un método (Runeson, Host, Rainer y Regnell, 2012). La realidad es que los estudios de caso son todo lo anterior (Yin, 2013; Blatter, 2008; Hammersley, 2003).

Poseen sus propios procedimientos y clases de diseños. Los podríamos definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). Esta definición los sitúa más allá de un tipo de diseño o muestra, pero ciertamente es la más cercana a la evolución que han tenido los estudios de caso en los últimos años. En ocasiones, los estudios de caso utilizan la experimentación, es decir, se constituyen en estudios pre experimentales. Otras veces se fundamentan en un diseño no experimental (transversal o longitudinal) y en ciertas situaciones se convierten en estudios cualitativos, al emplear métodos cualitativos. Asimismo, pueden valerse de las diferentes herramientas de la investigación mixta.

MARCO DE REFERENCIA

En estos puntos vamos a conocer un poco de nuestro tema de investigación y la organización que escogimos para el estudio, el marco teórico que nos muestra un poco de la investigación, el conceptual en donde se plasman algunos conceptos básicos que veremos y el marco legal que es por donde se rige nuestra organización.

En una investigación realizada a nuestra empresa CRC APTO SAS hemos detectado que actualmente no cuenta con el área de recursos humanos, por lo que no están definidos los perfiles de cargo y manual de competencias. De ahí nuestra necesidad de investigar todo lo relacionado con ella.

El área de psicología solo se encarga de evaluar, por lo que su función tampoco está totalmente concentrada al área de recursos humanos, quedan muchas funciones delegadas a otras personas, lo que ocasiona que se tenga cierto descontrol, no se pueda ver dónde están las falencias de la organización para poder determinar qué cambios realizar y que personal capacitar con el fin de que esté apto para desempeñar su labor teniendo en cuenta sus funciones.

En investigaciones nos dimos cuenta que nuestro personal se relaciona mucho tanto como la parte interna como externa de las personas lo cual influye mucho en el clima laboral que se maneja por lo que es muy importante tener definidos los perfiles para que cada quien tenga claro lo que debe hacer y que sea para lo que está capacitado.

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

MARCO TEÓRICO

Debido a los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones diariamente, la gestión del recurso humano se ha convertido en la parte más importante para encontrar el talento humano idóneo para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

Importante saber que los manuales de funciones nacieron durante la segunda guerra mundial donde se dieron cuenta que necesitan personal capacitado que no necesitaran de inducción para realizar sus funciones que eran imposible realizar durante la guerra por lo que se vieron en la necesidad de realizar manual de funciones.

Los perfiles de cargos cada día son más importantes para la elaboración de manuales de competencia, porque nos ayudan a llevar unos procesos eficientes de reclutamiento y selección. Por lo tanto, la organización va a contar con un personal competente con experiencia para ejecutar las actividades asignadas para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta sus funciones, lo que hará que se cumplan los objetivos y el área de recursos humanos tendrá un apoyo porque se mejorará el rendimiento y la eficiencia en las labores diarias.

Los perfiles de cargo están compuestos de varias características y funciones que debe tener el personal humano que ocupa o va ocupar dicho cargo, como: Las responsabilidades, funciones, objetivo del cargo, nivel académico, experiencia, entre otros aspectos importantes que a la final le sirven mucho a la empresa para saber si el talento humano que tienen en la actualidad está ocupando los puestos acorde a su perfil de cargo, de no ser así con esto la organización puede tomar decisiones como reacomodar este personal en cargos que vayan de acuerdo a su perfil o mirar en que puede capacitar para que esté siempre actualizado con su entorno.

Se puede afirmar que esto cada día es más importante porque nos ayuda a tener un buen clima organizacional, un resultado eficiente en la organización es por esto que se deben elaborar con toda la precisión del caso para que los resultados que se desean obtener sean los correctos. Cabe resaltar que estos manuales deben estar en constante revisión en caso de que se deba ajustar teniendo en cuenta las necesidades que puedan ir surgiendo en la empresa.

Con esto se logra que las destrezas y habilidades que posee una persona se puedan emplear en otros cargos y al final se logra la satisfacción que se busca.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos a la disciplina encargada de gestionar ese recurso empresarial. Específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización cualquiera.

La administración de recursos humanos se encarga no sólo la gestión macro de la empresa, sino también sus mecanismos de selección,

formación y estímulo al empleado, y todo aquello que sea objetivo del departamento de recursos humanos de la misma.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la 14 comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. ²

Debido a los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones diariamente, la gestión del recurso humano se ha convertido en la parte más importante para encontrar el talento humano idóneo para lograr alcanzar los objetivos de la empresa. Diariamente nos enfrentamos a cambios tecnológicos y prácticos por lo que las empresas se ven obligadas a estar capacitadas para estar al nivel de las transformaciones que puedan presentarse.

Importante saber que los manuales de funciones nacieron durante la segunda guerra mundial donde se dieron cuenta que necesitan personal capacitado que no necesitaran de inducción para realizar sus funciones que eran

imposible realizar durante la guerra por lo que se vieron en la necesidad de realizar manual de funciones.

Los perfiles de cargos cada día son más importantes para la elaboración de manuales de competencia, porque nos ayudan a llevar unos procesos eficientes de reclutamiento y selección. Por lo tanto, la organización va a contar con un personal competente con experiencia para ejecutar las actividades asignadas para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta sus funciones, lo que hará que se cumplan los objetivos y el área de recursos humanos tendrá un apoyo porque se mejorará el rendimiento y la eficiencia en las labores diarias.

Los perfiles de cargo están compuestos de varias características y funciones que debe tener el personal humano que ocupa o va ocupar dicho cargo, como: Las responsabilidades, funciones, objetivo del cargo, nivel académico, experiencia, entre otros aspectos importantes que a la final le sirven mucho a la empresa para saber si el talento humano que tienen en la actualidad está ocupando los puestos acorde a su perfil de cargo, de no ser así con esto la organización puede tomar decisiones como reacomodar este personal en cargos que vayan de acuerdo a su perfil o mirar en que puede capacitar para que esté siempre actualizado con su entorno.

Se puede afirmar que esto cada día es más importante porque nos ayuda a tener un buen clima organizacional, un resultado eficiente en la organización es por esto que se deben elaborar con toda la precisión del caso para que los resultados que se desean obtener sean los correctos. Cabe resaltar que estos manuales deben estar en constante revisión en caso de que se deba ajustar teniendo en cuenta las necesidades que puedan ir surgiendo en la empresa.

Con esto se logra que las destrezas y habilidades que posee una persona se puedan emplear en otros cargos y al final se logra la satisfacción que se busca. Cada decisión que toman los directivos y el área de recursos humanos los va a llevar al éxito. Un buen departamento de Recursos Humanos es aquel que logra que los trabajadores trabajen, se conserven en el cargo y den lo mejor de ellos siempre con la mejor actitud.

En la actualidad nos encontramos con una organización que valora a sus empleados si estos tienen unos conocimientos aptos para el cargo y si su rendimiento muestra los resultados deseados. Cada cargo es apto para un trabajador que se ha preparado en esa área es por eso que los reclutadores deben garantizar su trabajo guiándose de los perfiles de cargo para realizar una labor en conjunto.

MARCO FILOSÓFICO- ANTROPOLÓGICO.

La empresa objeto de estudio CRC APTO SAS que es un centro de reconocimiento de conductores, cuyo propósito es evaluar y certificar personas como aptos o no para conducir un vehículo. Está muy enfocado en el personal humano sabe que ellos son el pilar de la organización por quien se identifican.

Sabemos que el hombre es el único ser que puede ser capacitado para poder lograr lo que se desea y que este es la pieza más importante de la organización. De este depende el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. La empresa está compuesta por cada uno de estos

seres humanos y gracias a ellos es que la empresa funciona o no y cumple con lo dispuesto por ella.

MARCO CONCEPTUAL.

Análisis de Cargo: Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

Cargo: Lugar que ocupa una persona en una organización en donde realiza una serie de actividades para el cumplimiento de un objetivo.

Clima Organizacional: Es el ambiente laboral en donde se desenvuelve la persona, cuando se tiene un clima organizacional bueno la empresa se verá productiva y brinda un excelente servicio.

Competencias: Son las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que combinadas conllevan a un desempeño superior.

Descripción del cargo: Es el proceso de enumerar las funciones y tareas que lo diferencian de los demás cargos de la organización.

Funciones: Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

Manual de funciones: Es una herramienta y/o documento que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa, competencias requeridas y condiciones del mismo.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura organizativa, en el cual se muestran las relaciones entre las áreas.

Perfiles de cargo: Es el conjunto de características que debe tener la persona para desempeñar de forma correcta un cargo.

MARCO LEGAL.

A continuación, se describirán algunos decretos encaminados a establecer los manuales de perfiles por competencias en el sector privado donde pertenece la empresa de reconocimiento APTO SAS todas estas normas buscan establecer las competencias de cada uno de los servidores.

Decreto 785 del 2005

ARTÍCULO 1º. Ámbito de aplicación. El presente decreto establece el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales.

ARTÍCULO 2º. Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tal como venimos mencionando en el documento anteriormente dependiendo del tipo de investigación elegida se necesitan instrumentos y metodologías tales como estudio de caso fue la herramienta a trabajar para la obtención del resultado. Las fuentes que obtendremos para la recolección de la información a analizar serán

- Fuentes primarias: trabajaremos con la información que tenemos a la mano de la empresa buscando de esta forma poder explorar el funcionamiento de esta se realizaron encuestas y entrevistas a los colaboradores de sus labores y los manuales que estos utilizan al momento de realizar las tareas buscando actualizar el manual de funciones y de competencias.
- Fuentes secundarias: la información se obtuvo por medio de documentos de la empresa el manual de funciones que había implementado con todos y las encuestas por internet a cada colaborador.
- Entrevista y encuesta: se realizará un formato detallado en cual buscaba por medio de técnica de entrevista y encuesta obtener la información necesaria para poder trabajar en la actualización y mejora del manual. Se contará con la participación de todos los colaboradores.

- Observación de campo: las entrevistas y encuestas serán dirigidas por la coordinadora de la empresa realizará una visita a cada una de las áreas para verificar las funciones y tareas que desempeñan cada uno de los colaboradores.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES Y SEMANAS											
	ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO		
Anteproyecto												
Entrevista con Administrador de la empresa												
Creación de manual de funciones y perfiles de cargo												
Verificación de resultados												
Presentación trabajo final												

CONCLUSIÓN

El presente proyecto se realizó en la organización CRC APTO Cartagena, basándose en la necesidad de analizar los perfiles de cargo y su influencia para la elaboración de manuales de competencias con el objetivo de conocer cómo influyen en el desarrollo de las funciones y por ende en el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente los perfiles de cargo se han vuelto muy fundamentales para las empresas y su funcionamiento, debido a que con estos se puede establecer las funciones de cada trabajador, sus competencias, años de experiencia que se requieren para dicho cargo, lo que es una gran ventaja para la organización porque los va a llevar a lograr los objetivos trazados.

Al tener la organización perfiles y manuales de competencias elaborados y bien establecidos permite tener procesos de contratación más eficientes y optimiza recursos, así como colaboradores que tengan claro las actividades y funciones a realizar hace que se puedan identificar cuando un colaborador requiere capacitación, permite tener una organización definida, colaboradores con posicionados y con claridad en el desempeño de sus funciones lo que lleva al progreso, logro de los objetivos organizaciones y a un mejor clima organizacional.

Después de un análisis detallado por todos cargos de la empresa se pudo identificar la importancia y la necesidad de tener en la empresa una estructura detallada que se ponga en práctica los manuales de perfil de cargo para todas las áreas.

Se realizó el manual de todos los cargos de la empresa teniendo en cuenta el personal administrativo y operativo donde se establecieron en el perfil de cada cargo identificando experiencia estudios competencias, responsabilidades, formación académica habilidades técnicas y descripción del cargo.

A la empresa CRC APTO este manual le va a permitir trabajar de una manera más organizada pues tendrán claro quién debe cada función lo que permitan alcanzar las metas y objetivos de la organización, así como sentirse realizado en su crecimiento profesional y lo más importante esto permite mirar que la persona este apta para realizar dicho cargo.

Cuando desarrollamos los perfiles de cargo por competencias nos encontramos con resultados muy valiosos debido a que contratamos personal altamente capacitado para el cargo que se requiere por lo que esta herramienta es muy valiosa y útil para las organizaciones logrando que se valore al colaborador y se vea como lo que es, el recurso más valioso en la empresa.

Para finalizar, se presenta a la organización una prueba a implementar y una guía para realizar una evaluación de las competencias y así tener colaboradores que se adapten al entorno donde esta laborando y tener claro las habilidades con las que cuenta el colaborador.

BIBLIOGRAFIA

Hoyos, Torres, William (2010). Diseño de Perfil del Cargo Basado en Competencias: *Estudio de caso para Coordinador HSQE en la gran empresa*. Revista Universidad EAFIT. Vol. 46. No. 159.2010. pp. 11-30. Bogotá, Colombia. URL. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1063>

Sandoval, Franklin; Montaña, Nora; Miguel, Vanessa; Ramos, Esmeralda. 2012. Gestión de Perfiles de Cargos Laborales Basados en Competencias. Maracaibo, Venezuela. ISSN: 1315-9984 Revista Venezolana de Gerencia. URL. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>

Yacaman, Cure, Mariam. (2012). Elaboración del Manual de Funciones por Competencias para Hotel Santa Cruz de la Ciudad de Cartagena como una Herramienta de Gestión Administrativa. Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. URL. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0063206.pdf>

Camacaro, María (2016). Competencias Gerenciales para la Gestión de Empresa Manufactureras de Municipio de Libertador del Estado de Mérida, Venezuela. Universidad de los Andes. Aprobado 11 de junio de 2016. URL. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/257/25749951003/html/index.html>

Alles, Martha. Diccionario de competencias. Tomo I.

URL. [Psicologiacientifica.com](http://psicologiacientifica.com)

Bernal, Cesar A (2010). Metodología de la Investigación: *Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera Ed. Person Educación, Colombia. ISBN: 978-958-699.128-5. URL. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Hernández Sampieri, Roberto. 2008. Metodología de la Investigación. 6ta Ed. *Concepción o Elección del Diseño De Investigación*. México: McGraw-HILL/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-1-4562-2396-0. URL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Ríos, Ramos Franklin. La importancia del Manual de organización y Funciones en: *Perfil: Economía y Finanzas*. 22 de abril de 2010. Lima, Perú. URL: <http://www.peru.com/economiayfinanzas/portada2010>

Departamento Administrativo de la Función Pública: *Decreto 1083 de 2015*, Art. 2.2.3.1. Marzo 2017. Bogotá, Colombia. URL: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>

<https://concepto.de/administracion-de-recursos-humanos/#ixzz6u6IokykR>

Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de Recursos Humanos: *El capital de las organizaciones*. Novena Ed. ISBN 978-607-15-0506-6. Editorial McGraw Hill. Río de Janeiro, Brasil. URL. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf

Ballivian, Rafel A; González, Carlota C. Diseño de Puestos de Trabajo: *Conceptos, análisis y descripción*. 18 de enero de 2020. URL: <https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>

Significado de competencias. 16 de febrero de 2017. En: *Significados.com*. URL.

<https://www.significados.com/competencias/>

Gómez B, Camila M; Mendoza, Lucy K. Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACEMED S.A.S. 2013. Tesis de Grado. Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia. URL.

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/445/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thompson Iván. Definición de Organigrama. Diciembre de 2016. URL.
<https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>