

**CREACIÓN DE PERFILES DE CARGO PARA LA EMPRESA PROYECCION
COLOMBIA S.A.S.**

**PRESENTADO POR:
GINNA LISETH MORALES MARTINEZ
DIANA MARCELA OVIEDO**

**PRESENTADO A:
MONICA CUERVO**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BOGOTÁ
2018-II**

TABLA DE CONTENIDO

1. Justificación
2. Objetivo general y objetivos específicos
3. Marco teórico
4. Metodología
5. Resultados esperados
6. Marco conceptual
7. Resumen
8. Matriz de procedimiento
9. Referencias

CREACIÓN DE PERFILES DE CARGO PARA LA EMPRESA PROYECCION COLOMBIA S.A.S.

1. JUSTIFICACIÓN

Un perfil de cargo por competencias está basado en las características fundamentales que debe tener un puesto de trabajo y que son necesarias para tener un buen desempeño en una labor determinada; se pueden identificar varias competencias para el perfil de acuerdo al nivel del cargo, esto permite ver quiénes pueden desarrollar mejor una función y el grado de adecuación que se tiene en el puesto de trabajo, además de esto también permite evaluar con imparcialidad a los colaboradores y así mismo capacitarlos para mejorar su desempeño.

Entre los documentos que posee la organización se debe tener un listado de competencias que hace más fácil poder cumplir una meta y que todos hablen el mismo idioma cuando se trate de los perfiles de cargo. Entonces en este documento se encontrarán pautas para poder elaborar los perfiles de cargo de acuerdo a las competencias que él mismo deba tener, después se identificará y se analizará lo que se tiene en cuanto a competencias de los colaboradores de la compañía y lo que se quiere llegar a tener para poder ser una empresa líder en cuanto a los procesos de selección del personal idóneo para el área del sistema financiero.

La presente propuesta se enmarca dentro de la estructura formal de la organización que tiene la necesidad de crear perfiles de cargo basados en las competencias de los colaboradores, todo esto para que al realizar el proceso de selección sea eficiente y se pueda manejar de una manera integral con todas las áreas de la compañía no solamente con el área de talento humano sino también con las demás áreas como contratación y Seguridad y Salud en el Trabajo.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, este proyecto se puede llegar a implementar para fortalecer la estructura organizacional de la compañía. Este proceso también permite potencializar las habilidades que tienen los colaboradores para que en la ejecución de sus labores se pueda observar el cambio y se pueda adaptar de una manera positiva, disminuyendo de esta manera la rotación masiva de personal.

2. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias de Proyección Colombia S.A.S., de acuerdo a los lineamientos de la Organización con el fin de garantizar la correcta consecución en los procesos de la gestión del Talento Humano.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo para el correcto desempeño laboral.
- Diseñar los perfiles de cargo por competencias de Proyección Colombia S.A.S.
- Alinear los perfiles de cargo con los demás procesos de la Gestión del Talento Humano como en la admisión de personal y la evaluación de desempeño.

3. MARCO TEÓRICO

Uno de los procesos de la gestión del talento humano es la aplicación de personal, en la cual se desarrollan los temas relacionados con el diseño de las actividades que las personas realizarán en la empresa. En éste apartado se amplían algunas especificaciones acerca de los cargos, modelos de diseño de los cargos desde la perspectiva de Chiavenato y el modelo de competencias de Martha Alles sobre el cual se realizarán los perfiles de cargo por competencias de la empresa Proyección Colombia S.A.S.

Un cargo se integra de todas las actividades desempeñadas por una persona y su diseño es la especificidad del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales, por lo que están en constante evolución, innovación y cambio; cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa (Chiavenato, 2000).

Para Chiavenato (2002), diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas, en primer lugar, el contenido del cargo, es decir las tareas que el colaborador realizará. En segundo lugar, los métodos y procesos de su trabajo, el “cómo” debe desempeñarse en las tareas. En tercer lugar, debe relacionarse a quien reportará el cargo y por último quien le reportará; en pocas palabras la descripción del cargo responderá a las preguntas ¿Qué hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Dónde lo hace? y ¿Por qué lo hace?

Existen 3 modelos de diseño de cargos: clásico o tradicional, humanístico y situacional o contingente. Para el modelo tradicional su máxima preocupación era la eficiencia por lo que a las personas aún se les llamaba obreros y eran entrenados para producir midiéndoles los tiempos y movimientos, trabajaban bajo métodos y procedimientos ya establecidos, allí el aprendizaje era por condicionamiento operante a mayor eficiencia recibían premios de producción,

obviamente como su mismo nombre lo dice los modelos tradicionales traen consigo desmotivación, monopolio de la jefatura, cargos monótonos, trabajo individualizado, etc. (Chiavenato, 2002).

Ya en una época más adelante surgió la necesidad de hacer énfasis en las personas y grupos sociales por lo que se originó el modelo humanístico en el que la jefatura fue sustituida por el liderazgo, las recompensas sociales reemplazaron a las salariales, se inician los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y demás aspectos relacionados con las personas. Sin embargo, este modelo dejó de lado el cargo en sí, se concentró tanto en el empleado que olvidó el contenido del mismo (Chiavenato, 2000).

Por último está el modelo situacional o contingente que representa el enfoque más amplio y complejo porque considera las personas, la tarea y la estructura de la organización, los procesos y objetivos organizacionales son dinámicos y se basan en la ampliación continua del cargo, planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el superior para que el cargo sea un verdadero factor de motivación, para que el desempeño sea de alta calidad, aumente la satisfacción laboral y se disminuya la rotación y el ausentismo (Chiavenato, 2000).

Después de tener claro sobre qué modelo se ha venido trabajando en la descripción de los cargos en las organizaciones y los objetivos que se buscan, en Proyección Colombia S.A.S. es necesario realizar un análisis de cargos estableciendo los requisitos que cada cargo exige en cuanto a conocimientos, características físicas e intelectuales, formación académica, experiencia, etc. y por consiguiente, es necesario conocer los métodos de recolección de datos que plantea Chiavenato para describir y analizar los cargos.

Los métodos de recolección de datos sobre cargos se clasifican en el método de la entrevista, ya sea individual con cada empleado, grupal con los

empleados que ocupan el mismo cargo y/o con el jefe inmediato que conoce los cargos y las funciones, deberes y responsabilidades del cargo. El método de cuestionario que sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el funcionario, los jefes inmediatos o ambos, su principal ventaja sobre la entrevista es la rapidez para recoger la información. Y por último el método de observación directa de lo que hace el colaborador, aunque se aplica más para cargos rutinarios y repetitivos, por lo que sería recomendable combinarlo con una entrevista o cuestionario para cargos administrativos o de otro tipo de quehacer (Chiavenato, 2002).

Pasando a lo que nos dice Martha Alles en su modelo de gestión por competencias para la creación de perfiles, quien cita a Spencer & Spencer (1993) para definir que las competencias son características fundamentales del individuo y que indican formas de comportamiento o de pensar para realizar cierta actividad, y que son importantes para la organización solo aquellas que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa. Igualmente se identifican 5 principales tipos de competencias como lo son en primer lugar la motivación que son los intereses que una persona considera o desea consistentemente y llevan a las personas a realizar acciones o no.

Otro tipo de competencia son las características físicas y reacciones a situaciones, junto con la motivación se determinan como se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos de trabajo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona predicen como se desempeñará en su puesto de trabajo a corto plazo y el éxito en sus relaciones laborales y personales. Por último y no más importante están las competencias de conocimiento que es la información que tiene una persona acerca de un tema en específico (Alles, 2008).

Tomando como referencia a Martha Alles (2016), el modelo de competencias apunta a cualquier organización ya sea del sector público o privado, de servicios, ventas, fabricación, entre otras, ya que su finalidad es hacer que

todas las personas que la integran vayan al mismo objetivo, misión o visión trazados, es por ello que se enfatiza en la capacitación y orientación para la aceptación a los cambios trascendentales de la visión en la organización, desde allí se evidencia que las competencias son escalonadas de acuerdo al grado de importancia que el cargo requiera.

Para realizar la descripción de un cargo o puesto de trabajo se debe hacer un retrato detallado y un análisis minucioso de todas y cada una de las tareas que se realizan en el puesto de trabajo tales como relaciones con el cliente interno y externo, funciones, responsabilidades, cronogramas, conocimientos, experiencia, evidencias de la gestión, entre otros, a fin de identificar el perfil exigido para ocupar el puesto de trabajo (Alles, 2006).

Esta labor es posible desarrollarla en dos fases, primeramente en el análisis de los puestos de trabajo se obtiene información acerca del contenido, aspectos y condiciones que lo rodean; este análisis nos dice cuales puestos de trabajos tenemos, como se relacionan entre sí, de qué forma cada uno aporta o contribuye al cumplimiento de las estrategias organizacionales, grado de educación que requiere la persona que lo ocupa, y si este puesto es o no necesario para el funcionamiento de la organización (Alles, 2006).

Por consiguiente, en una segunda fase se hace la descripción del puesto que se refiere a la compilación de la información recolectada en el análisis, obteniendo como resultado la información general del puesto donde se destacan las responsabilidades y deberes inherentes al mismo, esta descripción indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto nos dice que se hace, porque, como, cuando y para qué (Alles, 2000). De esta manera y con base a la información consultada se realizan los perfiles de cargo por competencias de acuerdo a esta metodología cumpliendo con los objetivos propuestos.

4. METODOLOGÍA

En el desarrollo de verificar el estado actual de la empresa en lo referente a los procesos de la Gestión del Talento Humano, se identificó, por medio de la observación directa, que al llevar a cabo los métodos para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados no se tenía claro la base sobre la cual evaluar al colaborador y a su vez una falencia en el proceso de admisión de personas ya que no existe evidencia de las competencias necesarias para la requisición de personal que sea idóneo para la compañía y el cargo.

De acuerdo a esta situación se crea la necesidad de realizar el levantamiento de perfiles de cargo por competencias de la empresa con el fin de mejorar todos los procesos de la Gestión del Talento Humano con alcances a la Selección del personal hasta la evaluación de desempeño, disminuyendo la rotación y el ausentismo, y mejorando la satisfacción laboral como resultado de personal idóneo en cada cargo.

El proceso de levantamiento de los perfiles de cargo por competencias se realizará tomando como punto de partida la estructura organizacional y el plan de cargos de la empresa:

Fase 1: Asignar las competencias y sus grados a los diferentes niveles de cargo considerando a que área pertenece el puesto, de este modo se asignaran las competencias específicas.

Fase 2: Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión de los cargos previo al inicio de las entrevistas.

Fase 3: Localizar a los jefes inmediatos de los cargos a levantar y a los funcionarios para que por medio de las entrevistas manifiesten las funciones y roles de cada cargo.

Fase 4: Consolidar la información obtenida a través de las entrevistas en una descripción amplia y coherente del cargo, verificando que todos los ítems del perfil, y preguntas sean respondidas o confirmadas.

Fase 5: Se realizará la verificación por medio de una descripción narrativa con los jefes inmediatos con el fin confirmar que la información consignada en el perfil sea precisa y completa.

Fase 6: Por último, los perfiles de cargo serán enviados a la vicepresidencia de talento humano y al área de calidad para su respectiva revisión y aprobación.

5. RESULTADOS ESPERADOS

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del trabajo y los objetivos planteados al inicio del mismo, se espera conocer ampliamente la estructura y cultura organizacionales de Proyección Colombia S.A.S. y poder realizar el levantamiento de perfiles de cargo basado en las directrices del modelo por competencias de Martha Alles por medio de los métodos de recolección de Chiavenato, y así poder tener un alcance sobre los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño, que le sirva a la organización como resultado en el ámbito organizacional.

6. MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual tiene como objetivo ahondar en los conceptos que se van a trabajar en el presente proyecto teniendo en cuenta las necesidades detectadas en la organización, cada concepto se define de la manera más concreta posible, para facilitar su entendimiento.

Diseño organizacional: Se define como la estructuración de las tareas, responsabilidades y relaciones dentro de una organización, esto se puede evidenciar mediante un organigrama.

Diseño de cargos: Es una descripción detallada de todas las actividades que desempeña una persona (el colaborador), esto debe contener los métodos de trabajo, el contenido de cada cargo y las relaciones que tiene con los demás cargos.

Cultura organizacional: Se define como la unión de las creencias, tradiciones de los grupos que existen en la organización y entre sí forman un desarrollo cultural.

Estructura organizacional: Es lo que identifica cada puesto, donde se reporta dentro de la organización y su función (se definen jerarquías).

Competencias: Son las capacidades que tiene una persona en cuanto a carácter, valores, habilidades y conocimientos que lo ayudan a desenvolverse en sus ámbitos personal y profesional.

Gestión por competencias: Esto se puede definir mediante un proceso en el cual se logran identificar las capacidades que tienen los colaboradores para cada puesto de trabajo, mediante los perfiles de cargo.

Desempeño: Se define como la dedicación a una tarea y el cumplimiento de la misma.

Evaluación de desempeño: Es un instrumento que se utiliza para poder comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados con cada colaborador.

Aptitudes: Son las habilidades o capacidades que tiene cada individuo para realizar un buen desempeño en su labor.

Actitudes: Es el comportamiento que se tiene frente a distintas situaciones que determinan el estado de ánimo de cada persona.

Habilidad: Se puede definir como el talento que se tiene para realizar cualquier actividad.

Modelo de iceberg de las competencias: Son las características que tiene un individuo que se relacionan con su desempeño en el ámbito laboral.

Trabajo en equipo: Es la unión de dos o más personas que logran organizarse para lograr la ejecución de una labor.

Gestión del cambio: Son los procesos que se emplean para asegurarse de que los cambios que se realizaron fueron de manera ordenada y controlada.

Comunicación asertiva: Es una actitud para expresar su punto de vista de una forma respetuosa y clara

Actitud al servicio: Es la disposición que tiene el individuo al realizar una labor.

Autocontrol: Es la capacidad que tienen los colaboradores para poder ejercer control en sí mismos en cualquier situación que se le presente.

Liderazgo: Se define como la habilidad de conducir y motivar a los colaboradores para lograr el objetivo deseado.

Toma de decisiones: Es el proceso en el cual se debe realizar una elección entre las opciones que tenga para poder resolver diversas situaciones que se presenten en el ámbito laboral y en la vida cotidiana.

Creatividad e innovación: Se puede definir como, el pensar ideas nuevas y poder aplicarlas dentro de la organización obteniendo un resultado positivo.

Gestión del tiempo: Es la organización adecuada del tiempo de acuerdo a las tareas que debe realizar durante el día, para que se pueda obtener una mayor productividad.

Empatía: Es la intención de comprender las emociones y los sentimientos de la otra persona de una manera objetiva (ponerse en su lugar).

Calidez humana: Cariño y afecto que las personas demuestran hacia los demás, esto hace que las relaciones interpersonales se fortalezcan.

Solidaridad: La solidaridad se define como lo que hace una persona cuando otra necesita de su ayuda, sin esperar nada a cambio.

Competencias HSEQ: Es la capacidad que tiene una persona para poder desenvolverse en el medio de la salud, seguridad, medio ambiente y calidad dentro de una organización.

Ciente interno: El cliente interno se puede definir como el miembro que hace parte de la organización, que recibe resultados de los procesos que se realicen en la misma y lo podemos ver como una red de clientes y proveedores.

Ciente externo: Se define como la persona que utiliza los productos y servicios de una empresa, pero no hace parte de la organización.

Perfil: Es una descripción clara de las capacidades y competencias que forman a una persona, esto para poder responsabilizarse de las tareas que se le asignen en su trabajo.

7. RESUMEN

El presente trabajo está orientado a la estructuración de los perfiles de cargos administrativos basados en competencias, para la empresa Proyección Colombia S.A.S., a través de métodos de investigación que permitan evaluar el estado actual y posterior intervención para la implementación de los perfiles por competencias. Esta investigación se cimentará a partir del análisis y descripción de la problemática a resolver, la cual definirá los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar; análisis y descripción actual de los cargos; y finalmente la definición de los perfiles por competencias para los cargos concernientes a la empresa.

Palabras claves: perfil, manual de funciones, competencias, psicología organizacional.

8. MATRIZ DE PROCEDIMIENTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSO	TIEMPO	RESULTADOS
Levantar perfil de Auxiliar administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar al funcionario que desempeña el cargo de auxiliar administrativo. Confirmar con el jefe inmediato las funciones y los requisitos en cuanto a estudios formales que debe tener para ocupar el cargo. 	Computador. Plan de cargos.	2 horas	Perfil de cargo por competencias de Auxiliar administrativo, confirmado con el jefe inmediato.
Levantar perfiles del área de compras.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar a los funcionarios que se desempeñan en los cargos de analista de compras tipo I y Analista de compras tipo II. Confirmar con 	Computador. Plan de cargos.	4 horas.	Perfil de cargo por competencias de analista de compras tipo I y analista de compras tipo II, confirmados con los jefes inmediatos.

	<p>el jefe inmediato las funciones y los requisitos en cuanto a estudios formales que debe tener para ocupar el cargo.</p>			
<p>Levantar perfiles del área de talento humano y Director financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar a los funcionarios que se desempeñan en los cargos de Director financiero, Psicólogo y Analista de talento humano. Confirmar con el jefe inmediato las funciones y los requisitos en cuanto a estudios formales que debe tener para ocupar el cargo. 	<p>Computador. Planes de cargo.</p>	<p>6 horas</p>	<p>Perfil de cargo por competencias de: Director financiero, Psicólogo y Analista de talento humano, confirmados con los jefes inmediatos.</p>

<p>Levantar perfiles de Auxiliar de facturación, Auxiliar contable y Profesional administrativo y de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar a los funcionarios que se desempeñan en los cargos de Auxiliar de facturación, Auxiliar contable y Profesional administrativo y de procesos. • Confirmar con el jefe inmediato las funciones y los requisitos en cuanto a estudios formales que debe tener para ocupar el cargo. 	<p>Computador. Planes de cargo.</p>	<p>6 horas</p>	<p>Perfil de cargo por competencias de: Auxiliar de facturación, Auxiliar contable y Profesional administrativo y de procesos, confirmados con los jefes inmediatos.</p>
<p>Levantar perfil de Mensajero tipo II</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al funcionario que se desempeña en el cargo de Mensajero tipo II. • Confirmar con el jefe 	<p>Computador. Plan de cargo.</p>	<p>2 horas</p>	<p>Perfil de cargo por competencias de Mensajero tipo II, confirmado con el jefe inmediato.</p>

	<p>inmediato las funciones y los requisitos en cuanto a estudios formales que debe tener para ocupar el cargo.</p>			
<p>Seleccionar el personal idóneo para la compañía</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Publicar oferta. *Hacer reclutamiento. *Seleccionar hojas de vida. *Citar para proceso de selección con la psicóloga encargada. *Realizar seguimiento a los procesos de contratación. 	<p>Computador. Paginas para publicar las ofertas.</p>		<p>Seleccionar el personal idóneo para que labore en la organización.</p>

9. REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. México.

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Casos. 3era Edición. Granica. Buenos Aires.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos 5ta Edición. Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.

CREA. (2010). Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales. Instituto Aragonés de empleo. Zaragoza.

Elizade, R., Mollo, M. & Flores, J. (2010). Psicología Organizacional: Aplicación en la vida profesional. Revista IIPSI Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Alles, M. (2016). Selección por Competencias (Nueva edición): atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias. Granica, Buenos Aires.

Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Granica, Buenos Aires.

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Norma. Buenos Aires, Argentina.