



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN

ACTA DE SUSTENTACIÓN PRIVADA
OPCIÓN DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TALENTO HUMANO

FECHA: 27 de mayo de 2020

HORA: 5:00 p.m.

LUGAR: Plataforma zoom FUP

Se realizó la Sustentación Privada del Trabajo de Grado denominado **DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA AS TEMPORALES SAS - POPAYAN** , Área temática : **PLANEACIÓN Y GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

ESTUDIANTE:

MARIA EUGENIA GUTIERREZ TORRES c.c 25277806

DIANA CAROLINA REALPE TORRES c.c 1061745141

Para efectos de este documento, la Sustentación Privada se llevó a cabo el día 27 de Mayo de 2020, según normas vigentes de la Fundación Universitaria de Popayán.

El trabajo se considera:

APROBADO:



APROBADO:



Asesor
Mag. SONIA GAVIRIA ARMERO

Jurado.
Doc. MAGALY VELASCO

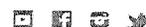
Esp. MONICA ADRIANA ERAZO MEDINA
Directora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán



| | | |
|--|---|-----------------------------|
| | RECURSOS EDUCATIVOS | Código: FO-RE-021 |
| | AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO - COLECCIONES DIGITALES | Versión: 03 |
| | | Fecha: Marzo de 2020 |

Para los fines propios de este formato, cuando se use la palabra: "Documento", se entenderá que comprende: tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro; incluyendo los definidos en el ordenamiento jurídico, en especial los del artículo 243 del Código General del Proceso, siempre que estos sean creación del autor quien lo suscribe como tal.

1. Datos del Documento

| | |
|--------------------------------------|---|
| Nombre del Documento | Diseño de Perfiles Basados en el Modelo de Gestión por Competencias de la Empresa AS TEMPORALES SAS |
| Nombre del Evento (Si aplica) | Estudio de Caso |
| Cantidad a Entregar | 1 |
| Fecha del Evento (Si aplica) | 27/05/2020 |
| Fecha de Entrega: | 19/08/2020 |

2. Autorización de publicación de documentos en el Repositorio Colecciones Digitales de la Fundación Universitaria de Popayán

- Esta autorización permite a la Fundación Universitaria de Popayán, albergar en el Repositorio Colecciones Digitales FUP, ubicado en el sitio Web, el documento que se entrega para efectos de uso, reproducción (sin fines de lucro), distribución (préstamo) y comunicación pública de la obra objeto del presente documento, en formato electrónico abierto (consulta acceso abierto on-line), en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Ley 1450 de 2011, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995, la Circular No. 6 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor y demás normas generales sobre la materia. La autorización se hace extensiva a las facultades y derechos sobre la obra en formato o soporte material, digital, electrónico, virtual, óptico, uso en red, internet, extranet, intranet, entre otros, y en general para cualquier formato conocido o por conocer, así como también para tratar mis datos personales de acuerdo con la política institucional y para los fines relacionados con su objeto.
- El Documento objeto de la presente autorización es de la exclusiva autoría de quienes suscriben el presente formato como El/los autor(es) del mismo, quien(es) manifiesta(n) que ha sido realizado respetando los derechos de autor de terceros. Por tanto, en caso de presentar cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, el/los/ autor(es) asumirá(n) la responsabilidad y saldrá(n) en defensa de las facultades y derechos aquí autorizados, asumiendo cualquier costo por este concepto. La Fundación Universitaria de Popayán actúa como un tercero de buena fe.
- La autorización otorgada por medio de este documento institucional se entiende concedida a título gratuito, por el término de protección establecido en la legislación vigente y aplicable para Colombia, la cual no implica la cesión de los derechos patrimoniales sobre el Documento, es decir, que el/los autor(es) podrá(n) seguir explotando la obra sin que ello implique afectación alguna a la presente autorización, y tampoco implica la cesión de los derechos morales, esto de conformidad con lo establecido por el artículo 30 de la Ley 23 de 1982, el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993 y demás normas concordantes, en donde se dispone que estos derechos son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables; igualmente el/los autor(es) manifiesta(n) que los derechos patrimoniales sobre la obra en cuestión no han sido cedidos con antelación y que sobre ellos no pesa ningún gravamen ni limitación en su uso o utilización.
- La Fundación Universitaria de Popayán se compromete a cumplir las normas sobre los derechos morales, bajo las acciones en que sea usado el Documento. No obstante, y por situaciones imprevisibles, caso fortuito o fuerza mayor, o hecho exclusivo de tercero no responderá por ningún perjuicio que se cause a la obra.
- La autorización estará respaldada por las firmas de todos los autores del Documento.

El/los autor(es) manifiesta(n) que ha(n) leído las anteriores disposiciones y **SI** **NO** Autorizan.

Para constancia se firma el presente documento, en la ciudad de Popayán a los 19 días del mes de agosto de dos mil veinte (2020).

3. Datos de EL (LOS) AUTOR(ES):

| Nombre del Autor | Número de identificación | Contacto | Firma |
|-----------------------------------|--------------------------|---|-------|
| 1. DIANA CAROLINA REALPE TORRES | 1.061.745.141 | Tel. 3226546722 Correo. Dianita.realpe@hotmail.com | |
| 2. MARIA EUGENIA GUTIERREZ TORRES | 25.277.806 | Tel. 3147873086 Correo. marugutorres33@gmail.com | |

Hace entrega y recibido del presente formato Institucional,

| | | |
|---|---|-----------------------------|
|  | RECURSOS EDUCATIVOS | Código: FO-RE-021 |
| | AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO - COLECCIONES DIGITALES | Versión: 03 |
| | | Fecha: Marzo de 2020 |

Nombre y Firma de quien entrega en Biblioteca
 De Coordinador(a) Académico, en caso de trabajos de grado

Nombre y Firma de quien recibe en Biblioteca



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA AS TEMPORALES SAS - POPAYAN

ÁREA TEMÁTICA
PLANEACION Y GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MARIA EUGENIA GUTIERREZ TORRES
DIANA CAROLINA REALPE TORRES

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POPAYAN, CAUCA
2020



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán





FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA AS TEMPORALES SAS - POPAYAN

DIANA CAROLINA REALPE TORRES
MARIA EUGENIA GUTIERREZ TORRES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano

Asesora temática
SONIA GAVIRIA ARMERO

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POPAYAN, CAUCA
2020



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán

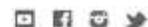




TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| OBJETIVOS..... | 8 |
| GENERAL:..... | 8 |
| ESPECÍFICOS:..... | 8 |
| CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA..... | 9 |
| 1.1 CONTEXTO..... | 9 |
| 1.2 MARCO LEGAL..... | 9 |
| 1.3 MARCO TEORICO..... | 10 |
| TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 11 |
| ENFOQUE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS SEGÚN MARTHA ALLES, .. | 12 |
| ORGANIZACIÓN..... | 14 |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| MARCO CONCEPTUAL..... | 16 |
| ANALISIS DE CARGO..... | 16 |
| PERFILES DE COMPETENCIA..... | 17 |
| PUESTO DE TRABAJO..... | 18 |
| COMPETENCIA..... | 19 |
| GESTION POR COMPETENCIAS..... | 22 |
| TIPOS DE COMPETENCIAS..... | 22 |
| CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA..... | 24 |
| 2.1 RESEÑA HISTÓRICA..... | 24 |
| 2.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE AS TEMPORALES SAS..... | 25 |
| 2.3. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL..... | 26 |
| 2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| ORGANIGRAMA..... | 29 |
| CAPÍTULO 3: METODOS PARA REUNIR INFORMACION..... | 30 |
| 3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 30 |



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

| | |
|--------------------|----|
| 3.2 ANÁLISIS | 33 |
| CONCLUSIONES | 39 |
| CRONOGRAMA | 40 |
| BIBLIOGRAFÍA | 41 |
| ANEXOS | 41 |



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán





FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

**FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS
ESTUDIO DE CASOS**

| | | | |
|--|---|---------------------------|-----------------|
| PROGRAMA | ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO | CÓDIGO CURSO / NCR | |
| SEMESTRE | OPCIÓN DE GRADO – ESTUDIO DE CASOS | PERIODO ACADÉMICO | 2020-1 |
| DOCENTE | SONIA GAVIRIA ARMERO | PERFIL DE ESTUDIOS | Mg. |
| NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTE(S) | | ID | CEDULA |
| 1. MARIA EUGENIA GUTIERREZ TORRES | | 23192032 | 25.277.806 |
| 2. DIANA CAROLINA REALPE TORRES | | 23192012 | 1.061.745.141 |
| ESTUDIO DE CASOS | | | |
| PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIA | | | |
| Proyecto | Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias de la empresa AS TEMPORALES SAS | | GRUPO 2020-1 |
| Enfoque temático | Planeación y Gerencia del Talento Humano | | |



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en su labor buscan un mejoramiento continuo, para ello es muy importante encaminar las empresas en la gestión de recursos humanos que permita un adecuado clima laboral, motivación, formación y desarrollo ya que se considera un factor clave para el desarrollo de las instituciones.

La gestión humana en muchas oportunidades no tiene la atención que debería obtener en cada organización, esto se debe al poco interés por parte de los directivos que enfocan sus directrices en generar ganancias, maximizar recursos pero no brindan oportunidades y satisfacción a sus empleados, quienes son la parte más importante de las instituciones. Gracias a los colaboradores se pueden plantear y cumplir objetivos.

Si bien conocemos que las empresas para un óptimo desarrollo deben establecer procesos, dentro de ellos el más importante debe ser el talento humano. Un personal satisfecho y comprometido con su labor será más efectivo y esto se verá reflejado en los resultados que la organización quiere conseguir. La mejora continua de los perfiles y cargos basados por modelo de competencias será la clave fundamental para aumentar la competitividad de la misma.

La productividad de una empresa está relacionada en gran medida con la distribución de las tareas y el perfil para el desempeño que tiene cada uno de los miembros de un equipo de trabajo.

Por ende, es de vital importancia la selección de personal de una organización, esta se debe asumir con total responsabilidad, no solo teniendo en cuenta las funciones compuestas por las actividades y requerimientos de cada uno de los cargos, sino también haciendo especial énfasis en el perfil de cargo y en el tipo de competencias que debe reunir la persona para poder desempeñar su puesto de trabajo, como profesional y el ser de la persona y el compromiso adquirido por el individuo con los objetivos a nivel organizacional. Con los procesos implementados y que permitan dar un orden a las actividades, la organización y cada uno de los puestos de trabajo puede garantizar el incremento de la competitividad y permitir la constante optimización y efectividad de los procesos y recursos de la entidad, el cumplir con sus objetivos misionales y generar un ambiente laboral tranquilo y oportuno para cada uno de sus colaboradores.

En el mundo de hoy, contamos con múltiples tipos de empresas fabricando o produciendo a su vez diferentes tipos de bienes o prestando algún servicio. Al existir múltiples empresas y gran cantidad de



ellas, se ven obligadas a moverse en un ambiente de competencia a través de su productividad o servicio, de esta manera podemos decir que, las organizaciones están en función a su productividad, y que, dependiendo de dicha productividad, va a tener su lugar en el mercado, su tamaño, su importancia y la necesidad de su existencia.

Del mismo modo, la organización empresarial es un factor muy importante dentro de las empresas, ya que va a determinar su funcionamiento interno y la forma coordinada de la realización de las tareas que se van a ejecutar dentro de ella para poder alcanzar sus metas.

De la mano de la organización empresarial encontramos los perfiles de cargo, ya que, son las personas las que están detrás de cumplir todas estas tareas y de hacer que la empresa presente un buen funcionamiento. La finalidad de los perfiles de cargo es encontrar el lugar que más se adecúe o que más se asemeje a las funciones que una persona pueda realizar para que, asimismo, las realice de la mejor manera posible, esperando un aumento en la productividad de la empresa.

Los perfiles de cargo entonces nos presentan los requisitos que debe presentar cada trabajador para ocupar dicho puesto, va a contener el conjunto de capacidades y competencias que lo identifican. Los perfiles de cargo también nos van a dar un panorama de la estructura de la empresa y de cómo va a estar conformada.

Las exigencias del mercado actual y el desarrollo en la administración del Talento Humano son las principales causas para que los modelos de técnicas en administración de personal se caractericen por la eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos, para obtener el logro de los objetivos empresariales. La selección de personal es una actividad propia de Recursos Humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean requisitos y modelos de perfiles de cargo para lograr contratar o mejorar la competitividad de los trabajadores. En el siguiente estudio de caso se propondrá un diseño de perfil de cargos basado en competencias laborales para la empresa AS TEMPORALES SAS en la ciudad de Popayán, en el departamento del Cauca.

AS TEMPORALES SAS es una empresa encargada de suministrar personal asistencial y administrativo para las diferentes ESE del departamento cauca, presta servicios de suministro de personal, eficientes,



oportunos, pertinentes, seguros y de alta calidad; también busca incluir dentro de la empresa talento humano calificado, con actitud positiva que se encuentre dispuesto siempre al mejoramiento continuo; se caracteriza por ser una empresa donde, a su vez, empresas usuarias, clientes, y comunidad en general contribuyen en el fortalecimiento de una empresa competitiva, siendo un factor significativo para el diseño de perfiles de cargos basados en competencias.

Por lo tanto es necesario la creación de un diseño de perfiles de cargos basado en el modelo de gestión por competencias, este diseño permitirá obtener una visión del estado actual de la empresa y de las necesidades que la misma presenta, al mismo tiempo se lograra conocer las necesidades de cada puesto de trabajo con el fin de establecer requisitos que se deben cumplir para las diferentes tareas, cargos o actividades a realizar; y para conocer las capacidades que cada persona deberá cumplir con dichos requisitos, este diseño va a ser dirigidos a los integrantes que se encuentran en el organigrama de la empresa.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Diseñar perfiles de cargos basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa AS TEMPORALES SAS.

ESPECÍFICOS:

- Identificar los cargos que requiere la empresa AS TEMPORALES SAS para el cumplimiento de su misión.
- Analizar las funciones que realiza cada trabajador en la organización y su correspondencia con las competencias del cargo
- Definir los perfiles de cargos para la empresa AS TEMPORALES SAS.



CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA

1.1 CONTEXTO

La empresa AS TEMPORALES S.A.S ubicada en la ciudad de Popayán departamento del Cauca, en el barrio Campamento al norte de la ciudad en la carrera 17 # 19 AN-15. Es una sociedad por acciones simplificadas, dedicada principalmente a otras actividades de suministro de recurso humano eficiente, oportuno, pertinente y de alta calidad a las empresas usuarias principalmente a las empresas sociales del estado (E.S.E) del sur y norte del Cauca. Actualmente cuenta con talento humano de 17 personas todos comprometidos con sus labores, desempeñan cargos y funciones específicas; además la organización cuenta con un programa de salud ocupacional, seguridad industrial y personal entrenado en primeros auxilios para garantizar la seguridad de los trabajadores.

1.2 MARCO LEGAL

Colombia se caracteriza por ser un país en el que la mayoría de las actividades de suministrar mano de obra con el fin de ponerla a disposición de una tercera persona, natural o jurídica están reguladas. En el caso de AS TEMPORALES S.A.S, la normatividad nacional impone ciertos parámetros legales según su naturaleza, razón social y funcionamiento, los cuales son:

- Decreto 4369 de 2006 por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones.
- Artículo 6º del Código Sustantivo del Trabajo, la ejecución de las labores ocasionales, transitorias o accidentales.
- Artículo 63 de la ley 1429 de 2010, Por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo.
- Decreto único reglamentario de sector trabajo, Artículo 2.2.6.5.2 del Decreto 1072 del 2015, definición de una EST.
- Decreto único reglamentario de sector trabajo, Artículo 2.2.6.5.6 del Decreto 1072 del 2015, contratación de servicios entre una empresa usuaria y una EST.
- Decreto único reglamentario de sector trabajo, el artículo 2.2.6.5.7 del Decreto 1072 del 2015, Requisitos de una EST para entrar en funcionamiento.



- Decreto único reglamentario de sector trabajo, El artículo 2.2.6.5.10 del Decreto 1072 del 2015, prohíbe a toda EST ejercer actividades distintas a su objeto social.
- Decreto único reglamentario de sector trabajo, el artículo 2.2.6.1.2.17 del Decreto 1072 de 2015, el servicio de intermediación en la gestión y colocación de empleo.
- Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, el artículo 2.2.6.5.20 del Decreto 1072 de 2015, infracción cometida tanto por la Empresa de Servicio Temporales como por su usuario.
- Resolución 2021 de 2018, ministerio del trabajo.
- Artículo 71 de la Ley 50 de 1990, envío de trabajadores en misión para colaborar temporalmente a empresas o instituciones en el desarrollo de sus actividades, la cual únicamente podrá ser desarrollada por las empresas de servicios temporales.
- Artículo 77 de la Ley 50 de 1990, casos en que los usuarios pueden contratar con EST.
- Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

1.3 MARCO TEORICO

La gestión del talento humano es el desafío que hoy se proponen las empresas precisamente para formar e integrar un buen equipo de trabajo. Éste se basa en la visión futura con capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que estimulan cambios, para lo cual es importante una estructura organizacional sólida y bien definida, sin esto las empresas no sobreviven. Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y al desarrollo del potencial de su personal, métodos y sistemas.

Las empresas ya no se pueden considerar únicamente como la fuente de bienes y servicios, que genere beneficios o costes. La mirada actual ha cambiado y evolucionado llegando mucho más allá, considerando a las organizaciones como un conjunto de personas, que coordinadas dentro del sistema llevan a cabo diversas actividades para la consecución de sus objetivos previamente planificados. La fuerza que sustenta a una organización, viene dado por el recurso humano, en sus sistemas de integración, capacidades, nivel de compromiso tanto personal como hacia la organización misma.

AS TEMPORALES es una empresa que suministra recurso humano siendo así su actividad económica, lo primordial para esta organización y lo que necesita en estos momentos son los perfiles de cargo basados en competencias ya que esto permitirá identificar, aclarar las funciones de cada colaborador



teniendo en cuenta que lo más importante para que una organización funcione son sus trabajadores, esta organización cuenta con un personal profesional que tiene las capacidades para mejorar la competitividad de la misma que hay que organizar para que sea un excelente equipo de trabajo.

Hemos decidido trabajar con la empresa AS TEMPORALES SAS, analizando diferentes puntos de la gestión organizacional, que permiten identificar las necesidades reales de la empresa y sus colaboradores. El objetivo de nuestro trabajo es diseñar un modelo de perfiles de cargo basados en competencias, que nos permita ver las falencias que se presentan en el desarrollo de las actividades del día a día. Para la elaboración de un diseño de perfiles de cargo basado en competencias de la empresa AS TEMPORALES S.A.S es necesario definir e identificar teorías que se ajustaran a su contexto.

TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos. Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad. La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar).



También para la elaboración del diseño de perfiles de cargo se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos, con el fin de definir las bases que sustentarán y permitirán a la organización tener claridad sobre las actividades de cada trabajador para mejorar la productividad de la misma.

ENFOQUE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS SEGÚN MARTHA ALLES,

Esta autora parte explicando los cambios que se han ido forjando durante las últimas décadas en el área de Recursos Humanos, por lo que parte de la arista que esta disciplina ya no se refiere como Recursos Humanos, sino que ahora se habla de Capital humano, donde este concepto habla que las personas forman parte del capital de una organización, por lo que se da la idea de un cambio potente. Asimismo, se da a reconocer el auténtico lugar de las personas y no considerar que son un mero “recurso” el cual se administra.

Por lo que hoy en día y tomando ahora la disciplina de Capital Humano, se adopta un enfoque de Recursos Humanos Estratégicos, donde la autora explica que esto surge debido a los cambios de la economía y que el mundo de los negocios es el que se ha influenciado sobre la disciplina de los Recursos Humanos, por lo que las organizaciones empiezan a darle más importancia a esta área, planteando que “los Recursos Humanos harán la diferencia” por lo que están dispuestas a inyectar mayor cantidad de dinero al área, con el fin de modificar el sistema y subsistemas de ésta.

Ahora, la génesis de la Gestión por Recursos Humanos por Competencias según Martha Alles, parte por la definición de Administración, donde dice que es “la acción de administrar”, no obstante, la autora habla sobre el significado de la Administración de Recursos Humanos, donde plantea que “es el manejo integral del capital humano”, implicando funciones como reclutar; capacitación, desarrollo de personas, relación laboral, compensaciones (salarios, bonos), control de higiene y seguridad, desvinculaciones. En la Administración de Recursos Humanos, la autora la divide en dos ramas donde se desprende el staff, que son aquellas partes de dicha área donde asisten y asesoran a las otra áreas, la segunda es línea, la cual habla sobre partes del área de Recursos Humanos donde está autorizado a decidir y supervisar la labor del equipo de trabajo asignado y es responsable de velar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Al hacer esta fragmentación se puede plantear la



estrategia a utilizar en el área de Recursos donde es imprescindible relacionar la práctica con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. Por lo que para las estrategias, plantea el desarrollo potencial estratégico en las personas con el fin de que adquieran un gran compromiso con la organización para que así se cumplan los objetivos, por lo que ahora el jefe de personal no tan sólo tiene que estar preocupado del cumplimiento de ésta, sino que ahora deberá convertir las estrategias organizacionales en prioridad de Recursos Humanos, ya que de acuerdo a eso será la forma de cómo contratar gente y cómo se comportará la empresa frente al mundo laboral.

Entonces, la función de los Recursos Humanos cambia sus prioridades por lo que ahora debe participar en la organización, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, por lo que debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto, los resultados del área se miden como resultados financieros. Por lo que debe crear valor, no reducir costos y lo más importante es crear compromiso y no tan sólo cumplir la función de vigilancia sobre el personal.

A partir de lo explicado por la autora se puede hablar del Modelo de Competencias, definiendo que este modelo parte tomando la información estratégica: Misión y Visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia, por lo que en el siguiente paso pueda involucrar a los directivos de la organización con el fin de definir un modelo de competencias, y según la autora, éstas se fraccionan en dos:

- **Competencias Cardinales:** Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias Específicas:** Estas competencias son para cierto colectivo de personas, ya que acá se indican competencias tanto que tiene la persona en sí y las competencias que desea la empresa que tenga dicha persona.

En resumen, la metodología que plantea la autora para un sistema de Gestión por Competencias es:

- Definición (revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.



- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y/o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias, Selección, Desempeño, y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Martha Alles plantea que a partir de las competencias, se puede incorporar la estrategia organizacional en donde ésta le da una nueva forma de administrar al personal y que ahora Recursos Humanos no estará dirigido a vigilar al empleado sino que ahora participará de los objetivos en conjunto a ellos.

ORGANIZACIÓN

La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Como afirma Juan Antonio Pérez López: "es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza"... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar". (Pérez López, Juan Antonio.1996).

La organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos". (Fuentes Chávez, Miguel.1994).

Así pues, tenemos que, los elementos básicos de una organización son:

- Tamaño, que depende del número de integrantes de la organización.



- Acciones interdependientes, representadas por las relaciones que se establecen entre sus integrantes, cuando trabajan juntos para lograr objetivos comunes.
- Ubicación en el espacio y tiempo. Toda organización se ubica en determinado lugar y espacio temporal, en el que los integrantes desarrollan sus acciones.
- Insumo de recursos del medio ambiente, representado por las cosas y materias primas, que están alrededor de las personas involucradas.
- Comunicación, que se establece entre los miembros de ella, para coordinar las actividades de extracción y/o transformación de los recursos en el proceso productivo.
- Producto, son los bienes o servicios que como resultado de las actividades de la organización se integran al ambiente.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y que puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación) además “debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo, entre otros”.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Los tipos de estructuras organizacionales son:



Estructuras formales:

- Lineal
- Funcional
- Lineal-Staff
- Comités
- Estructuras informales.

(Basantes Avalos, Jenny Lilián)

MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración de un diseño de perfiles de cargo basado en competencias de la empresa AS TEMPORALES S.A.S es necesario definir e identificar algunos conceptos que se ajusten y den claridad para la realización de la misma.

ANALISIS DE CARGO

La descripción y el análisis de cargos están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que lo más importante para el desarrollo de cualquier empresa son las personas que trabajan en la misma, así como también la forma y los métodos que utilizan para hacerlo. “La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. (Chiavenato, Idalberto.2004).

Efectivamente, los puestos se abastecen de trabajadores que deben tener las características requeridas para poder satisfacer las especificaciones y necesidades del puesto. En general, la descripción del cargo suministra la información necesaria sobre las especificaciones del puesto para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos (educación, experiencia, iniciativa, etc.) que deben tener los trabajadores para realizar el trabajo.

Tanto si el diseño del cargo ya está hecho como si no, la mejor manera de conocerlo completamente es mediante la descripción y el análisis de cargos.

la información necesaria para realizar el análisis de cargo propiamente, es:



- *Actividades del cargo y comportamiento asociado:* en el cual se debe realizar un listado de todas las actividades a desarrollar en el cargo, además del comportamiento que se requiere para cada.
- *Estándares de rendimiento:* son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado de la persona que pertenece al cargo.
- *Maquinarias u otros elementos asociados:* medios tecnológicos, programas, medios de transportes, entre otros.
- *Condiciones laborales o contexto de la posición:* condiciones climáticas, o si se somete a temperaturas altas o bajas, o ruidos implicados.
- *Requerimientos de personalidad y requerimientos profesionales:* elementos específicos relacionados a la persona que ocupará cierto cargo.

PERFILES DE COMPETENCIA

Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

La dificultad en los perfiles de competencia radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No debemos obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar



por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él. Gracias a los estudios rigurosos del profesor McClelland de la Universidad de Harvard ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes.

PUESTO DE TRABAJO

El puesto de trabajo es el espacio que se ocupa en una empresa, institución o entidad por un tiempo y que requieren de una serie de tareas u oficios determinados, que implican un esfuerzo humano, físico o mental; pues, se desarrollan habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades únicas, para el cumplimiento de un objetivo y el logro de unas metas, logrando así una excelente producción y un óptimo resultado, utilizando herramientas que lo ayudaran a desempeñarse bien en los procedimientos instaurados por la organización, cumpliendo así con las demandas de la empresa bien sean físicas o sociales ya que por ello recibe un salario o sueldo específico, donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social. En el puesto de trabajo se establece una relación de contrato donde se beneficia la organización y la persona que pertenece a ella, de hecho, para un óptimo resultado se hace necesario la correcta utilización de las herramientas a la disposición así se satisfacen las demandas de la empresa al seleccionar el perfil indicado.

Para una óptima y correcta descripción de puesto de trabajo, se hace pertinente seguir una serie de pasos con los que podamos contestar las preguntas mencionadas por Cole (1997) necesarias para este análisis: *¿cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?*

¿Qué resultados se esperan del puesto? ¿Cuáles son las tareas claves? ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? ¿Qué niveles de presupuesto maneja? ¿Qué cantidad de personal le reporta? ¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?; para ello, la autora Martha Alles (2006) define los siguientes pasos para desarrollar y responder a cada una de esas preguntas:

- **Identificar el puesto:** En este paso, se incluye el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región si es necesario, etc. Para recopilar esta información se puede acudir a entrevistas individuales, con el superior, trabajo en grupo o cuestionarios. Para facilitar ésta y las posteriores labores, se



puede asignar un “código” al puesto (abreviatura), el cual servirá para identificar rápidamente a los distintos puestos.

- **Resumen del Puesto:** este punto debe ser sumamente breve, es decir, detallar las actividades principales. Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las “frases abiertas”, haciendo alusión a “otras responsabilidades”, porque de existir deben detallarse.
- **Relaciones:** aquí se mencionan las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Se debe indicar claramente a quién le reporta, a quién supervisa, con quienes trabaja (nombres de puestos), fuera de la organización: proveedores, clientes, autoridades o asesores, abogados, auditores y otros consultores.
- **Responsabilidades y Deberes:** se debe presentar una lista detallada de las funciones que se realizan. Se debe ser conciso y breve, sin embargo, no deben omitirse responsabilidades del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse anualmente.
- **Jerarquía:** deben definirse los límites de autoridad del puesto. Debe incluirse las facultades pertinentes a la toma de decisiones del puesto, si está a cargo de supervisiones directas de otras personas y cuáles serían esas.
- **Criterios de Desempeño:** se debe detallar lo que se espera del empleado, es decir, que cumpla con lo detallado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En muchos casos, resulta difícil definir estos criterios pues muchos de ellos no son cuantificables.
- **Condiciones de trabajo y ambiente:** Este punto se aplica generalmente a aquellas organizaciones en las que sus condiciones ambientales no son las habituales, por ejemplo, que sus empleados estén expuestos a ruidos considerables, horarios especiales, o cualquier situación no favorable para ellos.

COMPETENCIA

Hace referencia a las características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

- Etimológicamente competencia es una palabra que procede del latín ‘*competere*’ que da



origen al verbo “*competere, incumbir, pertenecer o estar investido/de autoridad*”, y al adjetivo “*competente o quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana*”. Según Corominas¹ (1998) ‘*competere*’ es: “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*” “*ser adecuado, pertenecer*”, que a su vez deriva de *petere*: “*dirigirse a, pedir*”. Ambos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de “*competir*” las palabras *competentes*: “*adecuado, apto*” y *competencia* desde el siglo XVII.

- Según el diccionario de La Real Academia Española, en su 23 edición del año 2014, señala que competencia es: “*Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*”. Sin embargo, existen diversas definiciones para diferentes ámbitos, debido a que el concepto Competencia tiene una amplia gama de interpretaciones según el área donde se aplique.
- El concepto de competencias es asociado a características de cada persona que explican un rendimiento laboral. Para Boyatzis (1982) las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea, más detalladamente el autor define Competencia como “*una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta*”. (Pereda y Berrocal, 2001, p.19).
- Según la autora Martha Alles, refiriéndose a la obra de Spencer y Spencer, menciona que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “*formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo*”.
- La autora Claude Levy-Leboyer (1997) plantea el concepto de Competencias como: “*Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos*”, con ello quiere explicar que las competencias son un listado de comportamientos de las personas, donde algunas de estas personas tienen más de ellas que otras, otorgándoles más eficacia en una determinada situación o lugar. Con respecto al concepto de competencias según Levy



Leboyer, la autora Martha Alles (2006) menciona que *“Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”*.

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización.

Sin embargo, es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directores superiores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del “jefe” o del “empleado”.

Los autores Berrocal & Pereda (2001) plantean que cuando las organizaciones integran el enfoque de competencias, permite que la toma de decisiones sea más certera y precisa para la organización, el tema de competencias, según estos autores afirman que este enfoque es abstracto y genérico por lo que desprendieron las principales ventajas que aportan a la gestión de Recursos Humanos, donde se identificaron las siguientes:

- Permite emplear un *lenguaje común* en la empresa: a través de comunicación y comportamientos observables, permiten evidenciar el rendimiento en el trabajo, es más sencillo para que la dirección de talento humano y el resto de la organización, estén en acuerdo. Esta ventaja ayuda a la empresa para fines estratégicos.
- *Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados*. Las competencias evidencian los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo. La evaluación del personal permite analizar el rendimiento de cada trabajador para diseñar estrategias permitan mejorar los resultados.
- *Predictor del comportamiento futuro* de la persona dentro de la empresa, esto es en base a



que se puede emplear, *su comportamiento pasado*.

- *Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas:* facilita los requerimientos del trabajo de cada puesto y esto estará basado en los comportamientos que las personas deben llevar a cabo en el perfil que requiere la empresa con el fin de ejercer el cargo con eficacia, eficiencia y seguridad.

GESTION POR COMPETENCIAS

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores.

TIPOS DE COMPETENCIAS

Spencer & Spencer, plantea que las competencias se pueden catalogar de la siguiente forma en donde identifican las aptitudes que se destacan en cada tipo de competencias.

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión. Iniciativa.
- Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.



Competencias de influencia

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo.

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

Asimismo, Spencer y Spencer desarrolla otra clasificación de competencias en donde deja cinco principales tipos de competencias.

- Motivación: se basan sobre los intereses que una persona valora o quiere consistentemente. Por lo que las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones o metas y lo alejan de otros.
- Características: Habla de características físicas y respuestas reiterativas a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.



Por consiguiente, Spencer y Spencer vuelve a clasificar de otra manera las competencias en donde las clasifica en dos categorías,

- Competencia de punto inicial: Son características esenciales, que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- Competencias diferenciales: Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores, es decir, la jerarquía organizacional con respecto a la toma de decisiones.

Por último, Spencer y Spencer (1993), según Rodríguez (2012), explica el **“Modelo del iceberg”** citados en base a los autores mencionados primeramente en donde indica que *“muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico”*.

Alles (2006) clasifica las competencias en base a las estrategias de cada organización, lo cual las divide en dos,

- **Competencias cardinales:** Aquellas que deberán tener todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** Estas competencias son para ciertas personas, ya que acá se indican competencias tanto que tiene la persona en sí y las competencias que desea la empresa que tenga dicha persona.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 2006 se conforma la empresa AS TEMPORALES SAS con aprobación de funcionamiento como empresa de servicios temporales por parte del Ministerio de Protección Social y se da inicio a la actividad comercial.

En el mismo año se inaugura la sede de la Compañía en Popayán, en el Barrio Centro y se establece el



organigrama con el correspondiente grupo de trabajo. Para el año 2.010, se establecen alianzas estratégicas con empresas en el área de la salud, para ampliar la cobertura de servicios local a nacional.

En el año 2.012, la sede de la Compañía se traslada a la Carrera 11 el Barrio Cadillal, se crea el Departamento de Contratación como área independiente de la compañía y se fortalece el Departamento de Selección mediante la contratación de profesionales especializados en el área.

Con el fin de lograr mayor cobertura en el mercado temporal, para el año 2.013, se crea el Departamento Comercial como área independiente de la compañía. Se llevó a cabo el proceso de planeación estratégica de la compañía. Revisión de misión, visión y valores organizacionales.

Igualmente se consolidaron las cuatro Direcciones principales de la compañía: Gestión humana, Administración, Comercial y Contable.

En el año 2.014, se realizó el levantamiento y documentación de procesos internos de la compañía, se fortaleció la operación nacional a través de Representantes en 3 ciudades (Timbío, López de Micay, Timbiquí).

En el año 2015 se adquirió el programa para la sistematización del Departamento de Gestión Humana. Adicionalmente se fortaleció la operación en 5 ciudades más (Caloto, Guachené, Corinto, Miranda y Santander de Quilichao).

2.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE AS TEMPORALES SAS

AS TEMPORALES SAS, es una empresa que presta servicios de suministro de personal, eficientes, oportunos, pertinentes y seguros de alta calidad; colocando talento humano calificado, con actitud positiva, dispuesto siempre al mejoramiento continuo, donde empresas usuarias, clientes, y comunidad contribuyen en el fortalecimiento de una empresa competitiva, garantizando así su permanencia y desarrollo con altos estándares de calidad en el desarrollo de su actividad misional. Cuenta con una cobertura en el departamento del Cauca en las siguientes instituciones de salud:

- Hospital Francisco de Paula Santander
- QUILISALUD



- ESE NORTE 1: Suárez, Buenos Aires, Timba
- ESE NORTE 2 : Corinto, Miranda, Guachene y Caloto

ACTIVIDAD: Suministro de Recurso Humano.

TAMAÑO: MEDIANA EMPRESA

ORIGEN: Privada.

No. DE SOCIOS: La Empresa AS TEMPORALES SAS está constituida por dos socios.

OBJETO SOCIAL: Según el certificado de cámara de comercio la empresa tiene por objeto la explotación económica de las siguientes actividades: la prestación de servicios consistentes en el suministro de personal temporal en misión, a terceras personas beneficiarias y según requerimientos de estas para colaborarles en el desarrollo de actividades; personal suministrado en misión, que será directa y exclusivamente contratado por la sociedad. parágrafo: se entenderán incluidos en el objeto social, los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad, tales como: a. la adquisición a cualquier título, de toda clase de bienes muebles e inmuebles relativos a actividades descritas en este artículo, la enajenación y, en general, la disposición de los mismos, a título onerosos, cuando fuere el caso. b. la adquisición, a cualquier título, el montaje y organización, la administración, explotación económica y enajenación, a título oneroso, cuando fuere el caso, de establecimientos de comercios conexos, complementarios o, en fin, relativos a las actividades descritas en este artículo. c. la promoción y/o constitución o la asociación, en empresas que tengan por objeto las actividades o negocios a que se refiere este articulo y permitidos por el ordenamiento jurídico colombiano. d. la inversión de sus remanentes operacionales del giro ordinario de sus negocios, en títulos valores, papeles de renta, en otros documentos de crédito y, en general, en bienes que produzcan renta.

2.3. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

- **MISIÓN**

Satisfacer en forma oportuna, eficiente y eficaz las necesidades de empresas legalmente constituidas que requieran personal en misión, con el respaldo de un equipo humano



idóneo y el más moderno sistema de administración integral de personal, basándonos en principios éticos y con alto sentido social.

- **VISIÓN**

Posicionarnos en el 2020 dentro de las mejores empresas especializadas en el suministro de personal temporal a nivel nacional, para las diferentes actividades de la economía y ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios, con sentido social y contribuyendo en la productividad y desarrollo de nuestros clientes y de los trabajadores.

- **PRINCIPIOS**

Oportunidad: Prestación de servicios de salud a tiempo y con calidad en nuestra área de influencia.

Eficacia: Planificación de todas las actividades tanto administrativas como asistenciales. Para el logro de las metas y objetivos propuestos por la Empresa

Eficiencia: Utilización de manera óptima de los recursos administrativos, técnicos, y financieros disponibles. En la prestación del servicio a la comunidad en forma adecuada y oportuna.

Universalidad: Es la garantía en la protección de los derechos humanos a todas las personas, sin ninguna discriminación.

Mejoramiento Continuo: Nuestra entidad estará preparada para los cambios que se presenten en nuestro medio, para lo cual aplicará todas las estrategias necesarias que nos permita alcanzar los resultados esperados, contando con el recurso humano calificado y competente.

Confidencialidad: La información reservada de los usuarios y la Empresa, no será publicada o conocida por terceros, ni utilizada para intereses particulares que no sean del propio usuario o de la empresa.

- **VALORES**

Honestidad: Actuaremos de manera recta, con pudor, decencia y transparencia. Anteponiendo los intereses generales a los particulares.



Responsabilidad: Cumpliremos debidamente nuestras funciones para el logro de los objetivos empresariales, asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones, actos u omisiones.

Lealtad: Seremos fieles al compromiso empresarial y en defensa de la prestación del servicio de salud a nuestra comunidad a través de nuestros trabajadores.

Respeto: Actuaremos con atención y consideración hacia la comunidad, compañeros de trabajo y consigo mismo, tratando siempre de no menoscabar la dignidad humana.

Compromiso: En todas las acciones de los trabajadores se reflejará el empeño en el trabajo, teniendo presente la Misión y Visión de la Empresa y el compromiso para el alcance de los objetivos y metas propuestos.

Solidaridad: Existirá apoyo y respaldo entre los trabajadores de la Empresa en el desarrollo de las funciones laborales y sociales para producir beneficios empresariales e individuales.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

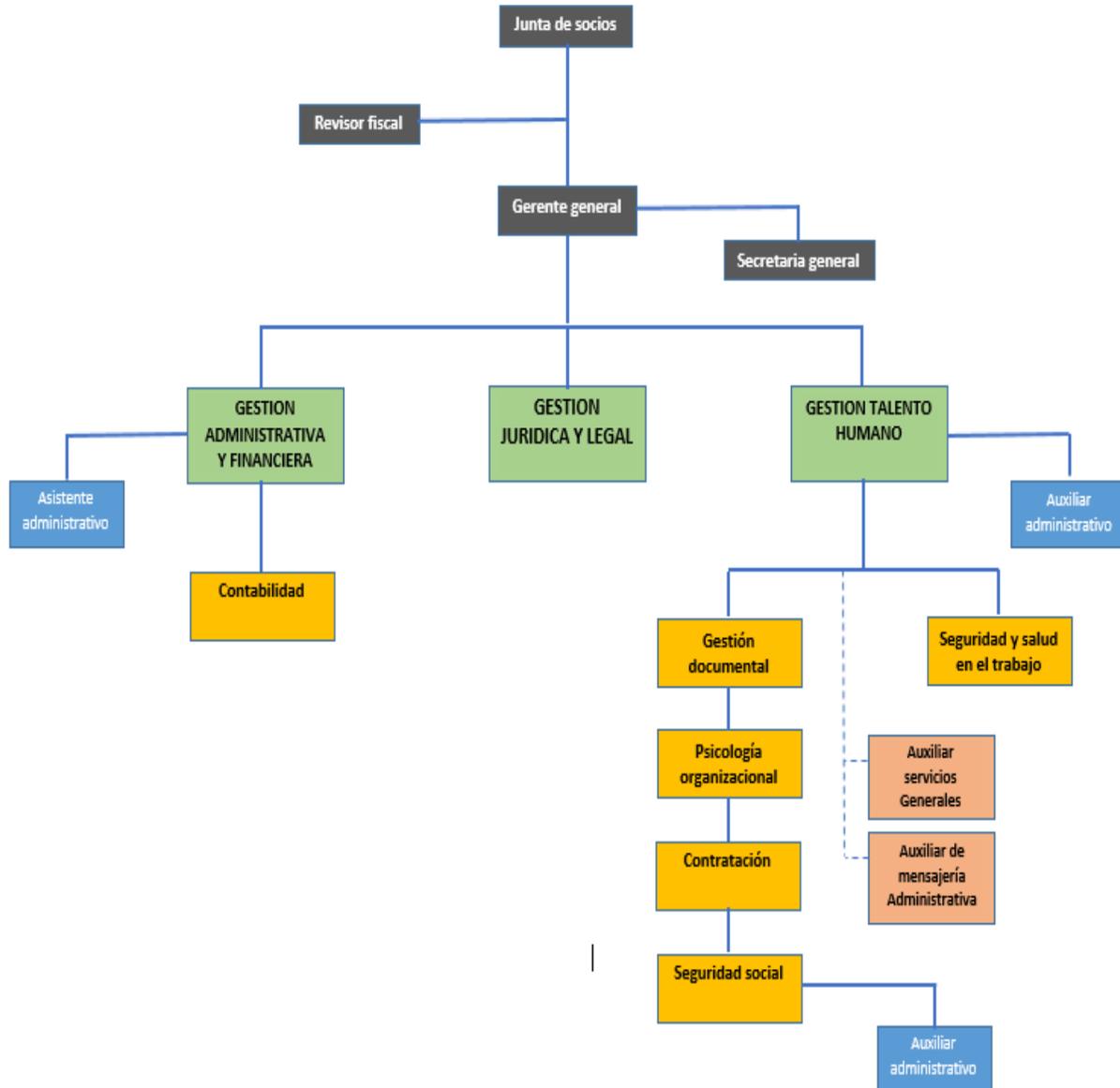
AS TEMPORALES SAS actualmente cuenta con talento humano de 17 personas todos comprometidos con sus labores y funciones específicas en los siguientes cargos:

- 1 Revisora Fiscal
- 1 Gerente General
- 1 Secretaria General
- 2 Directores: Administrativo, Financiero y Talento Humano
- 1 Contador
- 1 Apoyo Jurídica
- 3 Coordinadores: S.S.T, Contratación, Seguridad Social
- 1 Asistente en Gestión Documental
- 1 Psicóloga Organizacional
- 3 Auxiliares Administrativos
- 1 Auxiliar en Servicios Generales
- 1 Auxiliar de Mensajería Administrativa



ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA AS TEMPORALES S.A.S





CAPÍTULO 3: METODOS PARA REUNIR INFORMACION

Dentro de los métodos existentes para obtener la información necesaria para desarrollar un completo análisis, se encuentran:

- **Observación Directa:** El entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado. Este método resulta útil cuando una tarea es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario (ejemplo, tareas de transporte), y no parece ser adecuado para otras posiciones.
- **Entrevista:** El analista es quien aplica una entrevista al ocupante del cargo. Hay de diferentes tipos, según sea el caso: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo cargo, o entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda. En las entrevistas deben ser breves y claras. Usar formularios como guía es lo recomendado. Para Cole³¹, los dos aspectos más difíciles de describir son dos: el propósito general del cargo y los principales deberes del él.
- **Cuestionario:** el ocupante del cargo completa un cuestionario, a través del cual describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Los métodos basados en cuestionarios resultan de menor costo, que aquellos basados en entrevistas.
- **Mixta:** En este método se mezclan por lo menos, dos de estas variantes.

3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se tuvo en cuenta el método mixto: cuestionario y entrevista.

- Cuestionario: se aplicó el siguiente cuestionario al grupo administrativo de la organización 17 trabajadores con el fin de obtener información sobre las tareas, deberes y funciones que realizan en su puesto de trabajo.



Popayán 16 de marzo de 2020

DESCRIPCION DE CARGO

Esta encuesta se realiza con el fin de identificar las funciones y responsabilidades del cargo que ejerce en la empresa AS TEMPORALES SAS de la ciudad de Popayán cauca.

Nombre (s) y Apellido (s): _____

Tipo Documento de Identificación: _____

No Documento de Identificación: _____

Fecha de nacimiento: Día__ Mes__ Año__ Edad: _____

Nivel educativo: bachiller__ profesional__ especialista__ doctorado__

Fecha de ingreso a la empresa: Día__ Mes__ Año__

Cargo que desempeña: _____

Tiempo que lleva en el cargo: _____

Cargo del que depende: _____

Que cargos dependen de su puesto de trabajo: _____

¿Conoce la ubicación de su cargo en la estructura organizacional de la empresa?:

SI__ NO__

¿Si su respuesta es NO especifique por qué?

¿Con que frecuencia realiza entrega de informes para sus superiores?

Semanal__ Mensual__ trimestral__ semestral__

Oficina: Carrera 17 No. 19AN-15 Campamento Tel: 8350068 Popayán



- Entrevista: se aplicó una entrevista a la Gerente de la empresa MARIBEL QUINTANA NARVAEZ y directora de Talento Humano FRANCY EGAS para definir los tipos de competencias cardinales que debe tener la organización y las competencias específicas que cada trabajador debe reunir de acuerdo al cargo que desempeña.

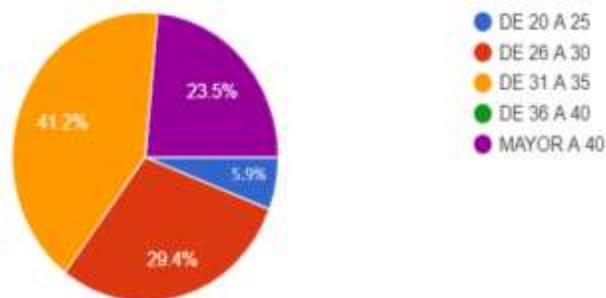
3.2 ANÁLISIS

Diligenciado el cuestionario por parte del personal administrativo de la empresa se procede a realizar la tabulación de las preguntas para identificar el tiempo que llevan laborando en la organización, el nivel educativo, la edad, la frecuencia con la entrega los informes y las funciones, tareas y de más que realiza cada colaborador en la organización.

- Rango de Edades de los encuestados

EDAD

17 respuestas



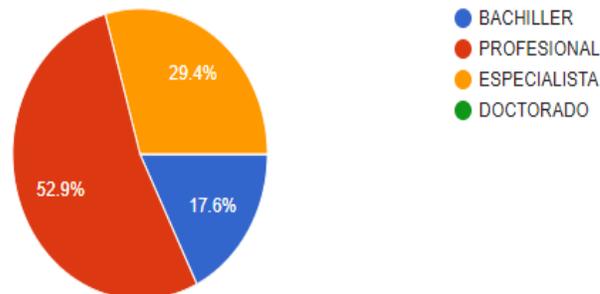
De los 17 encuestados el 41.2% se encuentran entre los 31 a 35 años lo que quiere decir es que es una población relativamente joven, el 25.4% se encuentra en una edad entre los 26 y 30 años factor por el cual se podría decir que estas personas se adaptan rápidamente al cambio lo que es muy beneficioso para la organización.



- Rango del nivel educativo de los encuestados

NIVEL EDUCATIVO

17 respuestas

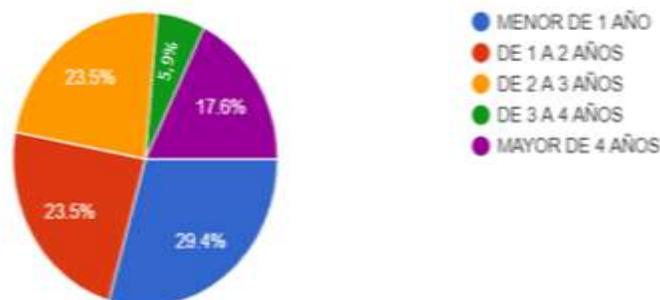


De los 17 encuestados el 52.9% de los trabajadores son profesionales, esto quiere decir que favorece a la organización ya que tienen muy buenos conocimientos para desempeñarse en cada cargo.

- Rango del Tiempo que lleva en el Cargo los encuestados

TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO

17 respuestas



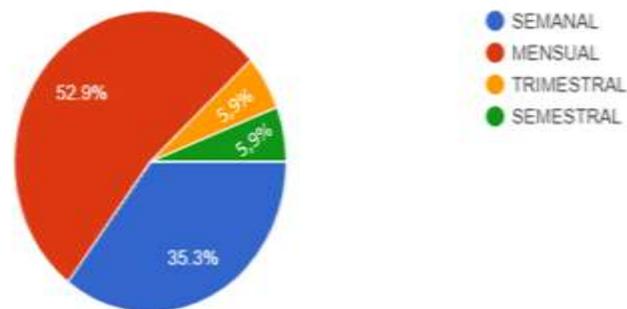


De los 17 encuestados se evidencia que el 29.4% llevan menos de un año en la empresa lo que puede significar que hay mucha rotación de personal.

- Rango de la frecuencia en que entregan informes los encuestados

CON QUE FRECUENCIA REALIZA ENTREGA DE INFORMES

17 respuestas



De los 17 encuestados se evidencia que el 52.9% de los trabajadores entregan informes mensuales esto hace referencia que hay un control de las funciones realizadas.

Después de realizar la respectiva tabulación se evidencia que se presenta alta rotación del personal y esta rotación es debido a que la organización no cuenta con perfiles de cargo y los colaboradores no tienen claro sus funciones generando así un mal clima y recarga laboral para algunos trabajadores viéndose obligados a renunciar. Por eso es la importancia de diseñar los perfiles de cargo para mejorar la productividad y el clima organizacional de la empresa.

El objetivo de este análisis es obtener información clara que permita organizar y diseñar el perfil de cargo de cada colaborador de acuerdo a las actividades y funciones que realiza esto permitirá mejorar el proceso de rotación de personal y a su vez definir cuáles son las funciones que debe realizar cada colaborador en su puesto de trabajo.

Posteriormente, se procede a realizar el modelo de perfil de cargo para establecer las funciones que cada trabajador debe desarrollar de acuerdo al cargo que desempeña. A continuación, se anexa el modelo propuesto.



| | | |
|---|---|----------------|
|  | AS TEMPORALES S.A.S | Version: 001 |
| | PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS | Fecha vigente: |
| | | Página |

| 1. IDENTIFICACION DEL CARGO | |
|-----------------------------|--|
| Cargo | |
| No de cargos | |
| Dependencia | |
| Cargo del Jefe Inmediato | |
| Personal a cargo | |

| OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO: |
|--------------------------------|
| |

| 2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Actividades y tareas |
|--|
| |

3. RESPONSABILIDAD
Defina la responsabilidad del cargo, relacionada con las opciones que se presentan a continuación, Marque con una X su respuesta

| OPCIÓN / CARACTERISTICAS | |
|--|--|
| Maquina o equipos: | |
| Uso de materiales: | |
| Tratamiento de información: | |
| Supervisión del trabajo de otras personas: | |
| Manejo de dinero, títulos o documentos afines: | |
| Manejo de información: | |
| Información confidencial: | |
| Responsabilidades Relaciones Publicas | |



| 4. REQUISITOS DEL PUESTO: |
|---------------------------|
| Formación básica: |
| Formación complementaria |
| Experiencia requerida: |
| Idiomas: |
| Sistemas: |

Carrera 17 No. 19AN-15 Barrio Campamento
Teléfono: (2)8350068
Email: astemporalesas@hotmail.com
Popayán - Cauca



Una vez realizada la entrevista a la GERENTE Y DIRECTORA de TALENTO HUMANO se determina las competencias Cardinales que se aplicaran en la empresa y las competencias específicas de acuerdo a las funciones y cargo de cada colaborador, para determinar estas competencias se tiene en cuenta lo planteado por Martha Alles (2006), quien explica que para poder involucrar el concepto de competencias a la descripción de puesto se hace mediante el **diccionario de competencia**, que es una selección de competencias con su definición y respectivos grados con el fin de que al momento de reclutar personal, se pueda elegir este patrón para que así la empresa pueda emplear el conocimiento y las experiencias de otro. La organización debe elegir con objetividad las competencias que va aplicar, ya que deben relacionarse con las necesidades de la empresa para lograr el objetivo propuesto,

El diccionario incorpora las competencias requeridas para el puesto y el grado con los niveles A, B, C o D, en donde cada uno significa lo siguiente:

A: Alto.

B: Muy bueno, por sobre el estándar.

C: Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Estos grados indican el nivel de requerimiento que pide la empresa, ya que las competencias evaluadas son ligadas a ella, tanto como sus competencias cardinales (competencias que son de la organización) y las competencias específicas (competencias que son para el puesto y que el trabajador debe tener). A continuación, se anexa modelo de competencias cardinales y específicas que se tienen en cuenta para el diseño de perfiles basados en competencias asignado por parte de Gerencia y Directora de Talento Humano.



| | | |
|--|---------------------|----------------|
| | AS TEMPORALES S.A.S | Versión: 001 |
| | | Fecha vigente: |
| PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS | | Página |

5. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

| COMPETENCIAS GENERICAS |
|--|
| Adaptabilidad a los cambios en el entorno |
| Compromiso |
| Conciencia Organizacional |
| Iniciativa |
| Perseverancia en la consecución de los objetivos |
| Respeto |
| Responsabilidad |
| Autocontrol |

| COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES | Nivel de requerimiento | | | |
|--------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Dirección de equipos de trabajo | | | | |
| Empowerment | | | | |
| Entrenador | | | | |
| Empreneurial | | | | |
| Liderazgo | | | | |
| Conducción de personas | | | | |

| COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA | Nivel de requerimiento | | | |
|---|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Capacidad de planificación y organización | | | | |
| Cierre de acuerdos | | | | |
| Colaboración | | | | |
| Comunicación eficaz | | | | |
| Conocimientos técnicos | | | | |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | | |
| Dinamismo – Energía | | | | |
| Gestión y logro de objetivos | | | | |
| Influencia y negociación | | | | |
| Manejo de crisis | | | | |
| Orientación a los resultados con calidad | | | | |

Carrera 17 No. 19AN-15 Barrio Campamento
Teléfono: 28350068
Email: estemporalesasa@hotmail.com
Popayán - Cauca



| | | |
|---|---|----------------|
|  | A S TEMPORALES S.A.S | Versión: 001 |
| | PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS | Fecha vigente: |
| | | Página |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| Pensamiento estratégico | | | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | |
| Toma de decisiones | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |

CONCLUSIONES

- se ve necesaria la creación del diseño de perfiles de cargos basado en el modelo de gestión por competencias para analizar y establecer requisitos que se deben cumplir para las diferentes tareas, cargos o actividades a realizar; y conocer las capacidades de cada persona para cumplir con dichos requisitos.
- Se puede concluir que la empresa requiere implementar perfiles basados en competencias para que cada colaborador tenga claro sus funciones y esto permita mitigar la rotación del personal buscando la satisfacción del mismo.
- El objetivo de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral el talento humano dentro de la organización, a través del aprovechamiento y desarrollo de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.
- Implementar este modelo de perfiles de cargo le permite a la organización obtener una visión del estado de la empresa y de las necesidades que la misma presenta, a su vez, conocer las necesidades de cada cargo para generar posteriormente el reclutamiento y selección de personal adecuado.



- La ventaja de implementar este diseño en la empresa es que permite mejorar el clima organizacional, la productividad, la satisfacción y motivación de cada colaborador, esto conlleva al logro de los objetivos de la Temporal.

CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES/ MES | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | |
|---------------------------------|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| ELABORACIÓN DE DOCUMENTO | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| SOCIALIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | X |



| DOCUMENTACIÓN Y SOPORTES | |
|--------------------------|--|
| BIBLIOGRAFÍA | <ul style="list-style-type: none">• <u>Pérez López, Juan Antonio.: Introducción a la dirección de empresa: organización humana. 2. Ed. Piura. Universidad de Piura, 1996. p. 36.</u>• <u>Fuentes Chávez, Miguel. Tecnologías sociales, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Arequipa. Universidad Católica Santa María, 1994. pp.83 - 84.</u>• <u>Basantes Avalos, Jenny Lilián. Estructura organizacional.</u>• <u>Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2004.</u>• <i>Alles, M., Diccionario de Preguntas; Gestión por Competencias.</i> Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2008.• <i>Alles, M., Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias,</i> Editorial Granica, Barcelona España. 2006• <i>Chiavenato, I., Gestión del Talento Humano.</i> Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007. |
| ANEXOS | <ul style="list-style-type: none">• Diccionario de Competencias Martha Alles• Encuestas para identificar las funciones de cada colaborador• Diseño de perfiles Basados en Competencias |