

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS DE LA FUNDACIÓN
INDUFRIAL CON EL OBJETO DE DISEÑAR UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS

YOLENIS LEGUIA BELEÑO
SARAY MEJIA ESTRADA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T.C
2011

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS DE LA FUNDACIÓN
INDUFRIAL CON EL OBJETO DE DISEÑAR UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS

YOLENIS LEGUIA BELEÑO
SARAY MEJÍA ESTRADA

Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de Especialistas
en Gerencia del Talento Humano

DIRECTOR
JAIRO HELI PÉREZ PACHECO
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T.C

2011

Cartagena de Indias D. T y C. 05 de febrero de 2010

Señores

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado "**Elaboración de los perfiles de cargos de la Fundación Industrial con el objeto de diseñar un programa de capacitación a sus empleados**", desarrollada por las estudiantes Yolenis Leguía Beleño y Saray Mejía Estrada, para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,



ING. JAIRO HELI PEREZ PACHECO

Director

Cartagena de Indias D. T y C. 05 de febrero de 2010

Señores

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado "**Elaboración de los perfiles de cargos de la Fundación Industrial con el objeto de diseñar un programa de capacitación a sus empleados**", para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano.

Atentamente,



Yolenis Leguía Beleño



Saray Mejía Estrada

Cartagena de Indias D. T y C. 18 de Agosto de 2010

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente informo que las estudiantes Yolenis Leguía Beleño y Saray Mejía Estrada, están autorizadas para realizar su trabajo integrador denominado “ **Elaboración de los perfiles de cargos de la Fundación Indufrial con el objeto de diseñar un programa de capacitación a sus empleados**”, en nuestra organización, para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano.

Atentamente,



MARIA DEL PILAR FERREIRA VIAÑA
DIRECTORA GENERAL

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
INDICE DE GRAFICOS	12
ÍNDICE DE ANEXOS.....	13
GLOSARIO DE TÉRMINOS	14
RESUMEN.....	17
INTRODUCCIÓN.....	0
1. OBJETIVOS	2
1.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2 MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 diseño de los puestos y perfiles de cargos consideraciones generales.....	4
2.1.1 Métodos de descripción y análisis de cargo.....	11
2.1.2 Objetivos de la descripción y el análisis de cargos.	12
2.2 ENFOQUES ORGANIZACIONALES PARA EL DISEÑO DE PERFILES .	14
2.2.1 La organización funcional.....	14
2.2.1.1 Antecedentes diseño de estructuras.	15
2.2.1.2 Formas de Departamentalización	17
2.2.1.3 Desventajas.....	20
2.2.2 Organización por procesos.....	21
2.2.2.1 Definición de proceso	21
2.2.2.2 Categorías De Procesos:	22
2.2.3 Bases teóricas para adaptarse a la condición de procesos.	22

2.2.3.1 Teoría de la contingencia.....	23	
2.2.3.2 Gerencia Integral.....	23	
2.3 COMPETENCIAS LABORALES	31	
2.3.1 Modelos de gestión por competencias	32	
2.3.1.1 Modelo de Competencias Funcionales.....	32	
2.3.1.2 Modelo de competencias distintivas.....	33	
2.3.1.3 Modelo de competencias genéricas.....	33	
2.3.2 Distinciones respecto de los componentes de las competencias.....	35	
2.4 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LAS COMPETENCIAS EN LA NORMA NTC ISO 9001-2008.....	36	
2.5 CAPACITACION DEL PERSONAL.....	38	
2.5.1 Principios fundamentales que debe perseguir la capacitación.....	39	
2.5.2 Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.....	40	
2.5.2.1 Evaluación de necesidades	41	
2.5.2.2 Objetivos de capacitación	42	
2.5.2.3 Contenido del programa.....	42	
2.5.2.4 Principio de aprendizaje	42	
2.5.3 Técnicas de capacitación	44	
3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	45	
3.1 INFORMACION BASICA	45	
3.2 HISTORIA.....	45	
3.3 UNIDAD DE Microcreditos.....	46	
3.4 Centro de desarrollo Productivo MEtalmeccánico	47	

3.5	Instituto de Capacitación.....	48
3.6	UNIDAD PROYECTOS ESPECIALES	49

3.7	Estructura Organizacional.....	52
4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.....	53
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
4.2	ANÁLISIS DE LOS CARGOS EN LA FUNDACION.....	54
4.2.1	Dirección General.....	56
4.2.2	Unidad de Microcréditos.....	56
4.2.3	Unidad CDPM (Centro de Desarrollo Productivo y Metalmecánico):	.57
4.2.4	Instituto de Capacitación	57
4.2.5	Coordinación de Proyectos Especiales	58
4.2.6	Departamento Contable	59
4.2.7	Gestión del Talento Humano.....	59
4.3	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA FUNDACION 60	
4.4	RESTRICCIONES EN LA GESTION INTEGRAL en las diferentes unidades funcionales de la fundacion.....	61
5	ASESORÍA Y ESTRATEGIA	64
5.1	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO	65
5.1.1	Definiciones del modelo	67
5.1.2	Operacionalización del modelo.	68
5.1.3	Procedimiento metodológico para el diseño de perfiles de cargos en la Fundación.....	68
5.1.4	Diseño del formato para la elaboración de perfiles de cargos en la Fundación.....	70
6	IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS EN LA FUNDACION INDUFRIAL....	72

6.1	PERFIL INICIAL.....	72
6.2	CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR	75
6.2.1	Procesos estratégicos	76
6.2.2	Procesos misionales	77
6.2.2.1	Macro proceso Proyección social y humana.....	77
6.2.2.2	Macroproceso: Formación para el trabajo y desarrollo humano.	77
6.2.2.3	Macroproceso: Desarrollo socio-economico regional.....	78
6.2.2.4	Macroproceso: CDPM.....	78
6.2.3	Procesos de apoyo.....	79
6.2.3.1	Gestión de Recursos Financieros.	79
6.2.3.2	Gestión del Talento Humano.	80
6.2.3.3	Gestión Administrativa y de Servicios.	80
6.2.4	Procesos de evaluación y control.....	81
7	CONSTRUCCION DEL MAPA INTEGRADO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA FUNDACION	82
8	ANALISIS DE COMPETENCIAS PARA LOS PERFILES DE CARGOS EN LA FUNDACION.....	85
8.1	GRADACION DE LAS COMPETENCIAS EN LA FUNDACION	85
8.2	COMPETENCIAS CORPORATIVAS.....	86
8.3	COMPETENCIAS GENERICAS PARA LA EJECUCION DE CADA PROCESO.....	87
8.4	COMPETENCIAS TECNICAS	88
9	DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS EN LA FUNDACIÓN	106
9.1	ANALISIS DE BRECHAS INDIVIDUALES RESPECTOS A LOS PERFILES DE CARGOS CON EL FIN DE detectar necesidades de formacion	

106

9.1.1 Evaluación de competencias Corporativas y Genéricas106

9.1.2	Evaluación de competencias Técnicas	110
9.1.3	Diseño Perfil gráfico de brechas de competencias.....	110
10	PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL	112
10.1	proceso de FORMACIÓN en la FUNDACIÓN indufrial.....	112
10.2	PROCESO DE FORMACION	113
10.3	objetivos de FORMACIÓN en la FUNDACIÓN indufrial	114
10.3.1	Objetivos generales	114
10.3.2	Objetivos Específicos.....	114
10.4	FACTORES CRITICOS DE éxito	115
10.5	PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA FORMACIÓN.....	115
10.6	POLÍTICAS DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ACCIONES PARA SU APLICACIÓN	116
10.7	ESTRATEGIAS DE FORMACION.....	121
10.7.1	Población Objetivo	121
10.7.2	Contenidos.....	121
10.7.3	Duración.....	121
10.7.4	Mecánica de aprendizaje	122
10.7.5	Mediciones.....	123
11	EVALUACION DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO INTEGRADOR	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
BIBLIOGRAFIA		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia de enfoque empresas tradicional versus por procesos.	29
Tabla 2: Pasos para la implementación de los tres modelos.	34
Tabla 3: Variables distintivas en los modelos de competencias	35
Tabla 4: Componentes de las competencias según cada modelo	36
Tabla 5: Información básica de la Empresa	45
Tabla 6: Tabla de cargos de la Fundación Indufrial	55
Tabla 7: Homologación unidades funcionales a procesos	75
Tabla 8: Modelo Taxonómico de Competencias	86
Tabla 9: Competencias Corporativas Fundación Indufrial.....	89
Tabla 10: Competencias Genéricas para los procesos de la Fundación Indufrial..	92
Tabla 11: Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial.....	96
Tabla 12: Matriz de cargos Vs. Competencias deseables para cada cargo en la Fundación Indufrial	107
Tabla 13: Herramientas para medir la formación	124
Tabla 14: Indicadores del Plan de Capacitación	125
Tabla 15: Cumplimiento de objetivos del Trabajo Integrador	126

ÍNDICE DE ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo	40
Figura 2: Organigrama General de la Fundación Indufrial	52
Figura 3: Modelo propuesto para el diseño de perfiles de cargos y programa de capacitación en la Fundación.....	66
Figura 4: Metodología para el diseño de perfiles de cargos y programa de capacitación en la Fundación Indufrial	69
Figura 5: Cadena de valor genérica de Porter (Adaptada).....	73
Figura 6: Estructura Funcional ajustada.....	74
Figura 7: Cadena de valor Fundación Indufrial	76
Figura 8: Mapa integrado de procesos y actividades	84

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Encuesta Organizacional Fundación Indufrial	54
Grafico 2: Situación actual capacitación y Desarrollo del Talento Humano en la Fundación	60
Grafico 3: Perfil gráfico de competencias laborales: Director del CDPM	111

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA ORGANIZACIONAL FUNDACION INDUFRIAL	2
ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA	2
ANEXO 3: FORMATO DESCRIPCION DE PERFILES DE CARGOS	3
ANEXO 4: MAPA INTEGRADO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES FUNDACION INDUFRIAL	4
ANEXO 5: FORMULARIO DE VALORACION DE COMPETENCIAS.....	7
ANEXO 6: FORMULARIO DE VALORACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	25
ANEXO 7: PERFIL GRAFICO DE COMPETENCIAS FUNDACION INDUFRIAL .	27
ANEXO 8: PERFILES DE CARGOS FUNDACION INDUFRIAL.....	30
ANEXO 9: PLAN DE FORMACION FUNDACION INDUFRIAL	106

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Perfil de cargo: El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo.

Descripción del cargo: Es la enumeración de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo.

Análisis funcional: Se basa en un proceso en el que se identifican el propósito principal y las actividades y funciones clave de una rama de actividad o una empresa, hasta llegar a especificar las contribuciones individuales que se expresarán finalmente en términos de competencia laboral en una norma.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Una salida de un proceso generalmente es la entrada de otro.

Subproceso: Etapa de un proceso.

Procedimiento: Documento que describe la forma específica de llevar a cabo un proceso y las características de la misma, definen el quien hace que, como, porque, cuando y donde.

Actividad: Conjunto de acciones o tareas realizadas con un objetivo específico.

Competencias: Las competencias indican un conjunto de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades,

disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad de trabajo. Conocerlas puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Capacitación: La capacitación es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Objetivo de formación: Es lograr que las personas tengan la capacidad para desarrollar un proyecto específico, superar una oportunidad de mejora en el desempeño de una actividad, aprovechar una oportunidad tecnológica o administrar un riesgo.

Estrategia de formación: Las estrategias de formación están encaminadas a lograr que las personas adquieran todas las competencias necesarias para lograr el objetivo de formación, y son mecanismos mediante los cuales se facilita la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

Contenidos: Conjunto de saberes relativos a conceptos, hechos, teorías, principios, procedimientos y actitudes, encaminados al desarrollo cognitivo, psicomotor y actitudinal del alumno en formación, que le permitirán su posterior desempeño laboral y social.

Currículo: Conjunto de relaciones sistémicas, encaminadas a planificar, organizar, ejecutar y evaluar acciones de formación profesional integral, que permitan el desarrollo individual y social.

Diseño curricular: Procedimiento que se realiza para organizar las estructuras curriculares, con las cuales se dará respuesta a las demandas y necesidades de

formación presentadas por el sector productivo, el mundo laboral y la organización social.

RESUMEN

La Fundación Indufrial es un ente sin ánimo de lucro cuyo nacimiento data desde 1991. Administrativamente la Fundación Indufrial está conformada con 4 unidades de negocio (UEN), que se interrelacionan y se complementan entre sí para dar cumplimiento al objeto social de la empresa, como entidad sin ánimo de lucro, que vela por el bienestar de las comunidades vulnerables en el Departamento de Bolívar: Unidad de Microcreditos, Unidad CDPM, Instituto de Capacitación y Proyectos Especiales.

La estructura orgánica y la planta de personal de la Fundación se encuentran en la actualidad en proceso de cambio debido al rediseño del organigrama, rediseño de las funciones, supresión de algunos puestos y la vinculación de nuevos miembros en la organización. Esto ha generado traumatismos en algunos procesos al no tener claros los procedimientos y las responsabilidades de cada empleado; el cual, ha incidido en la alteración del clima laboral en la organización, falta de motivación del personal y deserción laboral.

Bajo este contexto se analizaron los diferentes enfoques organizacionales que conllevaron al diseño de un modelo para la elaboración de los perfiles de cargos en la Fundación Indufrial, con el fin de hacerla más competitiva, productiva y con responsabilidades definidas para el logro de resultados direccionados desde la estrategia Corporativa.

Lo anterior se complementó con el diseño de un programa de capacitación con el fin de articular la dinámica del cambio con la cultura organizacional, cuyos principios y valores sean las cartas de navegación para afrontar los nuevos eventos de la economía global.

INTRODUCCIÓN

Según Idalberto Chiavenato, “Lo importante es saber qué hacen las personas para agregar valor”¹. Muchas empresas han reforzado sus programas de entrenamiento para poder empoderar y exigir a las personas resultados acordes con sus competencias; los empleados no sólo saben qué hacer, sino, cómo hacerlo y se comprometen en propósitos muy claros. Este es el ideal administrativo de hoy. Menos jefes, más resultados. Se puede decir que están desapareciendo los supervisores y en parte los administradores se especializan en la competencia operativa.

Bajo estas premisas se pretende analizar los diferentes enfoques organizacionales definidos en el marco teórico, así como las diferentes metodologías para diseñar de manera eficiente los perfiles de Cargos de la Fundación. Así mismo se analizará las diferentes metodologías para diseño de un programa de capacitación que permita cerrar las brechas entre las competencias deseables para cada cargo frente a las competencias de las personas que lo ejecutan.

Para el logro de los objetivos propuestos se partirá de un diagnóstico de la situación actual de la Fundación en cuanto las responsabilidades definidas en los diferentes procesos y su capacidad para ejecutar las acciones requeridas en la gestión.

Una vez identificadas las restricciones en cada uno de los procesos de la Fundación se diseñará un modelo que permita la elaboración de los perfiles de los cargos

¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. En: Scientia et Technica Año X, No 25, Agosto 2004. UTP

existentes en la Fundación Indufrial en aras de lograr la productividad y la competitividad, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño en torno a los procesos existentes para el logro de su misión.

Lo anterior se complementará con el diseño de un programa de capacitación que articule la dinámica del cambio con el fin de crear una nueva cultura organizacional, cuyos principios y valores sean las cartas de navegación para afrontar los nuevos eventos de la economía global.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar los perfiles de los cargos de la empresa Fundación Indufrial, con el fin identificar las característica técnicas exigidas por los cargos y los requerimientos de las personas para desarrollarlos eficientemente y, a su vez; diseñar un programa de inducción y capacitación acorde con las necesidades de los procesos de la empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y/o revisar la metodología a utilizar para la Elaboración de los perfiles de cargos en la fundación Indufrial.

- Analizar la estructura organizacional de la empresa con el fin de actualizar y/o determinar responsabilidades de cada cargo, atendiendo al perfil y los procesos requeridos para cada cargo de la Fundación.

- Elaborar, revisar y validar las actividades desarrolladas en cada proceso y el rol de cargo en su ejecución, con el fin de determinar las competencias corporativas, genéricas y técnicas que permitan diseñar los perfiles para cada cargo.

- Crear una matriz de correlación de cargos Vs las competencias deseables para cada trabajador en la Fundación.

- Analizar de brechas individuales respecto a los perfiles de cargos con el fin de detectar necesidades de formación.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DISEÑO DE LOS PUESTOS Y PERFILES DE CARGOS CONSIDERACIONES GENERALES

El subsistema de organización del trabajo integra el conjunto de políticas y práctica de Gerencia del Talento Humano (GTH) destinadas a definir las características y condiciones de ejercicios de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas, en cada caso, a desempeñarlas².

Así que el diseño adecuado de los puestos y los perfiles funciona como un prerrequisito para una correcta gestión de los procesos de GTH, posibilitando la calidad del ajuste entre las necesidades de la organización y el mercado de trabajo interno y externo³.

Según LONGO⁴, el diseño de perfiles Implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto y que conjuntamente, configuren el marco en el que el ocupante de éste deberá desarrollar su contribución y desarrollar los resultados esperados.

Una buena descripción del puesto debería contener la mención precisa de⁵:

- La misión del cargo o la razón de ser del puesto.

² LONGO, Francisco. Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ediciones

Paidós Ibérica S.A. Barcelona. 2004. P.125

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

- Su situación específica en la cadena de autoridad formal de la organización.
- Sus dimensiones o magnitudes básicas de los recursos que gestiona.
- El alcance de la responsabilidad que corresponde a las decisiones del titular.
- Las finalidades del puesto o áreas en las que se deben obtener los principales resultados.

El diseño de los puestos supone realizar opciones importantes acerca de:

- Grado de especialización
- El grado de formalización del comportamiento (estandarización de la conducta del ocupante) que se estable.

Según Mintzberg⁶ Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones: En primer lugar la de su ámbito o amplitud (cuántas tareas distintas contiene cada puesto y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas. En extremo, el empleado es un comodín polivalente; en el otro, repite una y otra vez una misma tarea. La segunda dimensión se relaciona con la profundidad o control ejercido sobre el propio trabajo. En un extremo el empleado se limita a obedecer instrucciones o normas precisas; en el opuesto, controla cada aspecto de su actividad, además de realizarla. La primera dimensión apunta a la especialización horizontal del puesto. La segunda, a la especialización vertical.

Desde la perspectiva de CHAVENATO⁷, La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de esas tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la

⁶ MINTZBERG, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. Ariel. Barcelona 1984 citado por

LONGO, Francisco. Op. Cít.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc. Graw Hil. Bogotá 2002.

ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de la tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y los deberes y responsabilidades que comprende. Los deberes y funciones de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa. La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Después de la descripción viene la definición de los perfiles o el análisis del cargo, consistente en la identificación de las competencias básicas que aquellos deben reunir.

La descripción y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos a pesar de ello están perfectamente diferenciados entre sí. El análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

- Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes). (p.333).

Según Flippo (1983) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- Identificación del trabajo.
- Resumen del trabajo.
- Deberes a ser desarrollados.
- Supervisión dada y recibida.
- Relación con otros empleos.
- Máquinas, herramientas y otros materiales.
- Condiciones de trabajo.
- Definición de los términos más usuales.
- (Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas. (p.94).

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

- Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser

suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace.

- Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales. (p.48).

En cuanto a la estructura o requisitos que se deberían tener en cuenta al diseñar los perfiles de cargos, dice CHAVENATO⁸, que por lo general los cargos se deben analizar en cuatro áreas, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel del cargo.

- *Requisitos intelectuales*: tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores:

- Instrucción básica
 - Experiencia básica que requiere el cargo
 - Iniciativa necesaria
 - Aptitudes necesarias
-
- *Requisitos físicos*: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada y también con la constitución física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente:

⁸ CHAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P.

- Esfuerzo físico necesario
 - Capacidad visual
 - Destreza o habilidad
 - Constitución física necesaria
-
- *Responsabilidades implícitas:* se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos y externos y con la información confidencial:
 - Supervisión de personal
 - Material, herramienta o equipo
 - Dinero, títulos o documentos
 - Contactos internos o externos
 - Información confidencial

 - *Condiciones de trabajo:* se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño:
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos

No obstante, LONGO⁹ da unos parámetros de calidad a la hora de diseñar los cargos y los perfiles, los cuales son los siguientes:

⁹ LONGO, Francisco. Op. Cit. P.124

- Calidad técnica y flexibilidad de los puestos:
 - El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio, dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas.
 - La descripción de los puestos está realizada con precisión, de tal manera que la estructura de responsabilidad está clara. Cada empleado sabe de qué responde y por qué será valorada su contribución.
 - La precisión en la descripción de las tareas no la hace tan exhaustiva que dificulte la adaptación a las circunstancias cambiantes o no previstas o legitimase comportamientos defensivos del ocupante frente a los requerimientos de cambio.
 - El diseño de puestos tiende a enriquecer o ampliar éstos horizontal o verticalmente en lo posible para producir ganancias de calidad del trabajo y motivación de las personas, sin pérdidas graves de productividad o coordinación.
 - La clasificación y jerarquización de los puestos responde a criterios y adaptados a cada entorno organizativo.

 - Calidad de la definición de los perfiles.
 - Los perfiles de los cargos van más allá de los requisitos de titulación o especificación técnica y de los méritos formales e identifican otras competencias basadas en habilidades, actitudes, capacidades cognitivas, motivos y rasgos de personalidad.
 - Los perfiles de competencias son definidos tras oportunos estudios técnicos a cargo de expertos.
-

- Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran claves para el desempeño en el éxito del titular del puesto.
- Existe en general, una coherencia razonable entre las exigencias de las tareas y los elementos que configuran el perfil de los puestos.

2.1.1 Métodos de descripción y análisis de cargo

- Observación directa: se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo su aplicación resulta eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos y cuando los trabajos comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o el supervisor.
- Método de Cuestionario: Se solicita al personal que ejerce el cargo que llene un cuestionario de análisis de cargos, respondiendo a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Cuando se trate de una gran cantidad de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y sus superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones y las posibles ambigüedades de las preguntas.
- Método de Entrevista: si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de los aspectos del cargo, de la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite comparar la información

obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar la incoherencia de los informes, y si es necesario puede consultarse al supervisor o jefe inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

- **Métodos Mixtos:** Es evidente que todos los métodos poseen ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos que son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista ambos con el ocupante del cargo: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor o jefe inmediato para profundizar y aclarar los datos obtenidos
- Cuestionario y entrevista ambos con el superior
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- Cuestionario y observación directa ambos con el ocupante
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante

2.1.2 Objetivos de la descripción y el análisis de cargos.

Casi Todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargo:

Reclutamiento de personal: ayuda a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc. Las organizaciones utilizan el análisis de puesto para identificar sus especificaciones y planear cómo y dónde reclutar empleados para las vacantes esperadas mediante el reclutamiento interno y externo.

Selección de Personal: determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarían las pruebas adecuadas. Si no se realiza una investigación sistemática de un puesto es posible que la empresa exija requisitos que no están específicamente relacionados con el mismo.

Capacitación y desarrollo de personal: suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación. Cuando se definen cuáles actividades integran un puesto, un análisis de este permite al superior explicarlo a un nuevo empleado. La información de las descripciones y especificaciones también ayudan a planear una carrera, porque muestra a los empleados lo que se espera de los puestos que pueden desempeñar en el futuro en caso de ascenso. La información que proporciona la especificación de puestos puede señalar áreas en que los empleados necesitarían desarrollarse para impulsar sus carreras.

Compensaciones y Salarios: la información del análisis de puesto es vital en el momento en que debe determinarse las remuneraciones. Se emplea esta información de análisis de puesto puede usarse para ponderar y por lo tanto pagar mejor los puestos que requieren tareas, deberes y responsabilidades más difíciles. Se emplea también para determinar el contenido del puesto y efectuar comparaciones internas de responsabilidades y externas con las compensaciones que ofrece la competencia.

Estimular la motivación del personal: Para facilitar la evaluación del desempeño y verificar los méritos funcionales. Mediante estándares de desempeño que permiten comparar lo que se supone que un empleado debe hacer con lo que en realidad hace; y así su superior puede determinar el nivel de desempeño del mismo. Por ellos al fijar estándares de desempeño claros y realistas también se reducen los problemas de comunicación entre gerentes, supervisores y empleados.

Higiene y seguridad Industrial: la información que proporciona el análisis y la descripción de puestos es útil para identificar posibles riesgos en los mismos y las Condiciones laborales asociadas con ellos. A partir de la información reunida los administradores y especialistas en recursos humanos pueden trabajar juntos para identificar el equipo necesario que asegure la salud y la seguridad especificar métodos de trabajo y capacitar a los trabajadores.

2.2 ENFOQUES ORGANIZACIONALES PARA EL DISEÑO DE PERFILES

2.2.1 La organización funcional.

Es el modelo de gestión por el cual se define la estructura organizacional de compañía, estableciendo las áreas funcionales más importantes y necesarias para facilitar el cumplimiento de los planes, incluyendo en ellas todos los elementos que deben conformarlas¹⁰.

El primer esfuerzo está orientado hacia la construcción de un sistema empresarial de estructura formal e informal con base en departamentos. De esta manera, el sistema y los subsistemas de la empresa permiten establecer la mejor forma de utilizar los recursos individuales y colectivos, sobre la base de la correcta ubicación de sus elementos.

El diseño de la estructura se representa por un organigrama, en el cual se identifican los subsistemas, los órganos que lo componen, la ubicación de los individuos, las relaciones de trabajo y su ubicación.

¹⁰ SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. UNAD. Bogotá. 2000. P.303

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de las organizaciones que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización: ¿Cómo se estructuran sus órganos y cargos? ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos?, ¿Cómo se distribuye el poder y como deberían funcionar las cosas¹¹.

2.2.1.1 Antecedentes diseño de estructuras¹².

El diseño de las estructuras organizacionales es tan antiguo como los modelos de producción que a través de las épocas han dado respuestas a las necesidades de sobrevivencia dentro del sistema organizacional humano. La historia de la administración de las organizaciones data de principios del siglo XIX en la época de la Administración Científica cuando los aportes del pionero administrativo – Frederick W. Taylor-, dan la pauta para organizar el sistema productivo a partir de las tareas lo que generó la especialización del trabajo, la mecanización del hombre y la división de la jerarquía entre pensantes y operantes del proceso.

Fue sólo hasta 1916 con el clásico: Henri Fayol, que se estableció una estructura jerárquica organizacional entre dirigentes y dirigidos siendo aún una organización mecánica del trabajo, pero presentando aportes tan importantes como la centralización, unidad de mando, definición de autoridad y división del trabajo en unidades más grandes operacionales especializadas por función:

- Funciones Técnicas relacionadas con la producción.
- Función comercial, relacionadas con la compra, venta y permuta

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc. Graw Hil. Bogotá 2002. Pag.164

¹² MELBA, Mejía. Estructuras y Cargos por Procesos, Orientados a Resultados. En: Scientia et Technica Año X, No.25, Agosto 2004. UTP; P.205

- Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y administración de capitales
- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección de bienes y de personas.
- Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.
- Funciones administrativas: Integración en la cúspide de las cinco funciones anteriores.

Luego le preceden a estos pioneros los humanistas con la Escuela de las relaciones humanas, donde se inicia el trabajo más participativo en la búsqueda de la eficiencia, pero este modelo fue llamado “Romanticista” pues las necesidades eran enfocadas más al logro de los objetivos de los intereses particulares de la cúspide; lo cual generó sentido de compañerismo en bajas de eficiencia para alterar los resultados. Esta teoría logra verificar el papel social del individuo que busca la complicidad colectiva para favorecer los intereses de la base (obreros), la eficiencia es obtenida parcialmente, por lo tanto los resultados son efímeros, poco estables y amañados.

El transcurso de la historia nos muestra entonces cómo los teóricos organizacionales fueron ensayando modelos hasta identificar que el hombre es la clave del éxito en el logro del resultado, que es un ser social por naturaleza, un ser motivacional, un ser integral; con conocimiento, aptitudes, valores, competencias; que a éste cuando se le tiene en cuenta, es capaz de enfrentar cualquier reto si éste satisface sus expectativas lo que por ende favorece el resultado de la organización.

2.2.1.2 Formas de Departamentalización¹³

En Principio de la Departamentalización consiste en agrupar unidades de organización agrupando las funciones de acuerdo con el trabajo que se debe realizar, las personas disponibles para el desempeño de tareas y el sitio donde se deben realizar las funciones.

La división para el primer nivel suelen realizarse en términos de funciones en las cuales se agrupan las actividades de mayor relevancia. Los demás niveles se aplican otras formas de departamentalización.

Las más comunes son:

- Para el primer nivel División.
- Para el segundo nivel Departamento
- Para el tercer nivel Sección
- Para el cuarto nivel Grupo
- Para el quinto nivel Quipo o unidad

Las formas más conocidas y de común utilización en las empresas son:

- **Por producto:** tienen en cuenta los productos que la empresa está manufacturando. Se hace necesaria cuando empieza a existir en una compañía dificultad para manejar y coordinar en forma eficiente las labores y tareas que deben ejecutarse para la fabricación, administración y comercialización de los productos que se generan.

La estrategia de departamentalización por productos permite delegar un amplio grado de autoridad con alto índice de autonomía a determinados individuos ubicados en niveles jerárquicos inferiores. En esta forma, ellos podrán encargarse

¹³ SABOGAL, Omar. Op. Cit. P.304-311

del manejo y solución de todos los problemas relacionados con la manufactura, venta, servicios e ingeniería de un producto o de una línea de ellos.

Las consecuencias de su empleo se sintetizan así:

- Hay una mayor concentración de esfuerzos en las líneas, clases, tipos y marca de productos.
 - Se necesita un mayor número de personas con habilidades administrativas
 - Dificulta el control para los niveles superiores.
 - Facilita el crecimiento y la diversificación.
 - Especializa el manejo de productos.
 - Permite responsabilizar a un estamento y a una persona por los resultados
 - Tiende a descentralizar la autoridad.
-
- **Por territorio:** Parte de la base de la cuantificación de las áreas geográficas del mercado, estableciendo la magnitud del trabajo que se realiza por tales áreas. Es apta para empresas geográficamente dispersas puesto que permite agrupar ya asignar todas las actividades de un territorio determinado a un administrador.

Las consecuencias de su empleo se sintetizan así:

- Fomenta la participación zonal en la toma de decisiones.
- Permite el empleo de estímulos locales en campañas publicitarias.
- Facilita la descentralización de estrategias.
- Facilita la utilización de los medios de comunicación para el mensaje publicitario.
- Favorece el reclutamiento del personal.
- Facilita la coordinación de zonas.
- Dificulta el control.
- Requiere personal calificado administrativamente.
- Permite entrenar administradores.

- **Departamentalización por canales de distribución:** Parte de la base de la ponderación de los canales de mercado a través de los cuales se comercializa el producto. Existe la tendencia de algunos autores de llamarla Departamentalización por clientes debido a que los canales de distribución pueden ser tenedores transitorios del bien antes de que éste llegue definitivamente al consumidor final.

Las consecuencias de su empleo se sintetizan así:

- Facilita el desarrollo de las actividades de manejo de clientes claves.
- Permite centralizar la departamentalización en torno a sus mercados.
- Favorece la atención especial a ciertos canales de distribución.
- Facilita la penetración en el mercado.

- **Departamentalización por procesos:** También llamada por equipo, es frecuente en empresas manufactureras puesto que su criterio es el agrupar las actividades de acuerdo con los procesos que se requieren para la fabricación de productos.

Los resultados de la departamentalización por procesos es:

- Agiliza el desarrollo de las operaciones.
- Permite lograr mayor concentración de la fuerza de trabajo.
- Facilita el control del uso y gasto de materiales.
- Especializa el manejo de procesos de trabajo.
- Permite responsabilidad mejor a personas y a estamentos.

- **Departamentalización Matricial:** Es una combinación de la departamentalización funcional y por producto. Con esta estructura las empresas se organizan alrededor de un proyecto específico que puede ser a corto o largo plazo y que puede emplear individuos de varias de la organización.

Sus implicaciones son:

- Permite tener mejor control del proyecto.
- Facilita las relaciones con los clientes.
- Disminuye tiempo y costos del proyecto.
- Complica las operaciones internas.
- Dificulta la aplicación de políticas.
- Dificulta la forma de administrar.

Ventajas:

La estructura de la organización funcional orienta a la gente a una actividad especial para concentrar la competencia del personal, se puede evidenciar:

- Mayor especialización
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de Especialistas con que cuenta la organización.
- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.
- La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.
- Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

2.2.1.3 Desventajas

Si empieza a cambiar rápidamente, o hay crecimientos, necesita un incremento importante en el número y diversidad de los productos o servicios, este tipo de estructura puede acarrear graves desventajas. Las estructuras funcionales tienden

a mermar la cooperación interdepartamental. Crean fronteras entre los departamentos, las fronteras pueden llegar a ser una especie de muro. Ello se debe a que la alta dirección impone metas para cada departamento y los evalúan de acuerdo a su eficacia y si cumple las normas, se puede evidenciar:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores, quién da la orden.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes y trabajadores, aparecen varios jefes para un solo trabajador.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen, esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

2.2.2 Organización por procesos.

2.2.2.1 Definición de proceso

Conjunto de actividades que toman un insumo, le agregan valor y generan como resultado un producto o servicio que entregan al cliente. En la estructura se ven como un conjunto de subprocesos y/o procedimientos que tienen un punto de inicio y final, generalmente la provisión a un cliente interno o externo.

2.2.2.2 Categorías De Procesos:

- Misionales: Agregan valor pues convierten entradas en salidas de mayor valor a los clientes externos.
- Procesos gerenciales: Definen las políticas, los objetivos, las estrategias, la toma de decisiones, los presupuestos, los recursos o talentos humanos, inversiones; entre otros de este nivel.
- Procesos de valor agregado: Servicio al cliente.
- Procesos de soporte o logísticos: Los Administrativos y de operaciones como: Compras, ventas, despachos, transportes, servicios generales; otros.
- Procesos de infraestructura: Suministros, producción, equipamiento, mantenimiento entre otros.

Todos los procesos se trabajan en interrelaciones primero haciendo un inventario de los macro procesos y luego de los subproceso, trazando mapas de estas interrelaciones e identificando el enfoque a qué resultado apuntan para delimitar la estructura y responsabilidades en los mismos.

2.2.3 Bases teóricas para adaptarse a la condición de procesos.

Muchas teorías se han adaptado e implementado con el mismo propósito, pero de alguna manera todas llevan a lograr los mismos resultados, están entre ellas la teoría de la contingencia, el concepto de gestión integral y el método de la Organización horizontal¹⁴.

¹⁴ AGUDELO, Luis y Otros. Op. Cit. P.18

2.2.3.1 Teoría de la contingencia.

Las organizaciones deben adaptarse al cambio imprevisto que rodea el entorno y que depende variables como sistemas de trabajo, personas y como la organización establece su forma de actuar. Trabajar teniendo en cuenta esta perspectiva se ha denominado: Enfoque de contingencia o Teoría de la Contingencia.

A partir de la aplicación del concepto del Enfoque Sistémico y su real aplicabilidad en las organizaciones, se observa la forma como el entorno social y económico afecta el desempeño de forma significativa. Por ello hay que tener presente los cambios para reorientar y adaptarse a las nuevas circunstancias. La planeación estratégica es por tanto, la herramienta que primero se aplica debido que se debe establecer que es lo que se pretende lograr y cómo lograrlo: misión, visión, Además, establecer estrategias puntuales y las metas cuantificables de cada una.

Luego determinar el plan estratégico, hay que adecuar la organización de tal manera que logre desarrollar y cumplir lo que se pretende lograr. Es así como se redimensionan los procesos requeridos por el nuevo planteamiento, se ajusta la estructura organizacional a esos requerimientos de procesos y se prepara a las personas de tal manera que haya una alta disposición al logro, esto generará la eficacia organizacional.

2.2.3.2 Gerencia Integral

El concepto de gestión integral es una propuesta que apunta a lograr la productividad y competitividad por medio del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño, lo que redundará en un mejor ingreso al ubicar a las personas en el lugar adecuado.

Esta propuesta beneficia el aumento de la productividad, es decir, producir cada vez más y mejor con cada vez menos, minimizando el consumo de todo tipo de recursos y siendo eficientes; también, permite superar las expectativas de los clientes con servicios y productos de calidad, agregando valor al cliente (máxima satisfacción de sus expectativas), es decir productos y/o servicios necesarios, deseados y ambicionados por el usuario o comprador, al menor costo posible para la organización, desde un marco competitivo y generando capacidad a la empresa para sobrevivir en el mediano y largo plazo, con éxito en el mercado donde opera.

La Gestión Integral contiene tres elementos: el direccionamiento estratégico, la gerencia del día a día y la transformación organizacional.

- **Direccionamiento Estratégico.**

Son las variables que permiten orientar la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y las necesidades del mercado al cual están orientados.

El direccionamiento estratégico de la organización parte entonces de su visión, a donde se quiere llegar en el mediano y largo plazo; de su Misión, razón de ser, como lograr lo que se quiere tener, la cual exige estrategias y metas, cuantificación de los logros esperados para conocer el avance y los principios y valores necesarios para el diario actuar y deben ser compartidos por todos los miembros de la organización.

- **Modelo de Gestión Por Procesos.**

La gerencia por procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Circulo de Deming, que es la concepción gerencial básica que

involucra la relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se bene aplicar disciplinadamente¹⁵.

Gerenciar un proceso e garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad se definen: calidad intrínseca o uso adecuado de acuerdo con el propósito del producto; costos adecuados para el cliente con referencia al mercado; atención de las personas que entregan el producto o realizan el servicio; disposición de las personas en la ejecución y seguridad del producto durante el uso, con miras de proteger la vida de las personas¹⁶.

La gerencia por procesos permite, entre otros:

- Eliminar las cusas de los problemas.
 - Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
 - Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
 - Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
 - Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.
-
- Transformación cultural.

Cultura es el conjunto de principios y valores que inspiran y orientan a las personas en las organizaciones, en su día a día laboral. Día el comportamiento da sentido al trabajo. Las personas acostumbradas a un esquema de dirección

¹⁵ AGUDELO, Tobón y Otros. Op. Cit. P.20

¹⁶ Ibid.

funcional, necesitan aprender a trabajar en equipo, propio de una organización por procesos.

Transformación cultural, el cual consiste en el cambio de la forma de pensar de todas las personas que forman parte de la organización a un nuevo marco de referencia para percibir e interpretar la realidad con el ánimo de satisfacer las necesidades del cliente; esto hace posible la readecuación de la empresa a las características cambiantes del entorno¹⁷.

Por ello se plantea la necesidad de un plan educativo para que las personas actuales se adapten a las nuevas circunstancias. El plan educativo es la base de la formación. El resultado será una empresa orientada al cliente, con personas autóctonas, participativas, responsables y con capacidad de autocontrol.

Este conjunto de elementos integrados: Direccionamiento estratégico, Gerencia por Procesos y Transformación Cultural, establecen la coherencia entre el sentir, actuar y pensar”.

El concepto de Gestión Integral ha permitido además cambiar la forma de definir los perfiles ocupacionales de la organización, pasando de los manuales por funciones, donde dicen que toca hacer, a los manuales por competencias, donde dicen cuáles son los compromisos respecto a los elementos de la gestión, las competencias y habilidades requeridas para ello.

¹⁷ AGUDELO, Luis y otros. Óp. Cit., P. 22

- Organizaciones horizontales.

Frank Ostroff en su libro organización horizontal¹⁸ propone los pasos necesarios para la construcción de una organización por procesos, habla de tres fases secuenciales para lograrlo:

En la primera fase se debe establecer el rumbo de la organización, dónde y cómo va a competir. Se debe determinar cuál es la razón de ser: Visión y misión, estos dos direccionamientos estratégicos determinan como establecer la propuesta de valor de la organización, aquello que le va a ofrecer al cliente y por lo cual está dispuesto a pagar.

La definición de la propuesta de valor es entonces la base para la construcción de la organización, porque a partir de ella se va a crear la cadena de valor, conjunto de procesos estratégicos, misionales, que relacionados de una manera subsecuente, permiten lograr la satisfacción del cliente a través de la entrega del producto acordado. Este método se denomina método descendente, porque debe partir de la alta dirección.

En la segunda fase se deben rediseñar los procesos con funciones interrelacionadas para determinar cómo hacer lo que hay que hacer. Así, se deben definir claramente cada uno de los procesos componentes de la cadena de valor, su alcance y sus objetivos, la forma de trabajar los equipos alrededor del proceso, de tal manera que las actividades fluyan rápidamente desde el proveedor hasta el cliente.

¹⁸ OSTROFF, Frank. La Organización Horizontal. México. Oxford. 1999. P.256, citada por AGUDELO, Luis y Otros. Op. Cit. P.23

En la última fase se debe propiciar que la organización logre los resultados por medio de la formación, cómo institucionalizar el método para que permanezca vigente, por tanto hay que formar las personas en métodos de solución de problemas y mejoramiento de los procesos. Este método parte de la base organizacional, por eso se denomina método ascendente.

- **Organización Horizontal Vs. Organización Funcional:** Muchos organizaciones ha reducido sus niveles de dirección buscando con ello lograr un mayor productividad y eficiencia, es posible que en algo hayan reducido sus costos de personal y operación, pero no han logrado consolidar una organización eficaz. La cusa probable es que siguen administrando con bajo esquema de una organización puramente funcional, donde la prioridad de acción depende de los requerimientos del jefe.

La organización funcional aplicada por en gran forma por Henry Ford a principios del siglo pasado y complementada a partir de allí por muchos autores y todas las organizaciones, creó una de las series de conflictos entre departamentos o áreas funcionales debido al interés de cada uno de ellos por ser el mejor o por diferenciarse en la organización. Los intereses de poder incrementaron la retención de la información que presumiblemente acentúa ese poder¹⁹.

Igualmente los poderes de interés de la alta dirección generan procesos redundantes en las diferentes aéreas funcionales. Se dificulta visualizar la totalidad del proceso para tomar acciones correctivas porque la retroalimentación se hace muy lenta. La relación cliente proveedor interno genera incumplimiento de requisitos y por tanto, mucho proceso.

¹⁹ AGUDELO, Luis y Otros. Op. Cit. P.54

Tabla 1: Diferencia de enfoque empresas tradicional versus por procesos.

EMPRESAS	TRADICIONAL	POR PROCESOS
Eje central	Función (tarea)	Proceso
Unidad de trabajo	Departamentos	Equipos de trabajo
Descripción de tareas	Limitada (sólo lo que a mí me corresponde) Manual de Funciones	Amplia, todos ayudamos a hacer Manual de Competencias
Mediciones	Puntuales, locales Incentivo individual	De resultado, globales Incentivo grupal
Enfocado	Al Jefe	Al cliente
Remuneración	Basada en la actividad	Basada en resultados
Papel del gerente	Supervisor	Instructor
Figura clave	Ejecutivo funcional	Dueño del proceso
Cultura	Conflictiva Buscar culpable	Participativa Ayudar a hacer

Fuente: AGUDELO, Tobón y ESCOBAR Jorge. Op.Cit., citado por HAMMER, Michael. Bajo el Mismo Paraguas. En: Revista Gestión Vol.1 Nro.4, 2002, p.48

- Que se requiere para una organización horizontal:
Ostroff²⁰ propone los siguientes principios para diseñar e institucionalizar la organización horizontal:
- Organizar entorno a procesos centrales con funcionalidad interrelacionada, no de tareas o funciones.
- Instalar titulares o gerentes de los procesos que asumirán la responsabilidad del proceso central en su totalidad.
- Hacer de los equipos, no de las personas, la piedra angular del diseño y desempeño de la organización.

²⁰ OSTROFF, Frank. Op. Cit. P.25

- Disminuir la jerarquía mediante la eliminación del trabajo que no tiene valor agregado y confiriendo a los integrantes de los equipos, que no necesariamente tienen que ser altos ejecutivos, la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro de la cadena de valor.
- Integrar clientes y proveedores.
- Institucionalización del método.
- Facultar a la gente dándole las herramientas, conocimientos, motivación y autoridad para tomar las decisiones que resulten esenciales para el desempeño del equipo.
- Aplicar la tecnología de la información (TI) y capacitar a las personas para resolver los problemas y trabajar de manera productiva en áreas con funcionalidad interrelacionada dentro de la nueva organización.
- Promover la adquisición de múltiples habilidades, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad a los nuevos desafíos que surgen en el trabajo que realizan los equipos.
- Enseñar a las personas capacitadas fundamentalmente en funciones o departamentos específicos a trabajar en colaboración con los demás.
- Establecer mediciones de los objetivos de desempeño al final del proceso (que están motivados por la propuesta de valor), así como la satisfacción tanto de los clientes como de los trabajadores y la contribución financiera.

- Cultivar una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración; una cultura que centre la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valore la delegación en los trabajadores, así como responsabilidad de bienestar.

2.3 COMPETENCIAS LABORALES

Según CATALANO²¹, Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.

De esta manera, en la definición de competencia se integran el conocimiento y la acción. Las capacidades que permiten desempeños satisfactorios se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente²².

El concepto de competencia laboral permite retomar las nociones de calificación y de profesionalidad de los/las trabajadores/as, las cuales, bajo el modelo Taylorista-Fordista, habían sido desarticuladas y circunscriptas a una minoría de ocupaciones.

²¹ CATALANO, Ana María; AVOLIO, Susana y SLADOGNA, Mónica. Diseño Curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. 1ª edición. Banco Interamericano de desarrollo. Buenos Aires.2004.

²² Ibid.

2.3.1 Modelos de gestión por competencias

Con el propósito de determinar la metodología más adecuada que sirva de marco teórico e instrumento para la toma de decisiones respecto de qué modelo o modelos aplicar para diseñar los perfiles de cargos en la Fundación Industrial se analizarán los enfoques más sobresalientes sobre el modelo de gestión de competencias y la metodología a utilizar para la implantación de cada modelo.

En el modelo de Gestión por Competencias existen tres modelos, que comúnmente se aplican de manera aislada o discrecionalmente sin ninguna guía clara acerca de para qué y cómo utilizar cada uno de ellos. Los modelos en cuestión son²³:

- El modelo de competencias funcionales
- El modelo de competencias distintivas
- El modelo de competencias genéricas

2.3.1.1 Modelo de Competencias Funcionales.

Es aplicable al nivel Operativo y técnico, tiene relación y se asemeja al enfoque tradicional que describe el puesto y la función, el Modelo Funcional: proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de las tareas, más que en el cómo se logran. La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados de la persona.

²³ SARACHO, José. Un modelo general de gestión por competencias. Ril Editores. Santiago, 2005. P.28.

2.3.1.2 Modelo de competencias distintivas.

También denominado modelo conductual. Se dirige al nivel directivo, al ámbito de responsabilidad, con énfasis en el rol y características del individuo o personas que se desempeñan exitosamente, se relaciona con el cognitivismo, por enfocarse más al conocimiento, habilidades y destrezas, el Modelo Conductual: surge en Estados Unidos hace 40 años. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria que sirven de patrón a seguir. El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización.

2.3.1.3 Modelo de competencias genéricas.

También denominada modelo constructivista. No se define a priori las competencias, se construye a partir del análisis y solución de problemas del entorno, se relaciona con el enfoque HOLÍSTICO que es integral en la Interrelación de elementos y recursos definiendo características personales, sociales, emocionales, incluye las actitudes y valores en un modelo sistémico, el Modelo Constructivista o Interactivo: de origen francés da valor a la educación formal, así como al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia, siendo este un parámetro para el estudio. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Al comparar conductivismo y constructivismo, el primero considera el aprendizaje como un proceso desligado del ser humano, asume el conocimiento como algo objetivo y fragmentable, que puede ser dividido en pequeñas secciones para ser transmitido de instructor a estudiante; esta deficiencia, es la que el segundo intenta resolver al considerar el aprendizaje como un proceso en donde el conocimiento es negociado socialmente a través de la interacción entre los estudiantes. Este

proceso potencia las experiencias previas de cada persona para interpretar y construir el conocimiento que el profesor pone a disposición del estudiante a manera de guía.

Sin embargo, el constructivismo tiene limitantes para ser eficaz en el proceso de aprendizaje, es un avance al conductivismo, pero debe reforzar la forma de llegar al conocimiento de manera científica y con objetivos claros.

Ver el esquema con los pasos para la implementación de cada modelo en la Tabla 2.

Tabla 2: Pasos para la implementación de los tres modelos.

	Distintivas	Genéricos	Funcional
I	Análisis estratégico: determinación de la brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
II	Identificación de personas de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por puesto/rol	Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
III	Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a mejores prácticas	Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que puede obtener una sola persona
IV	Entrevistas de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior	Identificación de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno
V	Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía	Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto
VI	Fomulación de competencias: Características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes	Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de taxonomía	Establecimiento de normas de competencias

Pasos para la implementación de los tres modelos (continuación)

VII	Elaboración del perfil de competencias deseables	Elaboración del perfil de competencias requeridas	Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos
VIII	Comparación de las competencias de cada uno de con el perfil deseable	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido	Acreditación de competencias y establecimientos de brechas
IX	Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación

Fuente: SARACHO, José. Op. Cit. P.41

2.3.2 Distinciones respecto de los componentes de las competencias

Los tres modelos producen competencias con diferentes características, esto es, el producto – las competencias mismas - se presentan, en los diccionarios o catálogos, incluyendo diferentes variables.

Tabla 3: Variables distintivas en los modelos de competencias²⁴

VARIABLES DISTINTIVAS EN LOS MODELOS DE COMPETENCIAS		
Distintivas	Genéricas	Funcionales
Nombre de la competencia Definición Indicadores conductuales (graduados por nivel)	Nombre de la competencia Definición Acción clave (sin graduación) Conocimientos y habilidades	Nombre de la unidad de competencia Descripción general Elementos de la competencia Criterios de desempeño Opcionales: • Campo de aplicación • Conocimientos asociados • Recursos

Fuente: Autores del Trabajo Integrador

Los tres modelos toman la conocida referencia sobre las competencias respecto de que estas implican “un saber”, “un poder” y “un querer” hacer, o dicho toda

²⁴ SARANCHO, José. Op. Cit.

competencia incluye, conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, cada uno de estos tres modelos incluye estos aspectos combinándolos de manera diferente. Los componentes de aspectos varían en los tres modelos, ver Tabla 4 .

Tabla 4: Componentes de las competencias según cada modelo

MODELOS DE COMPETENCIAS	SABER		PODER				QUERER		
	Conocimientos técnicos	Conocimientos aplicaciones /Know How	Habilidades de liderazgo	Habilidades específicas/ destrezas	Habilidades interpersonales	Habilidades cognitivas	Actitudes	Motivación	Rasgos de personalidad
DISTINTIVAS		X	X		X	X	X	X	X
GENÉRICAS			X	X	X	X			
FUNCIONAL	X	X		X		X			

Fuente: SARANCHO, José. Op. Cit. P.43

2.4 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LAS COMPETENCIAS EN LA NORMA NTC ISO 9001-2008

Antes de hablar de la importancia que tiene el talento humano en la norma NTC ISO 9000- 2008, hay que mencionar que un sistema de gestión de Calidad SGC, es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. Consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir los requisitos y expectativas del cliente.

La norma ISO 9001:2008 define los elementos que deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la misma.

Esta norma da mayor énfasis a algunos aspectos centrales en los procesos de gestión humana. “La Gestión de Recursos Humanos” se encuentra en la norma ISO 9001:2008, en el punto 6.2, el cual consta de dos numerales.

El 6.2.1: Generalidades, que establece lo siguiente “El personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”²⁵. Con este numeral la norma estipula los parámetros para definir al empleado competente. Esto implica que las organizaciones deben tener primero que todo establecidos de manera clara, unas descripciones de cargo que permitan identificar las competencias de los aspirantes y en segunda instancia que esta cuente con un proceso de selección que permita identificar las personas más idóneas para ocupar dichos cargos.

El segundo numeral hace referencia a la importancia de brindar la formación necesaria para que el personal cumpla con las competencias. El 6.2.2: Competencias, toma de conciencia y Formación; textualmente dice:

La organización debe²⁶:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

²⁵ Norma Internacional ISO 9001 Ver.2008.

²⁶ *Ibíd.*

Las organizaciones están en constante cambio, esta condición dinámica implica que los colaboradores estén en permanente formación, entrenamiento y actualización. Toda organización que trabaje bajo parámetros de calidad, debe contar con un sistema de entrenamiento coherente con sus metas, sus estrategias, la dinámica de su sistema de calidad y las características de los cargos como mínimo.

2.5 CAPACITACION DEL PERSONAL

Según Alfonso Aguilera²⁷ la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en el fortalecimiento del perfil del trabajador para su buen desempeño en la empresa. En otras palabras, para que una empresa logre plenamente sus objetivos, es necesaria la función de capacitación, cuya contribución es aportar un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

El reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida con su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas²⁸.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de propio entorno; la Fundación Indufrial exige

²⁷AGUILERA, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial LIMUSA & Noriega. 4° Edición. México. 2004. P.24

²⁸ Ibíd.

fundamentalmente de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país. Para esto se requiere lograr incrementos sólidos de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida paralelo a la superación sistemática de la organización; sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la modernización.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse para todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa²⁹.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral.

2.5.1 Principios fundamentales que debe perseguir la capacitación

Según Aguilera³⁰ son ocho principios fundamentales que debe perseguir un programa de capacitación:

²⁹ Op.Cit.P.24.

³⁰ Op.Cit.P.29

- 1- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
- 2- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- 3- Elevar la calidad del desempeño
- 4- Resolver problemas
- 5- Habilitar para una promoción o cambio de cargo
- 6- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- 7- Actualizar conocimientos y habilidades
- 8- Preparación integral de la jubilación

2.5.2 Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

Según WERTHER³¹, al desarrollar un programa de capacitación se debe evaluar las necesidades, objetivos, contenidos de aprendizaje que se relacionan con la capacitación, tal como lo muestra en la Figura 1, en la que muestra la secuencia que recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo.

Figura 1: Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo



³¹ WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4^o Edición. McGraw- Hill, P. México. P.211

Fuente: WERTHER, William; DAVIS, Keith. Óp. Cit. P.211.

2.5.2.1 Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos del entorno que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Entre los métodos más comunes para detectar las necesidades e capacitación del personal se mencionan los siguientes³²:

- **Detección de puntos débiles:** Independientemente de los desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el jefe inmediato o el mismo empleado.
- **Identificación de tareas:** Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar las principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la evaluación necesaria para llevar a cabo las tareas.
- **Encuesta:** Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que se desean perfeccionarse. La ventaja de este método consiste en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque se basa en que la suposición de los candidatos a capacitar saben cuál es su mayor necesidad.

³² WERTHER, William y Otros. Op.Cit.P.213

- Participación total: La técnica de participación total consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

2.5.2.2 Objetivos de capacitación

La detección de las necesidades conducen a unos objetivos de capacitación. Estos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

2.5.2.3 Contenido del programa

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y de los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de necesidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independiente del contenido, el programa debe llenar necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

2.5.2.4 Principio de aprendizaje

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más afectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

- **Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendizaje y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado se aprende más rápido y se puede recordar lo aprendido con más tiempo.
- **Repetición:** Aunque sea considerada no muy entretenida, es posible que la repetición de trazos más o menos permanentes en la memoria.
- **Relevancia:** El material recibe gran impulso cuando el material que va estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor, o tarea o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de seguir los procedimientos correctos.
- **Transferencia:** A mayor concordancia con el programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- **Retroalimentación:** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que pueda lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda su interés.

2.5.3 Técnicas de capacitación

WERTHER³³ Los factores determinantes en la metodología a utilizar durante las capacitaciones son:

- Efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Entre las técnicas más utilizadas son:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:
 - Instrucción directa sobre el puesto
 - Rotación de puestos
 - Relación experto-aprendiz

- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:
 - Conferencias
 - Videos, películas, etc.
 - Simulación de condiciones reales
 - Actuación (sociodramas)
 - Estudio de casos
 - Lecturas, estudios individuales
 - Enseñanza programada
 - Capacitación en laboratorios de sensibilización.

³³ WERTHER, OP., CIT., P.216

3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 INFORMACION BASICA

Tabla 5: Información básica de la Empresa

Nombre	FUNDACION INDUFRIAL	Nit No.	800.0115.794-6	CIIU	7530
Dirección	Calle 21 No. 49 – 39 – El Bosque		Ciudad	Cartagena	
Teléfonos	6694640		Fax:	6694567	
Represen. Legal	Enrique Felix Zurek		Tipo de Entidad	ONG	
Personería Jurídica	3706 de Gobernación de Bolívar		Fecha	21 de diciembre de 1.990	
No. Empleados Directos	16		No. Temporales	Ninguno	
No. Empleados OPS	7				
Objetivo Principal	Fomentar la creación y fortalecimiento de las empresas y microempresas como pilar en el desarrollo social.				

Fuente: Autores del trabajo integrador

3.2 HISTORIA

La Fundación Indufrial es un ente sin ánimo de lucro cuyo nacimiento data desde 1991. Fue creada por un grupo de cartageneros, quienes se dieron a la tarea de crear una entidad que, por una parte, propiciara la formación y consolidación de pequeñas empresas, las hoy denominadas Microempresas, y al mismo tiempo, propugnará por mejorar la calidad de vida de las personas, mediante procesos de capacitación integral, factor clave para el desarrollo de un país³⁴.

La Fundación Indufrial desarrolla actividades de educación y de la capacitación para apoyar a la comunidad en la generación de empleo e ingresos, además de

³⁴ <http://www.fundacionindufrial.org/>

promover la consolidación de actividades cívicas, las cuales se vienen desarrollando desde hace 15 años en la ciudad de Cartagena y el departamento de Bolívar (Fundación Indufrial, 2010).

A lo largo de su historia La Fundación Indufrial ha capacitado a muchos microempresarios, madres cabeza de familia y jóvenes para que puedan incorporarse activamente al contexto económico de la ciudad, la región y el país (Fundación Indufrial, 2010).

Actualmente, cuenta con tres sedes, las cuales la posicionan estratégicamente en las comunidades beneficiadas: La sede principal ubicada en la avenida del Bosque, la Sede industrial, ubicada en la avenida Crisanto Luque y la Sede de San Isidro, ubicada en el barrio San Isidro.

Administrativamente la Fundación Indufrial está conformada con 4 unidades de negocio que se interrelacionan y se complementan entre sí para dar cumplimiento al objeto social de la empresa, como entidad sin ánimo de lucro, que vela por el bienestar de las comunidades vulnerables en el Departamento de Bolívar:

3.3 UNIDAD DE MICROREDITOS

La Fundación Indufrial a través del Departamento de Microcrédito ofrece soluciones de financiamiento para pequeños microempresarios, a través de las siguientes modalidades de créditos (Fundación Indufrial, 2010):

- **Créditos a la Microempresa:** son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, ya sea para capital de trabajo o activos fijos.

- Microcrédito Paralelo: Producto diseñado para clientes antiguos con buen historial de pagos que tengan necesidad de capital de trabajo para una temporada específica o aprovechar una oportunidad de negocio.
- Crédito de Libranza: se realiza a través de convenios previos con empresas de la ciudad para que las cuotas sean descontadas de manera mensual de la nómina del cliente.

3.4 CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO METALMECÁNICO

El Centro de Desarrollo Productivo Metalmeccánico, es un programa que apoya al sector micro empresarial Metalmeccánico de Cartagena a través de capacitaciones, asesorías, y asistencia técnica en las diferentes áreas administrativas, comercialización y venta de los productos con el fin de impulsar el negocio aumentando los niveles de venta de la empresa (Fundación Indufrial, 2010).

El CDPM, está conformado por el Taller de Metalmeccánica y el Taller de Maderas.

- ❖ **Taller Metalmeccánico:** En este taller se realizan procesos de manufactura de acabados metálicos. Actualmente, fundamenta su producción en la elaboración de las puertas a los equipos de refrigeración que elabora Indufrial.
- ❖ **Taller de Maderas:** En este taller se elaboran acabados en madera. Fundamenta su producción en la elaboración de los guacales o estibas de acuerdo a orden de producción de Indufrial S.A.

3.5 INSTITUTO DE CAPACITACIÓN

El Centro de Capacitación Enrique Zurek Mesa, inicia su labor el 19 de Julio de 2001 conjuntamente con la Fundación Panamericana para el Desarrollo FUPAD, la OEA y COMPAQ, Aprobación de la Secretaria de Educación Distrital Resolución No. 1699 de Diciembre 31 de 2002; con la motivación de beneficiar jóvenes de los sectores más vulnerables de la ciudad de Cartagena, proporcionándoles una educación informática y tecnológica acorde a las necesidades del mercado laboral (Fundación Indufrial, 2010).

MISIÓN

El Instituto de capacitación de la Fundación Indufrial mediante sus programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, tiene como misión La formación Técnica Integral y permanente del Recurso Humano, centrado en el desarrollo de Competencias Básicas y específicas, promoviendo el adiestramiento en habilidades para generar y aplicar conocimientos en la solución de problemas reales de acuerdo con las necesidades del sector empresarial de la ciudad de Cartagena, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los educandos y de sus familias y la modernización de los sectores productivos (Fundación Indufrial, 2010).

VISIÓN

Hacia el 2019, el Instituto de capacitación, como ente educador y transformador, en el espacio norte Colombiano, orientara dinámicamente los procesos articulados de docencia, investigación y asistencia técnica para el emprendimiento y la vinculación laboral, en los campos científico, tecnológico, social y ambiental, para aportar al desarrollo y posicionamiento de la región en un escenario de alta competitividad, construyendo su identidad cultural y el mejoramiento de la calidad de vida de la población de su área de influencia especialmente en el norte del

departamento de Bolívar y el norte del departamento del Atlántico (Fundación Indufrial, 2010).

Sus programas de formación cuentan con dos componentes, el componente Lectivo que comprende la capacitación Técnica-Práctica y el componente Laboral el cual le permite al estudiante familiarizarse con el campo laboral a través de Contratos de Aprendizaje abalados por el Sena (Fundación Indufrial, 2010).

Los programas del Centro de Capacitación, son enfocados a la proyección laboral y desarrollo social, comprometidos en la formación necesaria para atender a los distintos problemas en el ámbito educativo, personal, emocional de los jóvenes, ofreciendo una formación integral en el mundo donde la competitividad académica y ocupacional es cada vez mayor (Fundación Indufrial, 2010).

3.6 UNIDAD PROYECTOS ESPECIALES

Fundamenta su misión en el desarrollo de la proyección social y humana de la Fundación. Tiene por objeto promover el desarrollo regional y local a través alianzas estratégicas con entidades de Cooperación nacional e internacional, gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de mejorar la capacidad de gestión e implementar alternativas de proyectos que generen empleo e ingresos, mejoren las condiciones de vida, convivencia, bienestar e integración social.

Para el cumplimiento de su misión la unidad de Proyectos Especiales cuenta con el apoyo de entidades gubernamentales y privadas sin ánimo de lucro como ONG, las cuales fondean los recursos mediante acuerdos de cooperación mutua, como FUSAID, FOMIPYME, Universidad de Sanbuenaventura, Sena, OIM, Acción Social, Red de Solidaridad Social , FOMIN, entre otros.

La fundación, durante los años 2008, 2009 y 2010, ha desarrollado proyectos de desarrollo en beneficio de las comunidades del sector local en el Dpto. de Bolívar, a través de convenios de cooperación con la Organización Internacional para las Migraciones –OIM, con el objeto de generar Ingresos para mejorar las condiciones socio-económicas de las familias desplazadas, víctimas de la violencia o en programas de reinserción a la vida civil, a través:

- ✓ Vinculación Laboral
- ✓ Capacitación
- ✓ Atención Psicosocial
- ✓ Emprendimiento de nuevos negocios
- ✓ Fortalecimiento de los negocios existentes.

Proyectos actuales:

- Proyecto de atención integral complementaria al programa de reintegración a la vida civil, en convenio con las organizaciones OIM-USAID-ACR-FUNDACIÓN INDUFRIAL, en el que se prestan los siguientes servicios:
 - ✓ Elaboración de planes de negocios
 - ✓ Entrega de capital semilla
 - ✓ Asesorías técnicas y de gestión empresarial

- Proyecto de atención integral complementaria al programa de víctimas en la ciudad de Cartagena OIM-USAID-FUNDACIÓN INDUFRIAL, en el que se presta el siguiente servicio:
 - ✓ Capacitaciones técnicas y en gestión empresarial
 - ✓ Elaboración de planes de negocios
 - ✓ Asistencia psicosocial

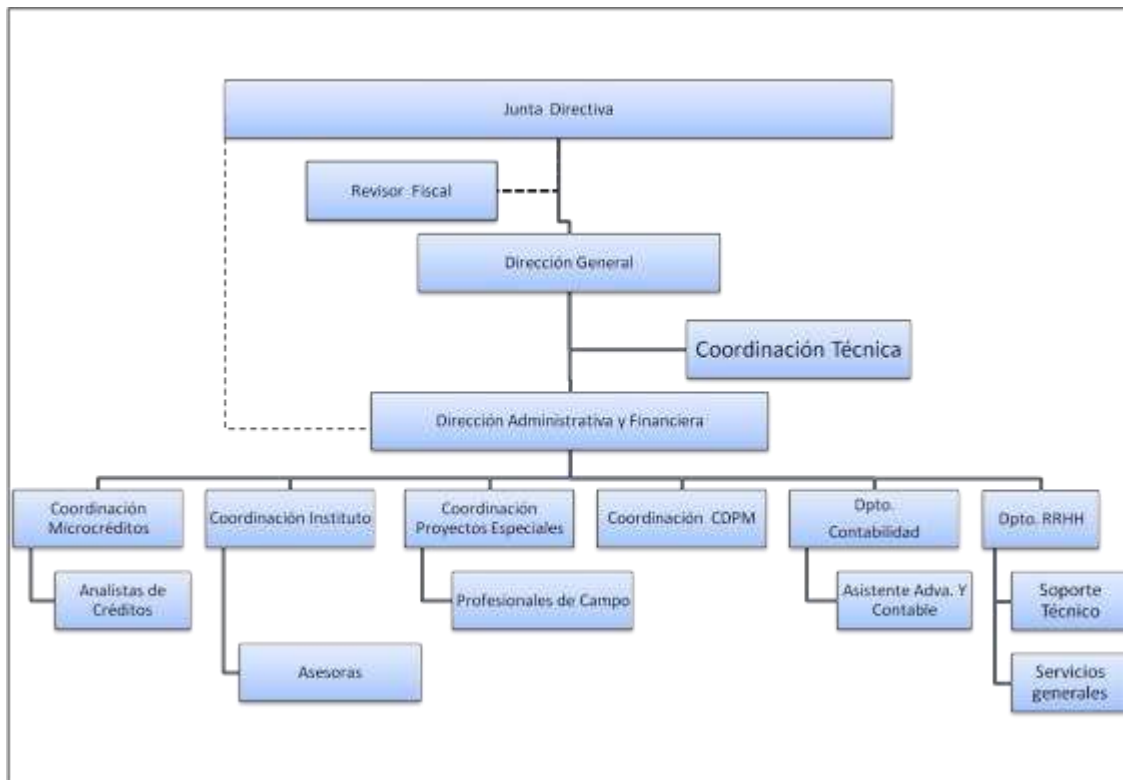
- Proyecto de atención integral a beneficiarios con un programa de generación de ingresos perteneciente a la población desmovilizada de la ciudad de Cartagena, en convenio con el DISTRITO-FUNDACIÓN INDUFRIAL, en el que se prestan los siguientes servicios:
 - ✓ Elaboración de ajustes de planes de negocios
 - ✓ Entrega de capital semilla

- Proyecto para el fortalecimiento de la asociatividad, desarrollo tecnológico y formalización de pequeñas unidades familiares productoras de derivados del maíz y la leche en los municipios de Turbana, Arjona y el corregimiento de Ballestas, en convenio con el BID - Banco Interamericano de Desarrollo, en el cual se desarrollan las siguientes actividades:
 - ✓ Identificación y selección de beneficiarios
 - ✓ Atención psicosocial
 - ✓ Generación de confianza, plan de vida
 - ✓ Desarrollo del pensamiento empresarial
 - ✓ Adecuación de la infraestructura de unidades productivas
 - ✓ Creación de fondo rotatorio de crédito.

3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la Fundación está concebida teniendo en cuenta las funciones básicas y el tamaño de la organización.

Figura 2: Organigrama General de la Fundación Indufrial



Fuente: Fundación Indufrial, 2010

4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA FUNDACIÓN INDUSTRIAL

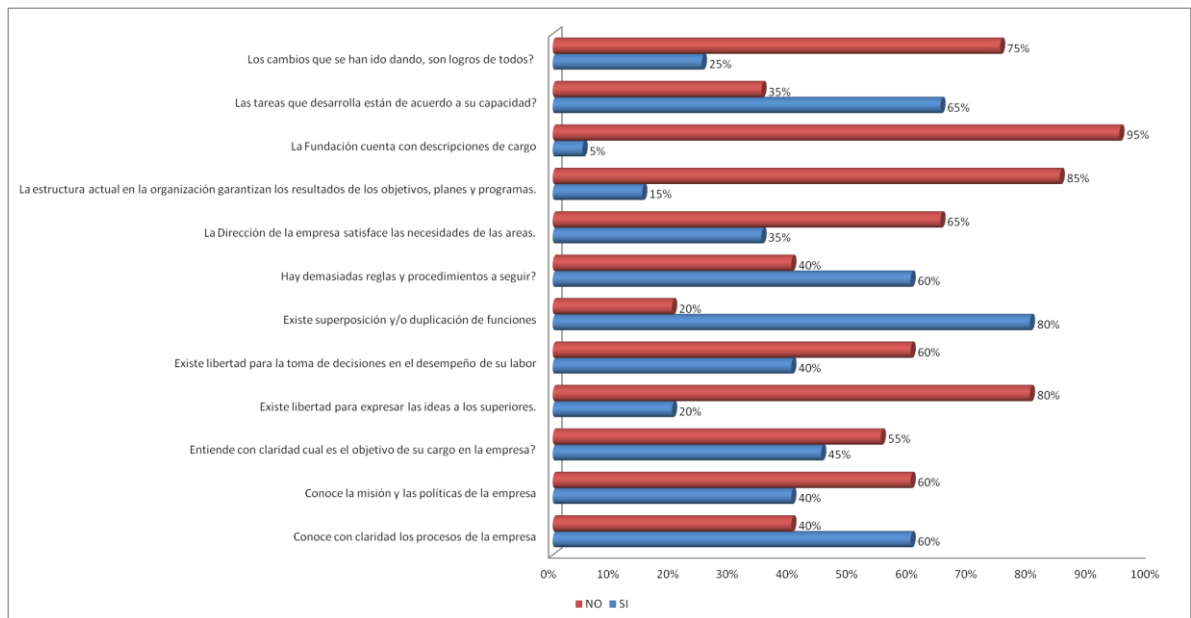
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica y la planta de personal de la Fundación se encuentran en la actualidad en proceso de cambio debido al rediseño del organigrama, rediseño de las funciones, supresión de algunos puestos y la vinculación de nuevos miembros en la organización. Esto ha generado traumatismos en algunos procesos al no tener claros los procedimientos y las responsabilidades de cada empleado; el cual, ha incidido en la alteración del clima laboral en la organización, falta de motivación del personal y deserción laboral.

La carencia de un manual de perfiles de cargos dentro de su estructura organizativa, ha impedido realizar a cabalidad las actividades propias de cada unidad de negocio a causa de la debilidad presentada en la estructura organizativa.

Lo anterior, se puede ratificar con los resultados arrojados Al aplicar una encuesta a los empleados, con fin de analizar las falencias en el desarrollo normal de los procesos en la Fundación, ver Grafico 1, en que observamos como aspectos relevantes una estructura organizacional rígida, autoridad excesivamente centralizada, burocracia excesiva lo que conlleva a una comunicación menos efectiva, lentitud en los procesos, errores, entre otros.

Grafico 1: Encuesta Organizacional Fundación Indufrial



Fuente: Encuesta de detección de necesidades, aplicada por los autores del trabajo Integrador en agosto de 2010.

4.2 ANALISIS DE LOS CARGOS EN LA FUNDACION

Para obtener un primer resultado de la situación de los cargos de la empresa Fundación Indufrial se realizaron unas entrevistas exploratorias - ver Tabla 6- con los empleados de los cargos a analizar y se hizo revisión de los procedimientos existentes en la ejecución de cada proceso, para así saber cuáles eran las fallas existentes en la distribución de las responsabilidades de cada funcionario, y de esta manera mejorar los procesos internos de la empresa, mediante la elaboración de los perfiles. Como resultado del proceso se identificaron 15 cargos. Se excluye los representantes de la Junta Directiva y la Revisoría Fiscal por ser Outsourcing contratado directamente por la Junta Directiva. Los cargos están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6: Tabla de cargos de la Fundación Indufrial

Nombre	Cant.	Nivel
JUNTA DIRECTIVA		Gobernante
REVISOR FISCAL		Asesor
DIRECTOR GENERAL	1	Directivo
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1	Directivo
ASISTENTE TECNICA	1	Apoyo
COORDINADOR DE MICROREDITO	1	Operativo
ANALISTAS DE CREDITO	2	Apoyo
COORDINADOR DEL INSTITUTO	1	Operativo
ASESORAS INSTITUTO	3	Apoyo
COORDINADOR DE PROYECTOS ESPECIALES	1	Operativo
PROFESIONALES DE CAMPO: <ul style="list-style-type: none"> • Psicólogos (4) • Trabajadores sociales (1) • Economistas (2) 	7	Asesor
COORDINADOR DEL CDPM	1	Operativo
CONTADOR	1	Operativo
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	Operativo
ASISTENTE CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	1	Apoyo
ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO	1	Apoyo
ASEADORES	1	Apoyo

Fuente: Autores del trabajo integrador

4.2.1 Dirección General

En el cargo de Director General se encontró que se desempeñan labores de dirección y orientación en todos los procesos de la empresa, es decir, contacto con clientes, pago de nomina, pagos de seguridad social de los trabajadores, toma de decisiones, supervisión a todos los trabajadores, autorizar pagos, entre otras, presentándose una superposición de funciones entre la Directora General y la Directora Administrativa y Financiera. Con respecto a estos cargos se encontró una dualidad de funciones y líneas de autoridad, ya que la Directora Administrativa además de estar subordinada a la Dirección General recibe órdenes directas de la Junta Directiva, lo que las pone al mismo nivel y facultad administrativa.

La Coordinadora Técnica en la estructura organizacional depende de la Dirección General y la misión de su cargo es asistir a la dirección en todo lo que esta requiera, como llevar la agenda, tramitar la correspondencia, etc. Sin embargo, encontramos que se encuentra ejecutando labores propias de la Unidad de Proyectos especiales a petición de esta unidad. No tiene unas funciones o actividades definidas por las que deba responder.

4.2.2 Unidad de Microcréditos

Está a cargo del Coordinador de Microcréditos. Este actualmente, se encuentra en proceso de adaptación al cargo por ser nuevo. Ha tenido dificultad en el proceso de empalme porque no existen manuales de procedimientos del área, políticas para otorgar créditos, proveedores y clientes potenciales. Así mismo ha tenido dificultad para saber la cartera real que tiene la unidad respecto al otorgamiento de créditos, debido al atraso de la contabilización de los depósitos y créditos otorgados en los tres últimos meses por la falta de personal para hacerlo y el desconocimiento del software.

Esto ha traído como consecuencia la falta de liquidez para apalancar nuevos créditos. Los analistas de crédito por su parte se encuentran a la expectativa del empalme del nuevo Coordinador lo que ha generado confusión en el rol que vienen desempeñando al interior de la organización.

4.2.3 Unidad CDPM (Centro de Desarrollo Productivo y Metalmecánico):

El CDPM, administrativamente está conformado por un Coordinador y los microempresarios, quienes se encargan del suministro de mano de obra en los talleres de metalmecánica y maderas a través de Outsourcing.

El Coordinador del CDPM tiene la responsabilidad de velar por todo el proceso de fabricación de los pedidos realizados al CDPM por parte de Industrial bajo óptimos estándares de calidad. Anteriormente estas funciones estaban compartidas con otros cargos. A partir del mes de enero del 2010, se pretendió dar un nuevo enfoque a esta unidad de negocio para hacerla más competitiva y con ello captar nuevos clientes. Sin embargo, no se han tenido los resultados esperados debido a falta de direccionamiento estratégico para este cargo con políticas claras por parte de las dos empresas e ineficiencia de la estructura organizacional y aprovechamiento de recursos.

4.2.4 Instituto de Capacitación

Está representado por un Coordinador y un asesor en cada sede. Encontramos que las funciones del Coordinador del Instituto se encuentran acorde con el objeto social de esta unidad de negocio. Sin embargo, por ser uno de los empleados con más antigüedad en la empresa se le han delegado algunas responsabilidades del CDPM, lo que le resta tiempo a su gestión en el Instituto.

Además del hecho que está en proceso de empalme con el recibimiento del cargo, lo cual es una debilidad. En cuanto a los Instructores del Instituto, no se observa su posición en el organigrama de la empresa (ver

Figura 2). Estos son contratados foráneamente por cada modulo dentro del currículo de formación del estudiante, lo que dificulta la investigación y enriquecimiento de los programas de formación.

4.2.5 Coordinación de Proyectos Especiales

La Coordinación de Proyectos especiales es la unidad de negocio más estable en este proceso de transición de la Fundación, dado que no ha tenido cambios sustanciosos de personal.

Está representada por el Coordinador General de Proyectos Especiales y los profesionales de campo. El personal de esta unidad está vinculado a la empresa por Contratos de Prestación de Servicios para desarrollar proyectos específicos a excepción del Coordinador que está contratado bajo la misma modalidad pero de forma permanente. Sin embargo, se sienten desmotivados al sentir que la empresa no tiene definidas políticas de contratación, ya que a pesar de tener firmado un contrato de Prestación de Servicios, se les exige el cumplimiento de horarios y se les asigna otras responsabilidades que no tienen nada que ver con la misión por la cual fueron contratados.

4.2.6 Departamento Contable

El Departamento contable ha sido el más inestable de todos. En menos de tres meses pasó de ser contratado directamente a Outsourcing y posteriormente a la planta nuevamente, con diferentes personas en su gestión. Esto ha generado atrasos en los cierres contables y la presentación de informes financieros a las entidades que fondean los recursos, trayendo como consecuencia la pérdida de algunos proyectos.

La Asistente Administrativa y Contable en la actualidad desempeña varias funciones dispersas entre si y no tienen relación la una con la otra. Está encargada de la recepción el cual implica atención al público y recibo de correspondencia. También se encarga del recaudo del efectivo de los estudiantes del Instituto y el importe de estos ingresos en el Software. Por otra parte, apoya a la unidad de Microcréditos en la presentación de informes estadísticos y al contador en la digitación de transacciones contables.

4.2.7 Gestión del Talento Humano

En torno al Jefe de Gestión Humana, se tiene que es un cargo nuevo en la organización. Para el desarrollo de las responsabilidades asignadas en Gestión Humana, se cuenta con la participación de un solo miembro, quien está a cargo de integrar las actividades del área. No obstante, al área se le han encomendado otros procesos, como son: Coordinación del área de servicios generales, servicios informáticos y compras.

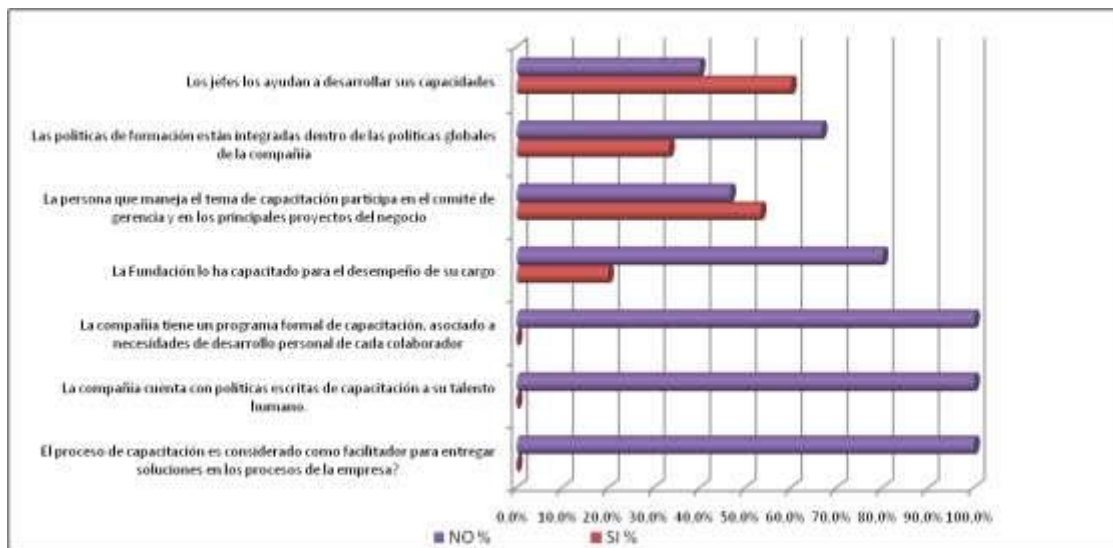
Dada la magnitud del reto a asumir para el logro de la misión encomendada a gestión humana, se hace indispensable redefinir las responsabilidades de su cargo; de lo contrario se corre el riesgo de diluirse en la operación del día a día, sin espacio para la planeación y cumplimiento de su misión.

4.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA FUNDACION

Siguiendo con los resultados arrojados en la encuesta, ver ANEXO 1, se encontró que en la Fundación no existe un programa de capacitación que permita consolidar la formación, el conocimiento y las habilidades del personal que contribuyan en el desarrollo o modificación de actitudes relacionadas con los procesos que realizan en la organización y el lineamiento estratégico de la misma.

En el Grafico 2, se evidencia la percepción que el personal tiene sobre la capacitación en la Fundación.

Grafico 2: Situación actual capacitación y Desarrollo del Talento Humano en la Fundación



Fuente: Encuesta de detección de necesidades. Op.Cit.

4.4 RESTRICCIONES EN LA GESTION INTEGRAL EN LAS DIFERENTES UNIDADES FUNCIONALES DE LA FUNDACION

Racionalizando el aporte de los trabajadores y el análisis de la información recopilada, tenemos esta situación actual:

Función atención al cliente:

- No se aplican procedimientos uniformes
- El sistema de información automatizada se limita exclusivamente a las labores contables, no se encuentra actualizada, por lo cual no siempre es confiable ni oportuna,
- Falta de definición de las funciones y responsabilidades hay interferencias entre unidades
- Falta coordinación
- Mayor información al cliente en el primer contacto
- Falta adquisiciones oportunas
- Falta monitoreo y seguimiento en campo
- Los Indicadores no son estandarizados o no existen en algunas unidades de negocio
- Alto nivel de cartera vencida en el área de Microcréditos
- No hay campañas de sensibilización al cliente

Función Técnica

- Falta documentar Procedimientos y Procesos
- Falta organización y programas de trabajo, existe desperdicio de recursos humanos en algunas áreas y en otros sobrecarga laboral.
- No existe registros adecuados, ni indicadores en la operatividad de cada unidad de negocio.
- Falta software y equipos para automatizar procesos
- Falta seguimiento y control efectivo en campo

- Falta ejecutar Inventario Técnico

Función Financiera

- No hay Liquidez, flujos de caja no cubren requerimientos
- Incapacidad Recuperación de Fondos
- Inequidad en la asignación de recursos
- No se cumplen procedimientos y programación de pagos
- Automatizar Sistema de Pago

Función de Recursos Humanos

- Hay que redefinir funciones y actividades
- Falta la aplicación de Sistemas de Personal
- Sistema salarial inconsistente con el impacto productivo
- Conflictos latentes entre la administración y los trabajadores
- Desmotivación y falta de compromiso
- Falta de personal en algunas áreas
- No existe asignación económica para salud del trabajador, seguridad industrial y motivación del personal.
- Deserción del personal.
- Errores en el proceso de reclutamiento
- Fallas en el proceso de enganche de personal
- Falta de entrenamiento y capacitación al nuevo empleado

Administración Superior

- Falta mayor nivel de Planificación Estratégica , coordinación y liderazgo
- Falta trabajo de equipo
- Profesionalismo y asesoría competente
- Planificación estratégica participativa

- Resolución óptima de conflictos
- Falta seguimiento y control de planes
- La infraestructura informática no da el soporte que exige la empresa
- Inexistencia de medidas de control a fin de mejorar los resultados.

En conclusión, en la Fundación Indufrial se evidencia problemas comunes en la estructura funcional de la organización. Se observa una ineficaz organización del trabajo, cada unidad de negocio actúa independientemente buscando su mejor resultado, pero sin la coordinación necesaria entre sí y con otras áreas, apareciendo crecimientos inarmónicos o dispares que se ponen en evidencia cuando se necesita integrar la gestión, aparece una burocracia y partición de actividades en varios puestos y personas, favoreciendo el empleo inorgánico, en lo que se evidencia las limitaciones de este tipo de organización.

5 ASESORÍA Y ESTRATEGIA

Cada día es más creciente la necesidad de las organizaciones de estar a la vanguardia competitiva en el mercado global, independiente de su objetivo social y el segmento del mercado al que van dirigidos. Por lo tanto, es casi indispensable contar con la certificación de estándares internacionales, que aprueben la calidad del producto que ofrecen y esto se logra, sólo con un personal altamente competente, cuya prioridad sea satisfacer las necesidades del cliente, y por qué no, superar sus expectativas.

Una de las claves para un óptimo desempeño laboral y cumplir las exigencias de competitividad es el diseño adecuado de los perfiles de cargos, en el que se definan claramente las responsabilidades de cada empleado en la cadena de valor de la empresa.

Estas circunstancias exigen talento humano de alta capacitación y profesionalidad, con una formación permanente que contenga las competencias y valores éticos adecuados que los ayuden a comprender y ofrecer este servicio de excelencia a sus clientes.

La Fundación Indufrial no es ajena a todos estos requerimientos del entorno, por lo cual se han referenciado los distintos modelos de gestión partiendo del enfoque tradicional, el modelo de gestión por procesos, y el modelo de gestión por competencias; encontrándose que estos modelos se complementan unos con otros para el logro de los resultados esperados por la organización.

AGUDELO³⁵, por ejemplo, afirma que aunque muchas empresas alrededor del mundo están logrando organizarse de manera horizontal, se debe tener en cuenta que no es posible lograr una organización puramente plana ya que se necesita de la mezcla con lo funcional para obtener un buen equilibrio, donde la responsabilidad de lo funcional se orienta más al cumplimiento de las políticas organizacionales y la responsabilidad de los procesos se orienta al cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente.

En cuanto a la gestión de calidad por procesos y la gestión por competencias se podría decir que éstas se complementan, pues ambas formas de gestión tienen en su base un enfoque sistémico, propician la creatividad individual y colectiva, facilitando el desarrollo de los recursos humanos, se centran en las identificación de objetivos y necesidades, propician la formación y el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico.

Bajo estas premisas, se diseñará un modelo para la elaboración de los perfiles de los cargos existentes en la Fundación Indufrial, donde se pretende integrar los aspectos más relevantes de cada modelo de gestión: Modelo funcional, gestión de procesos y gestión por competencias, en aras de lograr la productividad y la competitividad, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño en torno a los procesos existentes para el logro de su misión.

5.1 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

Como propuesta en la implementación de un modelo de gestión que permita optimizar las actividades existentes en la Fundación en términos de resultados, se propone alinear la estrategia, los procesos, las actividades y las competencias necesarias para desarrollarlas mediante el siguiente modelo, ver Figura 3.

³⁵ AGUDELO, Luis y Otros. OP. CIT.P.71.

Figura 3: Modelo propuesto para el diseño de perfiles de cargos y programa de capacitación en la Fundación



Fuente: Autores del Trabajo Integrador

Con este modelo se pretende integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde éste definirá la función del área tanto como de sus posiciones (cargos) para determinar un perfil de cargos con base en lo que debe ser logrado por éstos.

Nuestro aporte se limitará solamente a la identificación de actividades necesarias para la acción, las competencias que se necesitan para ejecutarles y un programa de capacitación que implique una transformación cultural para adaptarse a las nuevas circunstancias, que de cómo resultado una empresa competente, orientada al cliente, con personas autóctonas, participativas, responsables y con capacidad de autocontrol.

5.1.1 Definiciones del modelo³⁶

Estrategia: El patrón de acciones y de enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales

Estrategia corporativa: Aquí se plantea como los objetivos que define la empresa para el cumplimiento de su misión, visión y valores corporativos. Se realiza a nivel de las unidades de negocio. Siguiendo la metodología de planeación en cascada, cada unidad estratégica debe realizar su propia planeación³⁷.

Visión Estratégica: Un punto de vista de la dirección futura de la Organización y de la estructura del negocio, un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la Organización.

Misión de la Organización: La respuesta de la Organización, adaptada a la situación, a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Formula explícitamente el propósito de la Organización y la razón de ser. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones.

Cultura Organizacional: Definida por el conjunto de Valores y Principios que favorecen los cambios en la manera de pensar y actuar, está soportada por las políticas que direccionan y normatizan a los integrantes de la organización dándole seriedad y credibilidad en sus actos.

³⁶ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

³⁷ *Ibíd.*

5.1.2 Operacionalización del modelo.

El modelo se ejecuta partiendo de la estrategia corporativa, donde se establecen los lineamientos para el actuar en cada unidad de negocio, donde los resultados son logrados en equipo y medidos por indicadores de gestión más precisos.

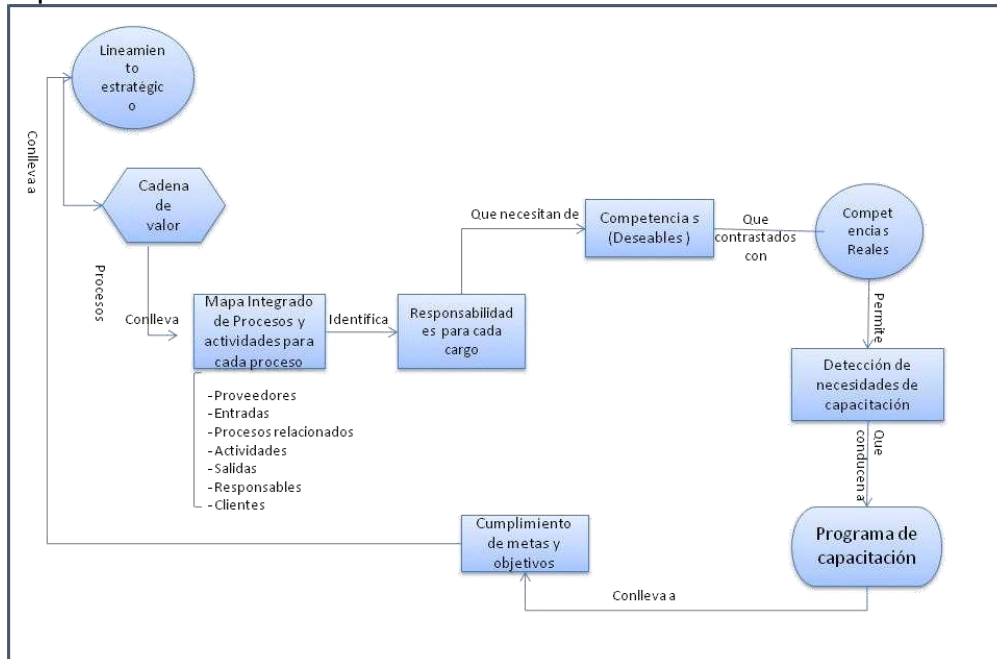
Por lo tanto, es necesario pensar en una estructura que siga esa estrategia, la propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema de gestión, donde los procesos, se transforma a través de los procedimientos y las actividades en el día a día permitiendo desde estos definir las funciones por persona, por área o por producto, se establecen las fases de desarrollo (etapas, procedimientos), las responsabilidades, las competencias y se asignan los ejecutores de actividades de acuerdo con el conocimiento relacionado y/o las competencias para su desempeño.

5.1.3 Procedimiento metodológico para el diseño de perfiles de cargos en la Fundación

El procedimiento a seguir para el diseño de perfiles de cargos y el programa de capacitación en la Fundación, nos apoyaremos del modelo propuesto por CUESTAS, en su libro Gestión del Talento Humano y del Conocimiento³⁸, en el que propone una tecnología en la determinación de procesos de trabajo, a través de la configuración del mapa de las actividades que intervienen en esos procesos, ver Capítulo 7, el cual será la base para la distribuciones de responsabilidades para cada cargo, el levantamiento de competencias deseables para el logro de los resultados propuestos y la detección de necesidades de capacitación para cerrar las brechas existentes entre las competencias deseables y las reales en el personal que ocupa cada cargo. Para mayor entendimiento ver Figura 4.

³⁸ CUESTA, Amando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá D.C., Ed. Ecoe. 2010. P.272.

Figura 4: Metodología para el diseño de perfiles de cargos y programa de capacitación en la Fundación Industrial



Fuente: Autores del Trabajo Integrador.

Con este procedimiento pretende validar el modelo propuesto que permita integrar los tres modelos referenciados en el marco teórico: Modelo funcional, gestión procesos y gestión por competencias; complementándose unos con otros para el logro de los resultados esperados por la organización,

5.1.4 Diseño del formato para la elaboración de perfiles de cargos en la Fundación

Para la fase de planeación y alistamiento ya se analizaron los diferentes enfoques referenciados en el capítulo 2. Marco Teórico; se identificó la empresa objeto de estudio con el fin de analizar el lineamiento estratégico que la fundamenta, como son historia, objeto social, misión y visión de sus diferentes unidades de negocio, descritos en el capítulo 3; se hizo un análisis de la situación de todos los cargos de la Fundación y por último se definió el plan metodológico a seguir.

Como resultado de lo anterior se construyó el formato para la elaboración de los perfiles de cargos en la Fundación, ver ANEXO 1, el cual tendrá los siguientes componentes:

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL CARGO: En este punto se describen las responsabilidades del cargo frente a cada proceso de la Fundación.

RESPONSABILIDADES: Describe el Cómo lo hace, en el que se identifican los recursos que utiliza. Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos y externos y con la información confidencial.

- Supervisión de personal
- Material, herramienta o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos

➤ Información confidencial.

COMPETENCIAS: En este punto se describen las habilidades, conocimientos y aptitudes que debe tener el colaborador para la eficiente ejecución de las responsabilidades asignadas en los diferentes procesos. En este punto se describen las competencias que todos los miembros de la compañía deben tener para el logro de los objetivos organizacionales (competencias organizacionales). Las competencias específicas del cargo, en la que se describen las competencias que le agregan valor a los resultados y que permiten a la compañía ser más competitiva y efectiva.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO: En este punto se describen las exigencias mínimas con que debe contar la persona que desempeña el cargo, en términos de educación, experiencia y aspectos físicos relevantes.

LIMITACIONES DEL CARGO Y RELACIONES: En este campo se describirán los aspectos del cargo relacionado con el entorno de trabajo. En el que se relaciona el alcance para la toma de decisiones y sus restricciones; las relaciones internas y externas, los informes que debe presentar y la frecuencia con que debe hacerlo, las reuniones a las que debe asistir, etc, que deberá afrontar el ocupante del cargo si quiere alcanzar el éxito en sus resultados no sólo de forma transitoria, sino de manera continuada y eficaz y sin causar daños o costos ocultos a la organización.

6 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS EN LA FUNDACION INDUFRIAL

6.1 PERFIL INICIAL

A partir de las bases teóricas y la condición de la Fundación Indufrial se procede a levantar procesos para identificar los puestos y competencias, mediante el procedimiento de homologación, que significa la correspondencia entre el sistema funcional actual y el sistema de procesos.

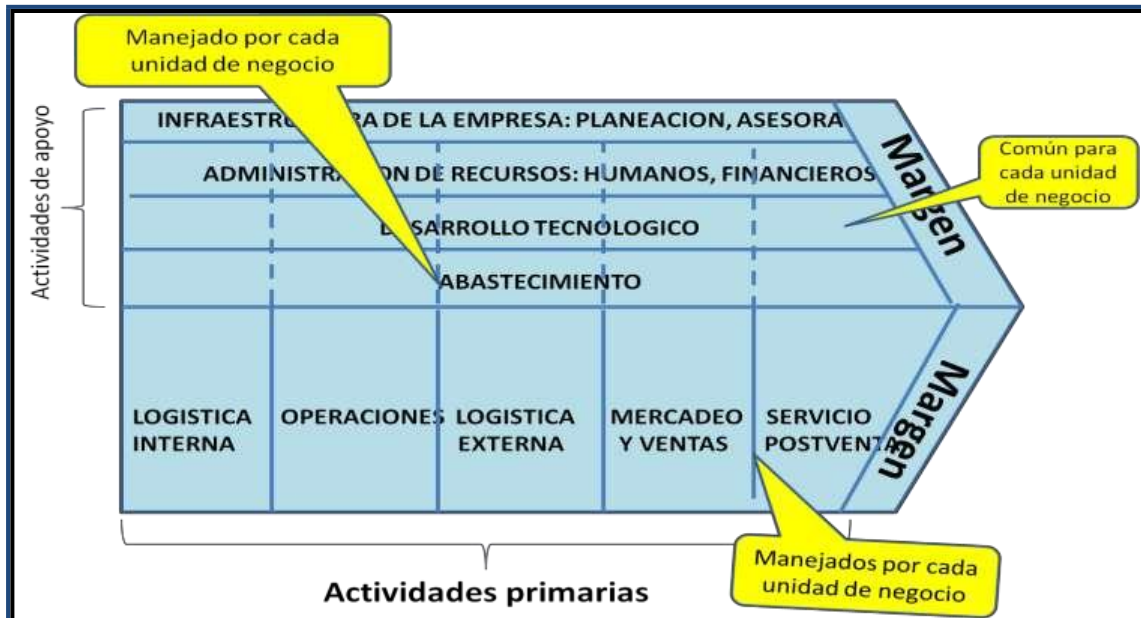
La condición anotada anteriormente de la Fundación demanda a futuro organizarla por procesos y trabajar mediante competencias mediante un denominador común, es un reto muy complejo. Nuestro aporte se dirige a levantar los perfiles de los cargos de la Fundación Indufrial, el cual implica el levantamiento de competencias para trabajar bajo el esquema de procesos. No obstante sería posible aplicarlo también en el sistema funcional exigiendo un cambio radical del comportamiento de los actores a través de un programa de capacitación.

Se parte de la homologación funcional y su correspondencia a nivel de procesos, para lo cual es necesario un perfil inicial, Figura 5 y Figura 6.

Al comparar las unidades funcionales existentes en la Fundación, con la Cadena de valor de Porter (Agudelo Tobón, y otros, 2007), ver Figura 5, se observa que en la Fundación existen procesos primarios en cada uno de sus unidades de negocio, los cuales están soportados por procesos comunes de apoyo, como son la administración de recursos humanos, recursos administrativos, financieros, abastecimiento y desarrollo tecnologico.

Los procesos primarios en la Fundación están determinados por cada unidad de negocio.

Figura 5: Cadena de valor genérica de Porter (Adaptada)



Fuente: PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva. Mexico. 1998. CECSA., P.55, citado por AGUDELO, Luis; y Otros. Op.Cit., P.63

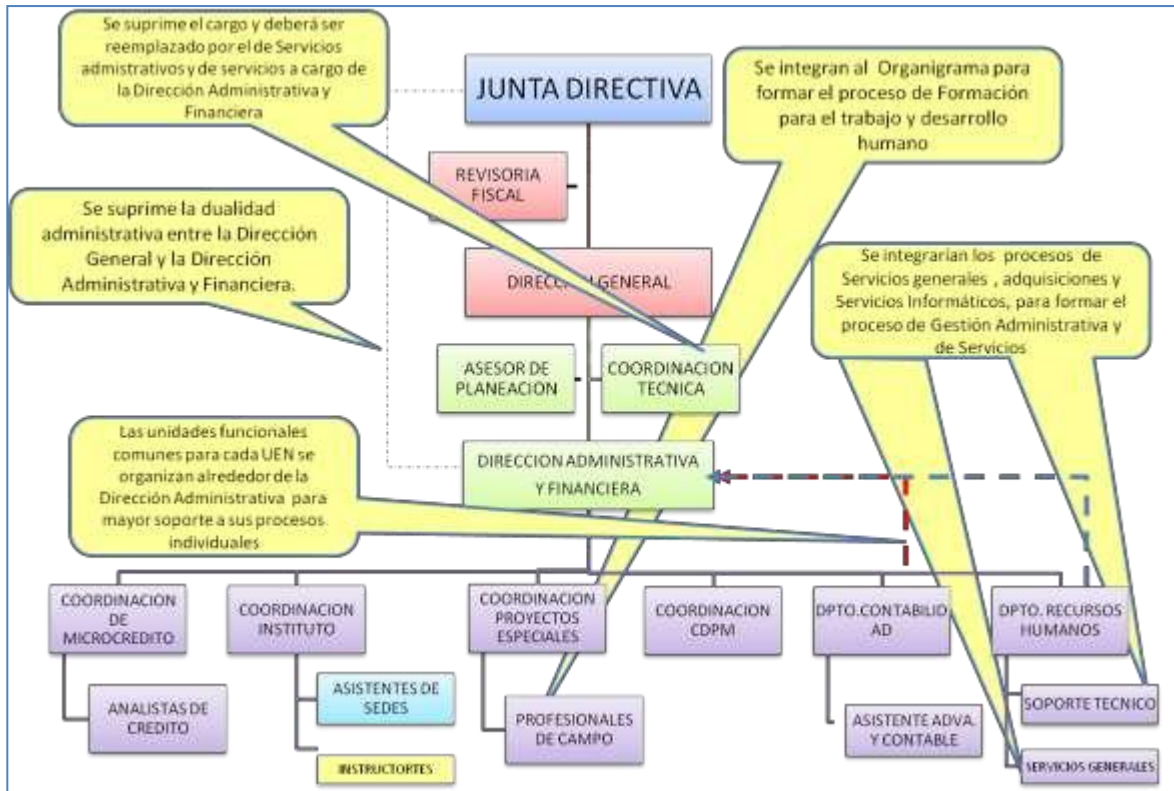
En Cuanto a la organización funcional existente en la Fundación, ver Figura 6, se observa que existen unidades funcionales que podrían reorganizarse para optimizar el cumplimiento de las actividades de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN).

En la Figura 6,

Figura 6 se suprime la dualidad administrativa entre la Dirección general y la Dirección Administrativa, quedando ésta subordinada sólo a la Dirección General. Con esto se pretende definir las líneas de autoridad en la Fundación, manteniendo límites por la capacidad de los administradores para mandar, supervisar y controlar el cumplimiento de las acciones delegadas a cada miembro de la

organización. Con esto se evitaría la duplicidad de funciones la subutilización de talento humano, el enfrentamiento y la ineficacia del trabajo.

Figura 6: Estructura Funcional ajustada



Fuente: Fundación Indufrial adaptado. Se resalta en amarillo las propuestas de los autores del Trabajo Integrador.

Las actividades de soporte técnico, servicios generales y abastecimiento (no está centralizada) se integrarían para formar el proceso de Gestión Administrativa y de Servicios.

Así mismo, se propone integrar al organigrama al grupo de instructores a la Coordinación del Instituto de Capacitación, por considerarse la materia prima de toda Institución educativa, por lo cual es preciso definir perfiles que se ajusten a las exigencias de La estrategia corporativa de la Fundación.

Bajo la condición anterior se plantea un nuevo perfil funcional que se adapte a la condición de procesos, es decir se homologa lo funcional a procesos, para esto se interrelaciona el rol de cada proceso y función, ver Tabla 7.

Tabla 7: Homologación unidades funcionales a procesos

Unidades Funcionales (Actual)	Homologación a procesos
Dirección General	Planeación y Dirección
Dirección Administrativa	Gestión administrativa y financiera
Coordinación Proyectos Especiales	Proyección social y humana
Coordinación de Microcréditos	Desarrollo social, económico regional
Instituto de Capacitación	Formación para el trabajo y desarrollo humano
Centro de Desarrollo Productivo Metalmeccánico (CDPM)	Centro de Desarrollo Productivo Metalmeccánico (CDPM)
Dpto. Contabilidad	Gestión de recursos financieros
Dpto. Recursos Humanos	Gestión y desarrollo del talento humano

Fuente: Autores del Trabajo Integrador.

6.2 CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y que, por tanto, le da sentido a ésta; refleja lo que es importante para el cliente y está dispuesto a pagar³⁹.

Para su construcción nos apoyaremos en la metodología propuesta por Michael Porter (1998, p.55)⁴⁰ y los lineamientos establecidos por las normas NTC-ISO 9001 diferenciando cuales son los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y los procesos de planeación y control, ver Figura 7.

³⁹ AGUDELO, Tobón y Otros. Op. Cit. P.62

⁴⁰ Ibíd.

Figura 7: Cadena de valor Fundación Industrial



Fuente: Autores del Trabajo Integrador

6.2.1 Procesos estratégicos

En la Fundación, los procesos responsables de la dirección, de quienes emana las acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazo, orientan y gobiernan la gestión mediante la Planeación y el control, está conformado por el proceso de Planeación y Dirección General.

6.2.2 Procesos misionales

Los procesos claves o misionales de la Fundación, se definen de acuerdo a sus cuatro unidades de negocios (UEN), conformados por los siguientes macroprocesos:

- Proyección social y Humana
- Formación para el trabajo y desarrollo humano
- Desarrollo socioeconómico regional
- Centro de Desarrollo productivo metalmecánico (CDPM)

6.2.2.1 Macro proceso Proyección social y humana.

Tiene como objeto promover el desarrollo regional y local a través alianzas estratégicas con entidades de Cooperación nacional e internacional, gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de mejorar la capacidad de gestión e implementar alternativas de proyectos que generen empleo e ingresos, mejoren las condiciones de vida, convivencia, bienestar e integración social.

Está compuesto por los procesos de:

- Planeación de Proyectos
- Gestión e implementación
- Evaluación y cierre del proyecto

6.2.2.2 Macroproceso: Formación para el trabajo y desarrollo humano.

Tiene como misión La formación Técnica Integral y permanente del Recurso Humano, centrado en el desarrollo de Competencias Básicas y específicas,

promoviendo el adiestramiento en habilidades para generar y aplicar conocimientos en la solución de problemas reales de acuerdo con las necesidades del sector empresarial de la ciudad de Cartagena, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los educandos y de sus familias y la modernización de los sectores productivos.

Está conformado por los procesos de:

- Planeación Curricular
- Admisión y Registro
- Desarrollo del PEI
- Proyección y Extensión

6.2.2.3 Macroproceso: Desarrollo socio-economico regional

Su misión es ofrecer soluciones de financiamiento de microcréditos a nivel individual o grupal de la población empresarial que no es atendida por la Banca Comercial, fortaleciendo sus potenciales, capacidades productivas y generando oportunidades de empleo o autoempleo, que les permitan alcanzar un mejor desempeño empresarial y tengan la posibilidad de constituir una empresa formal.

Está conformado por los procesos de:

- Proceso de Promoción y Colocación de Créditos.
- Proceso Gestión Administrativa y Financiera de Microcréditos.
- Gestión de Recaudo

6.2.2.4 Macroproceso: CDPM

Su misión es fabricar productos metalmecánicos, estibas y guacales en madera a través de la subcontratación de mano de obra de microempresarios.

Está conformado por los procesos de:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadeo y ventas

6.2.3 Procesos de apoyo

Los procesos requeridos para el suministro de recursos a los demás procesos en la Fundación se identifican como:

- Macroproceso de Gestión de Recursos Financieros
- Macroproceso de Gestión del Talento Humano
- Macroproceso de Gestión Administrativa y de Servicios

6.2.3.1 Gestión de Recursos Financieros.

Su misión es gestionar, administrar y controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales.

En el proceso de Gestión de Recursos Financieros se efectúan todas las operaciones contables de la empresa, desde el registro contable de los movimientos efectuados por la compañía, hasta la elaboración de los estados financieros finales e intermedios que la compañía requiera, así como la presentación de las declaraciones tributarias del orden nacional y territorial, con sujeción a las normas contables, fiscales y tributarias generalmente aceptadas, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.

Está conformado por los procesos de:

- ✓ Registro financiero y contable.
- ✓ Tesorería

6.2.3.2 Gestión del Talento Humano.

Su misión es administrar de manera efectiva el talento humano de la empresa, de manera tal que éste se constituya en un factor diferenciador que impulse los cambios requeridos en cumplimiento su misión y visión.

Está conformado por los procesos de:

- ✓ Selección y contratación del personal.
- ✓ Inducción y entrenamiento de los nuevos miembros de la empresa.
- ✓ Capacitación y promoción de los empleados
- ✓ Nómina y Remuneración
- ✓ Bienestar y salud ocupacional
- ✓ Registro y control del personal.
- ✓ Evaluación del desempeño.

6.2.3.3 Gestión Administrativa y de Servicios.

Su misión es proponer el establecimiento de políticas, formulación de objetivos, adopción de planes y programas para el desarrollo de todo lo relacionado con el estado, preservación, vigilancia y utilización de la planta física, la prestación de los servicios generales y de mantenimiento, así mismo coordinar los procesos asociados con la adquisición de muebles, equipos, mercancías y servicios necesarios para el funcionamiento, con el fin de brindar un apoyo efectivo a las a las UEN.

Está conformado por los siguientes procesos:

- ✓ Servicios administrativos
- ✓ Servicios informáticos

- ✓ Adquisiciones
- ✓ Mantenimiento

6.2.3.4 Procesos de evaluación y control

Los procesos de evaluación y control necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, se identifican en la Fundación como una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

Están conformados por los procesos de mediciones, análisis y mejoras: Auditorías internas, producto no conforme, acciones preventivas, correctivas, y evaluación de la satisfacción del cliente.

7 CONSTRUCCION DEL MAPA INTEGRADO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA FUNDACION

Con el fin de identificar las actividades de cada proceso en la Fundación, en función de determinar los perfiles requeridos para la ejecución de las mismas, se procederá con la elaboración del mapa de actividades de cada uno de los procesos de la cadena de valor, definiendo el cómo (operativo) del Proceso (propósito, función o servicio), desdoblando su complejidad con el fin de hacerlo más simple y estableciendo la manera en que se gestiona una función a partir de las actividades operativas de la misma, con el propósito de establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores, clientes y los responsables de la gestión, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos⁴¹. El modelo se ilustra en la Figura 8.

Los procesos de la Fundación se identificarán teniendo en cuenta las siguientes características⁴²:

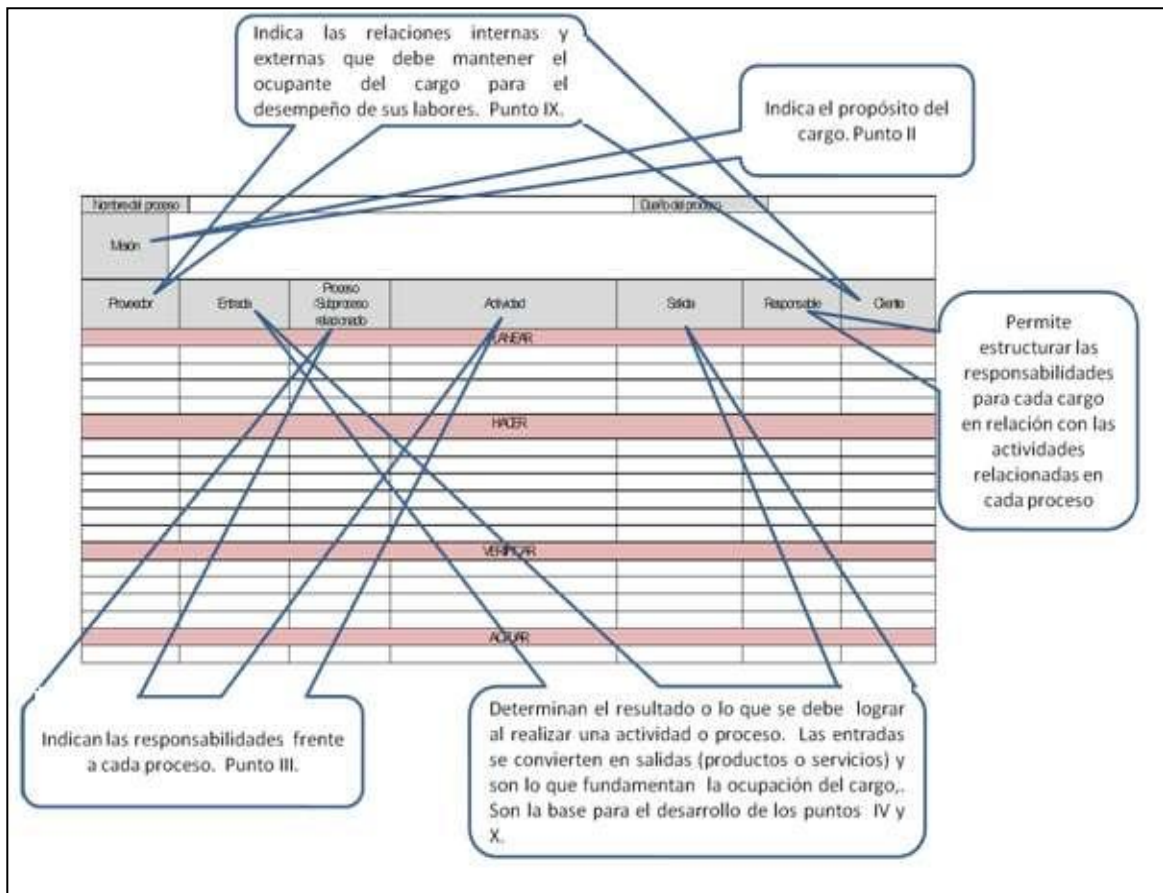
- **Proveedores:** Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas".
- **Entradas:** Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas. Solo se consideraran entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.

⁴¹ Guía Básica Para Documentar procesos. Universidad Nacional. 2008

⁴² Ibíd

- **Subproceso o etapas:** Describe de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el proceso. Todo subproceso o etapa comenzará con una acción (verbo).
- **Responsable de proceso:** Ejerce las funciones delegadas por el dueño del proceso. No puede modificar el proceso. Su obligación es hacer seguimiento y facilitar el logro en el cumplimiento de los objetivos, hace mediciones de los indicadores y evalúa las tendencias. Ante una variación debe actuar proactivamente y activar las acciones correctivas y preventivas que se requieran, de común acuerdo con el dueño del proceso.
- **Salidas:** Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de los subproceso o etapas del proceso. Solo se consideraran salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso analizado.
- **Clientes:** Persona que recibe el producto o servicio como resultado de una operación, pueden ser internos o externos.

Figura 8: Mapa integrado de procesos y actividades



Fuente: Formato adaptado del mapa integrado de procesos, actividades y competencias diseñado por un grupo de expertos que han elaborado diseños de perfiles y cargos y que CUESTAS, cita en su libro Gestión del Conocimiento⁴³

⁴³ CUESTA, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá D.C., Ed.Ecoe. 2010. P.272 - 281.

8 ANALISIS DE COMPETENCIAS PARA LOS PERFILES DE CARGOS EN LA FUNDACION

Una vez determinadas las acciones que el ocupante del cargo deberá ejercer en cada proceso, se procederá a determinar las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso, para lo cual nos basaremos en el modelo constructivista para determinar las conductas asociadas para la ejecución de los diferentes procesos y el modelo funcional para determinar las competencias técnicas de cada cargo en particular.

En relación a lo anterior, el perfil de competencias del cargo se definirá teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad que deberá reunir el ocupante para poder llevar a cabo con eficiencia, eficacia, seguridad y satisfacción las responsabilidades inherentes a la labor que desempeñan o el rol que cumple en cada proceso de la organización.

8.1 GRADACION DE LAS COMPETENCIAS EN LA FUNDACION

Se definirá como el nivel de desarrollo de los comportamientos asociados a las competencias requerido para cada cargo.

Los criterios de gradación de definirán de acuerdo a:

- Nivel de formación requerido para el cargo.
- Experiencia requerida para el cargo.
- Importancia del cargo en el área o en el proceso.
- Expectativas futuras o proyección del cargo.
- Importancia del cargo en el cumplimiento del plan estratégico.

El modelo taxonómico de la gradación de las competencias corporativas de definirá teniendo en cuenta los siguientes grados de desarrollo: Superior, Alto, Medio y Bajo, ver Tabla 8.

Tabla 8: Modelo Taxonómico de Competencias

Grados de desarrollo	Rangos	Nivel	Nivel de desarrollo	Tipo de rol y/o comportamientos asociados al cargo
Superior	76 – 100%	4	Relaciona y juzga	<ul style="list-style-type: none"> Juzga y evalúa consistencia lógica de estrategias y políticas. Proyecta y visualiza a futuro. Integra y modela el contexto
Alto	51 – 75%	3	Sintetiza e innova	<ul style="list-style-type: none"> Explica en cualquier entorno aplicación de normas, métodos, procedimientos. Crea nuevos modelos. Encuentra soluciones a modelos complejos
Medio	26 – 50%	2	Define y analiza, adapta y aplica	<ul style="list-style-type: none"> Adapta y aplica procedimientos a nuevos contextos. Realiza análisis básicos de variaciones en el trabajo. Adopta soluciones válidas. Razona sobre el uso correcto o incorrecto de métodos y
Bajo	1 – 25%	1	Está familiarizado, imita y comprende	<ul style="list-style-type: none"> Lleva a cabo tareas básicas. Realiza tareas repetitivas Aplica procedimientos básicos.

Fuente: Modelo Taxonómico de competencias de los Asesores y Consultores Javier Huertas y Lucy Bernal⁴⁴, adaptado por los Autores del Trabajo Integrador.

8.2 COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Teniendo en cuenta que el modelo presentado implica un cambio de cultura organizacional orientada a proceso, de modo que se adapte a las nuevas exigencias del cliente, con personas autóctonas, participativas y responsables; se propondrá el desarrollo de ciertos atributos que deberá poseer la Fundación, para adaptarse a su nueva condición. Estas se determinarán por el desarrollo de las siguientes competencias, las cuales deben ser comunes para todos los miembros de la organización:

- Servicio al cliente
- Trabajo en Equipo
- Creatividad e innovación

⁴⁴ Modulo Tópicos Especiales GRH II; En, Especialización en Gerencia del Talento Humano. Cartagena. Universidad Tecnológica de Bolívar. Escuela de Postgrado. 2010.

Las competencias Corporativas se definirán teniendo en cuenta las siguientes características:

- Definición: Es la determinación conceptual y abstracta de la competencia, la cual debe estar alineada con lo que empresa desea lograr.
- Indicador: Clarifica y define de forma más precisa, objetivos e impactos de la competencia.
- Comportamientos por nivel de desarrollo: son objetivos claros, medibles, singulares, observables y derivados de la definición.

Ver la descripción de cada competencia en la Ver Tabla 9.

8.3 COMPETENCIAS GENERICAS PARA LA EJECUCION DE CADA PROCESO.

Una vez determinadas las competencias generales para todos los miembros de la Fundación, se determinarán las competencias genéricas de acuerdo al rol que desempeña cada individuo en los procesos que interviene.

Serán identificadas teniendo en cuenta el análisis de procesos, cargos, competencias y conductas asociadas, ver Tabla 10.

8.4 COMPETENCIAS TECNICAS

Estas competencias se desarrollan en los individuos de manera específica mediante el estudio y la experiencia. Estas competencias se definirán como los conocimientos requeridos para gestionar los subprocesos en la Fundación.

Para su construcción, partiremos de las actividades definidas en el mapa de actividades desarrolladas en la ejecución de cada proceso dentro de la organización.

Se identificarán los saberes a partir de las actividades más críticas con el fin de llegar a la construcción de los conocimientos necesarios para realizar los procesos de la Fundación, Ver Tabla 11.

Tabla 9: Competencias Corporativas Fundación Indufrial

Competencia: SERVICIO AL CLIENTE	Definición: Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo.			
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo			
	Superior	Alto	Medio	Bajo
Escuchar Activamente	Implementa estrategias y métodos de comunicación y escucha activa para anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo.	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y externos.	Comunica y controla que el equipo de trabajo utilice las metodologías de comunicación y escucha activa con los clientes interno y externo.	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
Cumplir las expectativas de los clientes Externos.	Realiza planes formales e implementa mecanismos de seguimiento para cumplir las expectativas del cliente.	Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o planes de mejoramiento a que haya lugar.	Inspecciona con el grupo de colaboradores inmediatos el cumplimiento de las expectativas de los clientes.	Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.
Estudiar las inquietudes del cliente Interno y Externo.	Diseña e implementa esquemas de medición para realizar seguimiento a las inquietudes de los clientes.	Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.	Controla que el equipo de trabajo utilice los métodos implementados para la medición de las inquietudes de los clientes.	Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
Conocer el Cliente Interno y Externo.	Diseña encuestas y establece los lineamientos para conocer bien al cliente.	Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.	Verifica con el grupo de trabajo, que se estén cumpliendo los lineamientos establecidos para el trato con los clientes.	Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Competencias Corporativas Fundación Indufrial (Continuación)

Competencia: CREATIVIDAD E INNOVACION	Definición: Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.			
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo			
	Superior	Alto	Medio	Bajo
Iniciativa	Se anticipa a los acontecimientos con una visión de largo plazo, estableciendo metodologías y actuando para crear oportunidades o evitar problemas.	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son claros para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.	Identifica las oportunidades del equipo de trabajo y actúa consecuentemente para alcanzar superar los obstáculos del mismo.	Reconoce las oportunidades y hace buen uso de ellas para superar las dificultades.
Agregar Valor	Involucra y motiva a otros para la materialización de ideas innovadoras y generadoras de valor agregado para la organización.	Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.	Lidera y ejecuta ideas que le dan valor agregado a la organización.	Va más allá de lo que le corresponde para satisfacer al cliente y da valor agregado a la organización.
Ser creativo	Diseña estrategias que permitan nuevas formas de realizar las actividades en la organización.	Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.	Resuelve satisfactoriamente los retos y constituye oportunidades para el equipo a través de los recursos disponibles.	Optimiza los recursos asignados al equipo, para realizar el trabajo de manera eficiente.
Mejoramiento Continuo	Realiza investigación aplicada al mejoramiento de productos y servicios de la organización.	Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.	Verifica la marcha de los proyectos innovadores de la organización.	Ejecuta la asignación de tareas y nuevos proyectos establecidos en la organización.

Competencias Corporativas Fundación Indufrial (Continuación)

Competencia: TRABAJO EN EQUIPO	Definición: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.			
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo			
	Superior	Alto	Medio	Bajo
Compromiso	Comunica una visión convincente que genera entusiasmo, emoción y compromiso con respecto a su equipo de trabajo.	Responde a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo.	Promueve el compromiso del grupo con el desarrollo de los proyectos asignado.	Se compromete con los objetivos del grupo y de la organización mediante el cumplimiento de metas individuales.
Clima organizacional	Propicia un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes del equipo, valorando sus ideas y experiencias en la solución de problemas.	Trabaja proactivamente con el equipo para encontrar soluciones a sus problemas de manera conjunta y participativa.	Comparte experiencias y conocimientos que contribuyan al mejoramiento del grupo y del ambiente de trabajo.	Participa activamente en la solución de problemas proponiendo ideas al grupo bajo condiciones de respeto y colaboración con el fin de preservar un ambiente de trabajo favorable.
Desarrolla el espíritu de equipo.	Trabaja proactivamente con los pares y/o colegas para Desarrollar soluciones a sus problemas.	Comparte las mejores prácticas, ideas y conocimientos con los miembros de su propio u otros equipos, sin importar su posición jerárquica y ubicación	Expresa abiertamente expectativas positivas respecto a sus habilidades y aportes.	Participa con agrado como miembro del equipo, apoya las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde
Responsabilidad	Establece estrategias para el desarrollo de los proyectos de la Fundación, responsabilizándose por el resultado final del equipo.	Asume la responsabilidad de los resultados de la UEN delegadas como propia.	Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento del grupo.	Está atento para brindar apoyo a los demás en las tareas que se le ha delegado.

Fuente: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 10: Competencias Genéricas para los procesos de la Fundación Indufrial

PROCESOS	COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS POR NIVEL DE DESARROLLO			
		Superior	Alto	Medio	Bajo
MERCADEO Y VENTAS COMPRAS GESTIÓN HUMANA DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar	Diseña estrategias para obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes e Identifica las propias necesidades.	Se pone en el lugar del otro y trata de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.	Se esfuerza en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destaca los inconvenientes de una no negociación.	Maneja con destreza y habilidad para el cierre de negociaciones.
TODOS LOS PROCESOS	SOCIABILIDAD: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.	Establece, mantiene e incrementa relaciones interpersonales, proporcionando de esta forma un adecuado ambiente de trabajo para la productividad.	Percibe los sentimientos y puntos de vista del otro, interesándose activamente por sus problemas, las soluciones que aporta o propone.	Muestra actitud abierta a intercambiar información y puntos de vista	Frecuenta el trato y el contacto humano con clientes
TODOS LOS PROCESOS	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la Fundación.	Prevé acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.	Diseña mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de los recursos asignados.	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.	Planea y organiza su trabajo de acuerdo a los objetivos establecidos por la fundación.

Competencias Genéricas para los procesos de la Fundación Indufrial (continuación)

PROCESOS	COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS POR NIVEL DE DESARROLLO			
		Superior	Alto	Medio	Bajo
TODOS LOS PROCESOS	<p>ORIENTACIÓN RESULTADOS: A</p> <p>Trabaja para alcanzar los objetivos y metas establecidas, ya sean organizacionales como de desarrollo profesional individual. Enfoca sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño que supera consistentemente las expectativas.</p>	Diseña estrategias encaminadas a lograr objetivos establecidos por la fundación	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.	Monitorea su desempeño, solicitando feedback, contra niveles de excelencia que involucran objetivos o comportamientos	Se esfuerza por ejecutar su trabajo de la mejor forma posible y siente la necesidad de mejorar continuamente
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DIRECCIÓN DE DESARROLLO DOCENTE DE PROYECTOS	<p>GESTIÓN DE CONFLICTOS:</p> <p>Capacidad para resolver de forma eficaz las situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses distintos o contrapuestos y que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la empresa</p>	Toma postura firme y decidida en la resolución de un conflicto en el que no ha habido acuerdo entre las partes, después de realizar todos los intentos posibles entre los implicados.	Busca soluciones integradoras. Logra que ambas partes cedan en alguno de sus planteamientos, problemas o enfoques, de manera que resulte aceptado por los implicados.	Se anticipa al conflicto y proporciona el acercamiento y el diálogo entre las partes afectadas por el mismo logrando que el conflicto no llegue a producirse.	Descubre conflictos latentes o potenciales.

Competencias Genéricas para los procesos de la Fundación Indufrial (continuación)

PROCESOS	COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS POR NIVEL DE DESARROLLO			
		Superior	Alto	Medio	Bajo
PLANEACIÓN DIRECCIÓN	<p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</p> <p>Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.</p>	Diseña mecanismos para identificar cual sería la mejor propuesta estratégica para adaptar a la fundación a los cambios del entorno.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la fundación	Propone estrategias para anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno.	Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios, adaptándose positivamente a las variaciones del entorno.
PLANEACIÓN DIRECCIÓN	<p>DELEGACIÓN:</p> <p>Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado</p>	Asigna facultades para la toma de decisiones de sus colaboradores de acuerdo al rol que desempeña en cada proceso.	Define claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.	Supervisa la actividad delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas	Delega actividades a los colaboradores de acuerdo al rol que tienen en la fundación.
PLANEACIÓN DIRECCIÓN	<p>DESARROLLO DE PERSONAS:</p> <p>Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la fundación.</p>	Fomenta el desarrollo a largo plazo de la fundación, con el fin de fortalecer las competencias y habilidades del personal.	Identifica las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores y en función de éstas dedican tiempo y esfuerzo para focalizar su desarrollo.	Retroalimenta a su equipo de trabajo de acuerdo a los resultados obtenidos.	Comunica a sus colaboradores la evolución de su desempeño en función de las acciones de desarrollo emprendidas.

Competencias Genéricas para los procesos de la Fundación Indufrial (continuación)

PROCESOS	COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS POR NIVEL DE DESARROLLO			
		Superior	Alto	Medio	Bajo
PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL GESTION ACADEMICA Y DOCENTE	LIDERAZGO: Significa asumir el Rol de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección inspirando, comprometiendo y motivando.	Clarifica roles y expectativas de desempeño de los colaboradores de la fundación, explicando con claridad lo que espera de acuerdo al cargo y lo ubica en el contexto de los objetivos cruciales y estratégicos de la fundación.	Hace seguimiento constante y compara los resultados obtenidos con lo esperado de cada colaborador y con base en ese conocimiento asigna nuevos desafíos.	Focaliza al equipo en las metas importantes y se asegura que el equipo alcance los resultados.	Lidera a su equipo de trabajo, encaminándolo con los objetivos establecidos por la fundación.
PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS: Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión	Establece normas de control específicas para mejorar la utilización de recursos y sistemas de gestión.	Integra y armoniza procedimientos y métodos de trabajo, rentabilizando el coste, racionalizando recursos y la rentabilidad de las inversiones.	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.	Selecciona entre diversas alternativas, las más rentables para la Fundación, innovando en su aplicación, y eliminando actividades o medios que no aportan valor añadido.

Fuente: Las Autoras del Trabajo Integrador

Tabla 11: Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
ADMISIONES Y REGISTRO	Conocer las técnicas para conservar los documentos de los estudiantes.	Gestión Educativa	ADMINISTRACION	Manejo de bases de datos Manejo de Excel, nivel medio Manejo de Word nivel avanzado
	Conocer los procedimientos existentes para el proceso de matrícula en el Instituto.	Conocimientos en Gestión documental		
	Saber los métodos estadísticos y la forma de presentación para presentar los informes requeridos del área.	Manejo de paquetes estadísticos		
AUDITORIA	Saber identificar la forma de prevenir posibles pérdidas en la Fundación por fraudes o negligencias de los colaboradores	Contabilidad	CONTROL	Manejo de bases de datos Manejo de Zeus Manejo de Excel Manejo de Word
	Saber promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua en todos los procesos de la Fundación.	Formación en Control o Auditoria Conocimientos en sistemas de Gestión de Calidad Conocimiento normas legales Gestión de riesgos		
	Saber técnicas de auditoría relacionadas con investigación, documentación y generación de informes de los hallazgos encontrados.			
	Saber las diferentes técnicas de control de Inventarios	Cocimientos en Inventario		
	Saber determinar los distintos rubros de liquidación de nómina	Formación en liquidación de nómina y prestaciones		

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
CARTERA /GESTION DE RECAUDOS	Saber investigar a los prestatarios o deudores con el fin de decidir la forma de recuperar la cartera vencida.	Gestión de créditos y cartera. Fundamentos de Contabilidad. Riesgos crediticios	CONTADURIA y FINANZAS	Habilidades en manejo de correos electrónicos Herramientas telemáticas Manejo de Word y Excel Manejo de Bases de datos
	Saber identificar los factores internos y externos de la morosidad de la cartera.			
	Saber las políticas de cobranza y su relación con los cobros.			
	Saber generar en los prestatarios / deudores la cultura de pago			
	Saber aplicar los diferentes medios para efectuar una cobranza.			
	Saber elaborar los diferentes informes sobre recuperación de cartera y no recuperación.			
COMPRAS	Saber negociar con los proveedores bajo condiciones favorables de calidad, precio y medio de distribución.	Mercadeo y ventas Investigación de mercado Manejo de políticas de precios y pagos legislación comercial y tributaria Control de Calidad Inventario	CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS INGENIERIA INDUSTRIAL	Habilidad en el manejo de Internet Habilidad en manejo de Excel y/o Word Comercio electrónico
	Saber establecer indicadores de gestión y el análisis del presupuesto			
	Saber elaborar las órdenes de compra.			
	Saber analizar la recepción mercancía de acuerdo a las especificaciones de la orden de compra.			
	Saber registrar la mercancía en el registro de inventarios			
COMUNICACIONES	Saber generar estrategias de comunicación externa e interna en la Fundación.	Publicidad	COMUNICACIONES	Manejo de herramientas publicitarias Manejo de Internet Manejo de Correo electrónico

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
OPERACIONES	Saber determinar las cantidades de materia prima e insumos para producir los diferentes productos	Planeación y Administración de la producción	Ingeniería industrial	Habilidad en manejo de Excel avanzado
	Saber determinar la capacidad de producción en cohortes determinados.			
	Saber determinar los costos de producción.	Costos de Producción.		
FACTURACION	Saber elaborar una factura de venta de acuerdo a los requisitos de Ley.	Legislación Comercial	Contabilidad	Habilidad en manejo de Excel avanzado
	Saber gestionar el cobro de las facturas a los clients	Cartera		
GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS	Saber diseñar proyectos sociales.	Gerencia de Proyectos	Social y Proyectos	Manejo de Software de evaluación de proyectos
	Saber determinar los costos del proyecto.			
	Saber estimar los riesgos del proyecto			
	Saber desarrollar el plan del proyecto	Gestión Social		Manejo de herramientas ofimáticas
	Saber distinguir los diferentes procesos administrativos y las actividades que se llevan a cabo en la administración de proyectos.	Presupuesto		
	Saber cerrar de forma estructurada el proyecto.	Costos		

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
GESTIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE	Conocer los procesos y estrategias pedagógicas para la enseñanza-aprendizaje.	Formación docente y pedagógica Gestión del conocimiento Gestión por Competencias	Educación	Manejo de herramientas ofimáticas Manejo de herramientas de internet Manejo de softwares específicos en el área de enseñanza. Manejo de plataformas virtuales
	Conocer técnicas y estrategias didácticas factibles de aplicar en el proceso de enseñanza de cada modulo.			
	Saber seleccionar los instrumentos adecuados para la evaluación de los diferentes contenidos programáticos (conceptuales, procedimentales y actitudinales)			
	Manejar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la formación			
	Conocer los diferentes ambientes virtuales y transferencia de conocimiento.			
	Saber elaborar proyectos de aulas para fomentar la aplicación del conocimiento.			
GESTIÓN DE	Saber los alcances del Decreto 2233 expedido por el Ministerio de Hacienda, para la prestación de servicios de crédito a través de corresponsales no bancarios.	Actualización en legislación sobre la banca y el Decreto 2233 del Min Hacienda	Economía y Finanzas	Manejo de herramientas ofimáticas Manejo de herramientas de internet Manejo de softwares específicos en el área de finanzas y Zeus
	Saber los fundamentos sobre las microfinanzas.	Formación en microcrédito Conocimientos en finanzas		
	Saber analizar, detectar y prevenir el fraude en las operaciones.	Formación en prevención y detección de fraudes financieros		

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
GESTIÓN DE CRÉDITOS	Conocer los fundamentos conceptuales del riesgo, técnicas necesarias para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos financieros.	Conocimiento en identificación y minimización de riesgos crediticios		
	Saber realizar operaciones financieras para el otorgamiento de los microcréditos	Conocimientos en matemática financiera		
	Conocer los alcances de entidades gubernamentales y no gubernamentales fondeadoras de recursos para apoyar a los corresponsales no bancarios en el otorgamiento de microcréditos	Instituciones Financieras		
GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	Saber analizar la información financiera referente a los resultados económicos y organizacionales, que les permitan apoyar los procesos de toma de decisiones y fortalecimiento empresarial.	Fundamentos en Finanzas	ECONOMIA FINANZAS CONTABILIDAD	Manejo de herramientas ofimáticas Manejo de herramientas de internet Manejo de softwares contables, preferiblemente Zeus
	Conocer las herramientas de análisis financiero para el control de gestión.	Matemáticas Financieras		
	Saber elaborar pronósticos financieros para la toma de dediciones.			
	Saber aplicar las diferentes técnicas para llevar a cabo los procesos contables.			
	Conocer los estados financieros de la organización y su relación con las decisiones de la Fundación.	Fundamentos de Contabilidad		
	Conocer los procesos tributarias y la responsabilidad de la Fundación	Conocimientos en legislación Tributaria		
	Saber administrar el capital de trabajo.	Finanzas		

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
	Saber administrar el efectivo y los diferentes títulos valor.	Administración de efectivo		
	Conocer las fuentes y usos de los fondos	Conocimiento en Banca		
	Saber determinar los controles de las transacciones en efectivo	Auditoría financiera		
	Saber manejar los sistemas de inventario producto de la compra y/o venta de mercancía.	Conocimiento en manejo de inventarios.		
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Saber implementar modelos de gestión por competencias	Gestión por competencias		
	Saber diseñar los perfiles de perfiles de cargos de acuerdo a los nuevos modelos de gestión	Diseño de perfiles de cargos		
	Saber valorar y evaluar el desempeño con base en las competencias y metas de la organización.	Evaluación del desempeño		WORD
	Formulación de planes individuales de mejoramiento y la consolidación del plan maestro de capacitación y desarrollo de competencias en la Fundación.	Capacitación y Desarrollo	ADMINISTRACION	EXCEL
	Saber implementar programas de bienestar de los empleados	Bienestar y proyección social	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	POWER POINT
	Saber alinear el proceso de selección de personal con el modelo de Gestión Humana Basada en Competencias.	Selección de personal	INGENIERIA INDUSTRIAL	BASES DE DATOS
	Saber establecer la política salarial de la organización utilizando el enfoque por competencias.	Escala salarial	TRABAJO SOCIAL	SOFTWARES DE NOMINA
	Saber caracterizar la Gestión Humana bajo el enfoque de procesos	Gestión procesos Gestión de calidad		SOFTWARES DE GESTION HUMANA
	Saber liquidar la nómina y las prestaciones sociales	Liquidación de nómina y prestaciones		

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
	Conocer los fundamentos de la legislación laboral de acuerdo al C.S.T, Leyes, Decretos y Normas vigentes	Legislación laboral		
	Saber establecer indicadores del area de Talento Humano y presentar informes de gestión	Indicadores		
	Saber manejar el conflicto bajo los términos de una buena negociación	Conflicto y negociación		
MERCADERO Y VENTAS	Conocer los puntos clave en el proceso de ventas. Descubrir las necesidades reales de los clientes. Saber encontrar el momento oportuno para cerrar la venta.	Estudios profesionales en mercadeo y ventas	MERCADERO	Habilidad en el manejo de Internet
	Conocer el Portafolio de Servicios de la empresa			
	Saber Elaborar las cotizaciones	Legislación comercial y tributaria		Habilidad en manejo de Excel y/o Word
PLANEACIÓN DIRECCIÓN	Saber los fundamentos de planeación estratégica. Saber analizar la situación para la toma de decisiones. Conocer los elementos de la planificación. Conocer los elementos del desarrollo organizacional	Formación en Gerencia Empresarial Conocimientos en planeación estratégica.	ADMINISTRACION	Habilidad en el manejo de Internet Dominio de medios audiovisuales

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA	
PLANEACIÓN Y DISEÑO CURRICULAR	Saber Interpretar lo referentes para el diseño curricular				
	Saber identificar necesidades en la elaboración del Curriculum de acuerdo a normas de competencia laboral.				
	Saber identificar los componentes del currículum y sus dimensiones.	Diseño Curricular		Manejo de plataformas de aprendizaje virtual Herramientas ofimáticas Manejo de Internet	
	Saber determinar las intenciones educativas y las unidades de aprendizaje.	Planeación Curricular	Educación		
	Saber seleccionar y organizar el contenido.	Gestión del conocimiento			
	Saber elaborar el perfil de entrada y salida del estudiante.	Gestión por Competencia			
	Saber aplicar técnicas para evaluar el aprendizaje.				
PROYECCIÓN Y EXTENSIÓN	Saber diseñar planes y políticas de inserción laboral de los estudiantes en su fase lectiva y productiva.				
	Conocer las necesidades de recurso humano del sector productivo.	Planeación estratégica			Manejo de plataformas de aprendizaje virtual Herramientas ofimáticas Manejo de Internet
	Saber establecer convenios de cooperación. Saber implementar programas de bienestar de los estudiantes.	Gestión social	Social – Gestión y Evaluación de Proyectos		
	Saber implementar programas de emprendimiento con el fin de desarrollar proyectos novedosos y productivos.	Indicadores de gestión			
	Saber elaborar y analizar indicadores de gestión con el fin de replantear estrategias de mejoramiento				

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Saber administrar la correspondencia externa/interna	Gestión documental	Administración	Herramientas ofimáticas Manejo de Internet
	Conocer los diferentes sistemas de seguridad y vigilancia.	Seguridad y vigilancia		
	Conocer los diferentes productos químicos y utensilios utilizados en los procesos de limpieza y desinfección de las diferentes áreas locativas de la Fundación.	Limpieza y desinfección		
	Saber administrar los servicios subcontratados de arrendamientos y servicios públicos de la Fundación.	Contratación Arrendamiento Seguros		
	Saber elaborar programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física, maquinaria, equipos, muebles y enseres de la Fundación.	Mantenimiento preventivo y correctivo		
	Saber realizar las compras y suministrar los bienes y servicios requeridos en la Fundación	Compras		
SERVICIOS INFORMÁTICOS	Saber realizar mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras (PC de escritorio o portátil).	Mantenimiento de computadores		
	Saber actualizar e instalar los Hardware y Software.	Administración de Hardware y softwares		
	Saber instalar los sistemas operativos Windows y Linux.	Redes de computadora		
	Saber prestar asistencia remota de PC a PC (Por Internet)	Administración de Hardware y softwares		
	Saber realizar actualizaciones de antivirus, antispyware y Firewall.			
	Saber actualizar e instalar driver (controladores) para PC			

Competencias Técnicas Procesos Fundación Indufrial (continuación)

PRO- CESO	SABERES	CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	DOMINIO DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGIA
	Saber implementar la estructura de la red de acuerdo con un diseño preestablecido a partir de normas técnicas internacionales.	Redes Computadora		
	Saber diseñar soluciones de cableado estructurado proyectando el cableado eléctrico regulado, sistema de puesta a tierra y el sistema regulador de potencia para el cableado (UPS), la componente alambrada e inalámbrica de datos.			

Fuente: Las autoras del Trabajo Integrador

9 DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS EN LA FUNDACIÓN

Tomando las responsabilidades que los cargos tienen en los procesos definidos en el mapa integrado de procesos y actividades, las competencias corporativas, las competencias genéricas y las competencias técnicas, se procederá finalmente con la construcción de la Matriz de cargos vs las competencias deseables para cada cargo, ver Tabla 12.

9.1 ANALISIS DE BRECHAS INDIVIDUALES RESPECTOS A LOS PERFILES DE CARGOS CON EL FIN DE DETECTAR NECESIDADES DE FORMACION

Con el fin de detectar necesidades de formación en el personal que labora en la Fundación, se procederá con la evaluación de las competencias existentes y las competencias deseables definidas en los perfiles de cargos.

9.1.1 Evaluación de competencias Corporativas y Genéricas

Para evaluar las competencias Corporativas y Genéricas nos basaremos en la aplicación de técnicas de evaluación de competencias a nivel grupal e individual, con el fin de analizar sus comportamientos mediante simulaciones de casos prácticos.

Tabla 12: Matriz de cargos Vs. Competencias deseables para cada cargo en la Fundación Industrial

CATEGORIA DEL CONOCIMIENTO	ASEADORES NIVE	ASEORES UEN NIVE	ASIST. CONTABLE Y ADVA. NIVE	ASIST. UEN INST. CAPACITAC. NIVE	CONTADOR NIVE	DIRECTOR ADVO Y NIVE	DIRECTOR UEN PROYECTOS ESPECIALES NIVE	DIRECTOR GENERAL NIVE	DIRECTOR UEN CDPM NIVE	DIRECTOR UEN INST. NIVE	DIRECTOR UEN NIVE	INSTRUCTOR UEN INST. NIVE	LIDER ADMINISTRATIVO NIVE	LIDER EN GESTION DEL NIVE	PROF. ECONOMIA EN NIVE															
COMPETENCIAS																														
TRABAJO EN EQUIPO	X	1	X	3	X	2	X	2	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4		
CREATIVIDAD	E	X	1	X	3	X	2	X	2	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	
ATENCIÓN AL CLIENTE	X	1	X	3	X	2	X	2	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4
COMPETENCIAS																														
HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN			X	4					X	3	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	4	X	4	X	2
SOCIABILIDAD			X	3		X	2		X	3	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	1	X	3	X	2	X	2	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	2
ORIENTACIÓN A RESULTADO	X	1	X	3	X	2	X	2	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4
GESTIÓN DE CONFLICTOS									X	3	X	4	X	4	X	3	X	4	X	4	X	3	X	3	X	3	X	4	X	3
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO									X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	3	X	2
DELEGACIÓN									X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	3	X	3		
DESARROLLO DE PERSONAS									X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	3	X	4		
LIDERAZGO							X	3	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	4	X	3
GESTIÓN DE RECURSOS									X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	4		
COMPETENCIAS TECNICAS																														
ADMINISTRACIÓN DE					X	3			X	4																				
AUDITORIA									X	3										X	3									
BUENAS PRACTICAS DE	X	4																												
COMPRAS - CADENA DE															X	4									X	4				
CONTRATACIÓN																									X	4	X	4		
COSTOS									X	4	X	4			X	4								X	4	X	4		X	4
DISEÑO CURRICULAR																	X	4					X	4			X	4		
DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS																										X	4	X	4	
ESCALA SALARIAL																										X	4			
ESTADISTICA APLICADA									X	4	X	4			X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	3		
EVALUACIÓN DEL																										X	4			
FORMACIÓN DOCENTE Y																X	3					X	4							
FUNDAMENTOS DE					X	2			X	4	X	4																		

Competencias deseables para cada cargo en la Fundación Indufrial (Continuación)

CATEGORIA CONOCIMIENTO	DEL	ASEADORES	NIVEL	ASESORES UEN	NIVEL	ASIST. CONTABLE Y ADVA.	NIVEL	ASIST. UEN INST. CAPACITAC	NIVEL	CONTADOR	NIVEL	DIRECTOR ADVO Y	NIVEL	DIRECTOR UEN PROYECTOS ESPECIALES	NIVEL	DIRECTOR GENERAL	NIVEL	DIRECTOR UEN CDPM	NIVEL	DIRECTOR UEN INST.	NIVEL	DIRECTOR UEN	NIVEL	INSTRUCTOR UEN INST.	NIVEL	LIDER ADMINISTRATIVO	NIVEL	LIDER EN GESTION DEL TALENTO	NIVEL	PROF. EN ECONOMIA	NIVEL
FUNDAMENTOS	EN			X	2					X	3	X	4									X	4								
GERENCIA DE PROYECTOS														X	4	X	3			X	2	X	4							X	4
GERENCIA EMPRESARIAL												X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4							X	3
GESTIÓN DE CALIDAD ISO		X	1	X	2	X	2	X	2	X	3	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	3	X	3	X	3	X	3
GESTIÓN DE CREDITO Y CARTERA				X	4	X	2	X	2			X	3									X	4								
GESTIÓN DE PROCESOS	DE			X	3																	X	4								
GESTIÓN DEL DOCUMENTAL												X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4		X	3	X	3			
GESTIÓN EDUCATIVA				X	1	X	3	X	3			X	3	X	3	X	3	X	3	X	3	X	3	X	4			X	3		
GESTIÓN SOCIAL	POR																			X	4			X	4			X	4		
GESTIÓN DEL RIESGO				X	4																	X	4								
INDICADORES DE GESTIÓN INSTITUCIONES				X	2					X	3	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4		X	3	X	3	X	3	
INVENTARIO				X	2							X	4									X	4			X	4				
INVESTIGACIÓN DE LEGISLACIÓN COMERCIAL										X	4	X	4	X	4			X	4	X	4	X	4			X	2			X	3
LEGISLACIÓN LABORAL																											X	4			
LEGISLACIÓN SOBRE LA BANCA Y EL DECRETO				X	3	X	1			X	4	X	4									X	4								
LEGISLACIÓN DEL MANUACIENDA						X	2			X	4	X	4									X	2								
LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN		X	4																												
LIQUIDACIÓN DE NÓMINA Y PRESTACIONES																											X	4			
MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO																	X	4							X	3					
MATEMÁTICA FINANCIERA				X	3	X	1			X	4	X	4									X	4						X	4	
MERCADEO Y VENTAS				X	4			X	3					X	4			X	4	X	4	X	4							X	4
PLANEACIÓN CURRICULAR																				X	4			X	4		X	4	X	4	
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN												X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4		X	3	X	3	X	4	

Competencias deseables para cada cargo en la Fundación Indufrial (Continuación)

CATEGORIA CONOCIMIENTO	DEL	ASEADORES		ASESORES UEN		ASIST. CONTABLE Y ADVA.		ASIST. UEN INST. CAPACITA		CONTADOR		DIRECTOR ADVO Y		DIRECTOR UEN PROYECTOS ESPECIALES		DIRECTOR GENERAL		DIRECTOR UEN CDPM		DIRECTOR UEN INST.		DIRECTOR UEN		INSTRUCTOR UEN INST.		LIDER ADMINISTRATIVO		LIDER EN GESTION DEL		PROF. EN ECONOMIA		
		NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE	NIVE		
PRESUPUESTO												X	4	X	4	X	4	X	4	X	4	X	4			X	4	X	3	X	4	
PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE FRAUDES			X	3																	X	4										
PUBLICIDAD																			X	4	X	4	X	4				X	4			
SELECCIÓN DE PERSONAL																											X	4				
TECNOLOGIA																																
ADMINISTRACIÓN DE HARDWARE Y SOFTWARES																																
BASES DE DATOS			X	2	X	2	X	2	X	3	X	3	X	3							x	3	x	3		x	3	x	3			
BLACKBOARD																					x	4			x	3		x	3			
COMERCIO ELECTRONICO			x	2			x	2					x	3						x	3	x	3									
EXCEL			x	2	x	2	x	1	x	4	x	4	x	4	x	1	x	4	x	3	x	4	x	4	x	1	x	3	x	3	x	4
INTERNET			x	2	x	2	x	1	x	4	x	4	x	4	x	1	x	4	x	3	x	4	x	4	x	1	x	3	x	3	x	4
MOODLE																					x	4			x	3		x	3			
POWER POINT									x	2	x	2	x	2	x	2	X	2	X	2	X	2	X	2	X	3	X	2	X	3	X	3
REDES DE COMPUTADORA																																
SOFTWARE DE GESTION													X	4																X	4	
WORD			x	2	x	2	x	3	x	1	x	1	x	1	x	1	x	1	x	2	x	1	x	1	x	1	x	1	x	2	x	1
ZEUS CONTABILIDAD			X	3	X	4																										

Fuente: Las Autoras del Trabajo Integrador

9.1.2 Evaluación de competencias Técnicas

Para la valoración de las competencias técnicas se partirá de la formación y experiencia acreditadas en la hoja de vida del trabajador, la evaluación del desempeño en el cargo (HACER) y se complementará con entrevistas a los líderes de cada proceso con el fin de detectar las falencias presentadas y que sean objeto de mejoramiento a través de un programa de capacitación.

El proceso de evaluación de competencias estará conformado por:

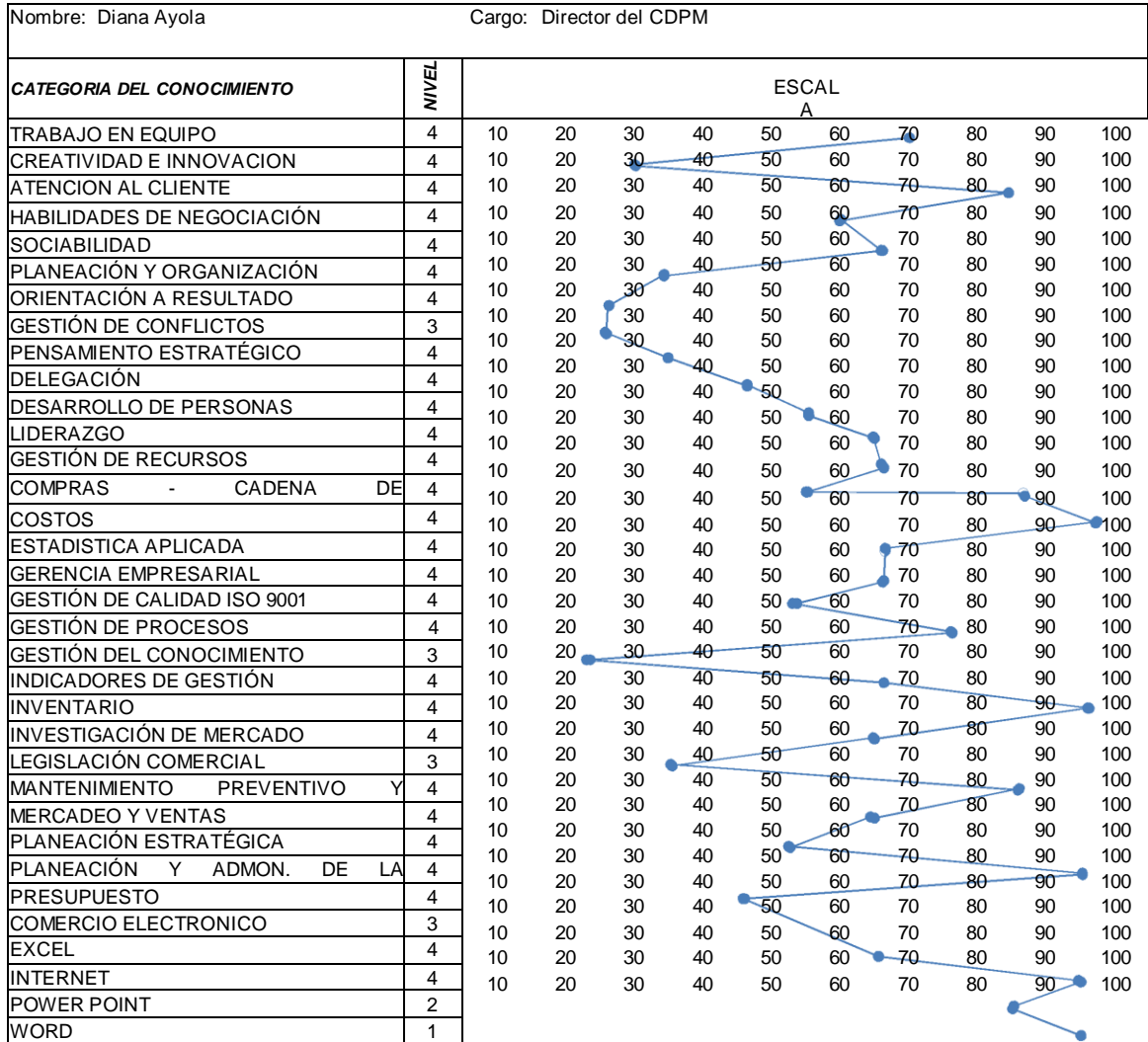
Fase de autoevaluación: Cada persona recibe un formato que contiene las competencias técnicas requeridas por el cargo que desempeña. Al frente de cada competencia debe identificar el nivel de desarrollo que considera tiene en dicha competencia, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Fase de Validación: El Director del área valida estas autoevaluaciones, identificando los puntos en desacuerdo, los cuales se discuten entre el directivo y la persona evaluada, haciendo los ajustes que el directivo estime pertinente. La responsabilidad por la validación es del director del área, pero podrá apoyarse en los coordinadores de equipos cuando así lo requiera.

9.1.3 Diseño Perfil gráfico de brechas de competencias

Una vez analizados los resultados de las competencias evaluadas se procederá con la configuración del “perfil gráfico de las brechas de competencias laborales”, de manera que se pueda dar el tratamiento diferenciado que exige el plan de formación de cada empleado. Ver la Grafico 3. Con ese perfil se pretende garantizar la percepción rápida y sistemática de las brechas o “faltantes” del empleado en cuestión.

Grafico 3: Perfil gráfico de competencias laborales: Director del CDPM



Fuente: Autores del Trabajo Integrador

10 PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL

Ante las circunstancias del mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La Fundación Indufrial no puede hacer ajena a esta realidad, por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este entorno cambiante.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de gestión del talento humano⁴⁵.

Es precisamente, en la formación de la alta dirección donde se debe iniciar el ciclo de formación en la Fundación Indufrial, como punto estratégico del Plan de Formación. Sin el convencimiento de éstos, la capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático sería un rotundo fracaso.

10.1 PROCESO DE FORMACIÓN EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL

La base del proceso de formación de personal en la Fundación nace de su visión y planteamiento estratégico y la componen:

- La definición del nivel de competencias deseado
- La brecha entre este nivel y el diagnóstico de necesidades actuales.

⁴⁵ SILICIO, Alfonso.
Op.Cit.p.27

10.2 PROCESO DE FORMACION

El proceso de formación consta de cuatro etapas generales:

1. Identificación de necesidades de formación.
2. Plan de formación.
3. Ejecución del plan.
4. Evaluación de la formación.

El alcance se limitará a la ejecución de las primeras dos etapas. En el capítulo anterior, se detectaron necesidades de formación, para lo cual fue necesario la evaluación de las competencias que dieron como resultado el perfil gráfico de brechas de competencias laborales. Estas, complementadas con el análisis de los proyectos que se ejecutarán en el periodo, los hallazgos y adquisiciones tecnológicas, las medidas administrativas de seguridad y salud ocupacional, las anomalías encontradas en el desempeño y las lecciones aprendidas durante el periodo anterior, serán los insumos para la elaboración del Plan de Formación en la Fundación Indufrial.

Para el desarrollo de estas etapas se existen tres requerimientos preliminares:

- ✓ Establecimiento y mantenimiento de una política para brindar el respaldo y los recursos necesarios para el desarrollo del proceso, la dirección debe establecerla de forma documentada donde se exprese sus compromisos y brinde los lineamientos generales de este.
- ✓ Asignación de un responsable frente a la dirección: La dirección debe asignar un responsable con la autoridad y los recursos necesarios para la gestión del programa.
- ✓ Identificación, definición y formación de una competencia para la gestión de competencias. Los directores y líderes de equipos de trabajo, deben formar

los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la identificación, definición y formación de competencias del personal a su cargo, ya que deben asumir esta responsabilidad como una prioridad en sus labores, y debe hacerse de forma consistente y efectiva en toda la organización.

10.3 OBJETIVOS DE FORMACIÓN EN LA FUNDACIÓN INDUSTRIAL

10.3.1 Objetivos generales

Elaborar un plan de capacitación en la Fundación, que contribuya en el mejoramiento y desarrollo de los colaboradores, desde su vinculación a la compañía, la apropiación de su cargo / rol y la asimilación de nuevos conocimientos para lograr un mejor desempeño.

10.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Contribuir al desarrollo de las competencias organizacionales y generales de los colaboradores de Fundación Industrial de tal forma que distingan a la Organización y apoyen en la creación de valor.
- ✓ Contribuir a mejorar el nivel de desempeño de la Fundación.
- ✓ Desarrollar en los colaboradores el sentido y la importancia de aprender, compartir aprendizajes y multiplicar lo aprendido.
- ✓ Apoyar el desarrollo de una Cultura que valore la importancia del cliente final en todas las actividades de Fundación.

10.4 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Como factores críticos que inciden en el éxito del programa de capacitación en la Fundación, tenemos los siguientes:

- ✓ Apoyo y participación del equipo gerencia en el desarrollo del plan de formación.
- ✓ El plan de formación debe estar alineado con la ideología central y el proceso estratégico de la compañía.
- ✓ El plan de formación responde a las necesidades reales individuales y comunes de la compañía.
- ✓ Focalizar el interés en el auto-aprendizaje como método efectivo de formación.
- ✓ Identificar y actualizar permanentemente las necesidades de formación.
- ✓ Establecer el adecuado seguimiento y control al desarrollo individual del proceso de formación.
- ✓ Identificar y desarrollar los formadores internos potenciales como principales aliados del proceso.

10.5 PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA FORMACIÓN

Inducción: Proceso de conocimiento y socialización del nuevo colaborador en la Fundación y en su área. Se inicia el día de vinculación a la compañía.

- ✓ A dónde llegó.
- ✓ Qué valores existen.
- ✓ Cómo opera el negocio.

Responsable: Talento humano

Entrenamiento: Proceso que le permite al colaborador conocer:

- ✓ Responsabilidades que asumirá en su nuevo cargo
- ✓ Cómo las desempeñará (quehacer diario),
- ✓ Qué resultados se esperan de él.

Responsable: Jefe inmediato

Capacitación: Proceso que suministra conocimientos complementarios que contribuyen a mejorar el desempeño en el cargo.

Incluye todos los aspectos técnicos asociados con el cargo que se está desempeñando

- ✓ Coordina: Talento Humano

Desarrollo: Proceso paralelo al de Formación, orientado a mejorar las habilidades y competencias de cada persona, en forma progresiva, tanto para su cargo actual, como para asumir otros.

10.6 POLÍTICAS DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ACCIONES PARA SU APLICACIÓN

Política 1: La responsabilidad de la formación es conjunta entre la Fundación y cada uno de los colaboradores.

Acciones:

- ✓ Reforzar dentro de la Inducción, las responsabilidades de los colaboradores y la Empresa respecto al proceso de formación.
- ✓ Ser cumplidos en la publicación de los indicadores del proceso de formación (% cobertura, resultados de las evaluaciones de conocimientos) y desarrollar las retroalimentaciones del caso, con el fin de reflejar el compromiso de la Empresa en el tema de Formación.
- ✓ Los eventos de formación se programaran de modo que cada participante pueda dedicar parte de su tiempo personal.
- ✓ Hacer partícipe a los participantes en el diseño y la elaboración de materiales.
- ✓ El plan de formación debe contar con un presupuesto el cual será actualizado anualmente,

Política 2: La formación tendrá unas líneas básicas o comunes para todos los roles y otras específicas relacionadas con el área / proceso en que se desempeña cada colaborador.

Acciones:

- ✓ Informar a todos los colaboradores sobre las capacitaciones básicas programadas durante el trimestre, con el fin de comprometerlos y motivarlos.
- ✓ Incluir dentro de la Inducción, la presentación de la malla curricular destacando los capítulos comunes del año en curso, con el fin de ubicar al nuevo colaborador dentro del marco general de formación.
- ✓ Aplicar la matriz para planear el detalle de cada capítulo de formación.
- ✓ En la medida que la metodología de cada capítulo lo permita enmarcarlo en la malla curricular de la compañía.

- ✓ Establecer expectativas de los participantes vrs los objetivos de cada módulo y/o capítulo.

Política 3: La prioridad es lograr la formación y el desarrollo de las personas en el rol que desempeñan, para que contribuyan efectivamente al logro de los objetivos del negocio.

Acciones:

- ✓ Evaluar el cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones en relación al rol de cada colaborador a través de las mediciones de aplicación de aprendizajes.
- ✓ Se definirán indicadores de desempeño en cada una de las responsabilidades al iniciar el proceso de formación. Frente a estos se medirá posteriormente la mejora en el desempeño de los participantes en la formación.
- ✓ Anualmente se definirá la ruta de formación que tendrá cada cargo.

Política 4: Nos enfocaremos en dos tipos de aprendizaje:

- ✓ Aprendizaje instruccional: el que se realiza a partir de cursos, conferencias, seminarios, clases e instrucciones.
- ✓ Aprendizaje perceptivo: se realiza a partir del descubrimiento, el ejemplo, la estimulación sensorial a través de diferentes medios, la práctica y aplicación en el trabajo diario.

Acciones:

- ✓ Asegurar que durante la planeación de cada evento de formación se analicen las diferentes opciones disponibles de métodos y metodologías frente a los objetivos, la población objetivo y el contenido de cada capítulo.
- ✓ Evaluar dentro de la evaluación de reacción, la metodología utilizada durante las capacitaciones.
- ✓ Desarrollar de manera creativa metodologías que aseguren el aprendizaje perceptivo.

Política 5: Aplicar y replicar el conocimiento adquirido por los empleados, de modo que los conocimientos adquiridos se utilicen, se almacenen y distribuyan de la forma más eficiente dentro de la organización.

Acciones:

- ✓ Toda persona que participe en un evento de formación externa asume la responsabilidad de desplegarlo entre una población objetivo determinada por el Gerente General y Gestión Humana.
- ✓ Reconocer semestralmente de manera pública los formadores internos más destacados.
- ✓ Incentivar a los participantes que hayan obtenido puntuaciones del 100 % en las evaluaciones de conocimientos y de aplicación durante cada año.
- ✓ Capacitar a las personas que serán parte de los formadores internos.
“Formación de Formadores”
- ✓ Cada vez que un colaborador participe en un evento de capacitación externa, Gestión Humana le solicitará del material de soporte, y cd’s recibidos.
- ✓ Crear una página de consulta, donde los colaboradores puedan ver las presentaciones de las capacitaciones dictadas (biblioteca virtual).

- ✓ Cuando una persona asista a un evento de formación, debe programar con su jefe inmediato o con quien corresponda, las fechas para multiplicar lo aprendido, en un tiempo no mayor a un mes, el cual debe quedar registrado mediante listas de asistencia y evaluaciones si es el caso.

Política 6: Todos los eventos de formación serán evaluados, considerándose que se ha superado satisfactoriamente si el resultado es mayor o igual al 80%, pudiendo considerar al menos dos de las siguientes opciones:

- ✓ Evaluación de reacción: aplicada al final del evento; mide satisfacción de los participantes frente a diferentes variables.
- ✓ Evaluación de conocimientos: previa, durante y/o al finalizar el evento; con el fin de establecer la curva de aprendizaje.
- ✓ Medición en mejora de habilidades
- ✓ Medición en cambios de actitudes.
- ✓ Evaluación de comportamientos (alrededor de los 3 meses posteriores al evento)
- ✓ Medición de resultados (indicadores)

Acciones:

- ✓ Elaborar y aplicar diferentes tipos de evaluaciones para cada uno de los aspectos descritos en esta política.
- ✓ Como mínimo cada capacitación tendrá la aplicación de la evaluación de conocimientos y de reacción.
- ✓ Realizar los ajustes de los capítulos relacionados con los que se han dictado.
- ✓ La tabulación de los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas, debe ser inmediato. Sin importar el tipo de medición empleado, deben publicarse los resultados obtenidos.

10.7 ESTRATEGIAS DE FORMACION

Las estrategias de formación en la Fundación Indufrial deberán responder a lo siguiente:

10.7.1 Población Objetivo

La población objetivo será todos los colaboradores de la Fundación Indufrial, clasificados por grupos o tipos de audiencias, número de personas en cada grupo y características generales de cada grupo.

10.7.2 Contenidos

Los contenidos serán organizados por temas, módulos y capítulos, siendo estos últimos las unidades más pequeñas. Con base en ellos se define la estructura curricular o catálogo de cursos. Cada capítulo tendrá entre otros:

- ✓ Objetivos
- ✓ Pre-requisitos
- ✓ Contenido detallado
- ✓ Población objetivo

Se organizarán de acuerdo con las competencias deseadas, la cadena de valor del negocio y procesos de soporte.

10.7.3 Duración

El programa de formación tiene una proyección de dos años, el cual será desarrollado por módulos de 30 horas cada uno, con una intensidad de 90 minutos por cada sesión.

10.7.4 Mecánica de aprendizaje

La mecánica de aprendizaje del plan de formación será mediante la modalidad presencial, virtual y mixta.

Las actividades presenciales (talleres, conferencias, seminarios), serán orientadas por un formador.

Estas permiten:

- ✓ Generan los espacios propicios para aclarar dudas, ampliar los temas y reforzar ideas que lo requieran.
- ✓ Facilitan la práctica y aplicación acompañado por un formador.

Las actividades de formación virtual: Es una forma de educación a distancia en la que los estudiantes no necesitan estar presentes en el mismo sitio y al mismo tiempo y que utiliza tecnologías como computadores, intranet, y CD ROM de forma interactiva.

Los métodos autoformativos permiten a cada persona:

- ✓ Programar el tiempo más adecuado para estudiar, analizar y preparar cada tema.
- ✓ Estudiar y aprender a su ritmo.
- ✓ Las actividades autoformativas requieren un alto grado de compromiso de cada persona con su proceso de aprendizaje y desarrollo, y contacto continuo con el formador del tema.

Las actividades Mixtas (autoformativas y presenciales): integran las dos modalidades anteriores:

- ✓ Generan los beneficios de cada una de las modalidades (virtual y presencial).

10.7.5 Mediciones

Las mediciones del aprendizaje se harán teniendo en cuenta los cuatro niveles a evaluar:

- ✓ REACCIÓN: la manera como responden los participantes a la formación. Medición de la satisfacción.
- ✓ APRENDIZAJE: grado en el cual los participantes cambian sus actitudes, incrementan sus conocimientos y/o mejoran sus habilidades
- ✓ COMPORTAMIENTO: cambio en la práctica en la manera como se hacen las cosas.
- ✓ RESULTADOS: mejora en indicadores de gestión y desempeño del participante.

Tabla 13: Herramientas para medir la formación

	NIVEL DE EVALUACIÓN	HERRAMIENTAS A UTILIZAR	¿CUÁNDO UTILIZARLAS?	¿QUIÉN LAS APLICA?
1	REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de reacción escritas individuales (en papel o en medio electrónico) - Preguntas abiertas para discutir con el grupo de participantes - Entrevistas individuales 	Inmediatamente finaliza el evento de formación	El formador
2	APLICACIÓN Conocimiento, Habilidad y Actitud	<ul style="list-style-type: none"> - Exámenes individuales escritos de conocimientos - Evaluaciones orales de conocimientos (individuales o grupales) - Juegos de roles, con guía para desempeñar cada rol, - Observación con lista de chequeo. Asignar tareas para revisión posterior - Estudio y solución de casos de aplicación de conocimientos - Plan de acción para evaluar aplicación - Evaluación de actitudes frente a lo aprendido - Tutor virtual / videos - Retroalimentación del jefe y del formador - Visitas de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> - Antes de comenzar el evento de formación - Inmediatamente ha finalizado el evento de formación - Durante el evento de formación - Hasta un mes después de finalizado el evento de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - El formador - Participante - Gestión Humana
3	COMPORAMI ENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Observación (cliente incógnito) - Encuestas de comportamiento - Entrevistas (individuales, coaching) - Grupos focalizados, con cuestionario previamente preparado - Cuadro de indicadores – análisis estadístico - Planes de acción - Evaluaciones periódicas de desempeño: retroalimentación y seguimiento - Comparación de metas 	Hasta 3 meses después de realizado el evento de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Participante - Jefe inmediato - Pares del participante - Gestión Humana
4	RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas con listas de chequeo - Resultados de planes de acción - Cuadros de indicadores por áreas y de la compañía - Seguimiento periódico y comparación de resultados vrs metas - Gestión del desempeño para el desarrollo 	1, 2, 3, 6 meses después del evento de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe inmediato - Participante - Gestión Humana

Fuente: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 14: Indicadores del Plan de Capacitación

	Evento 1	Evento 2	Evento 3
INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO * Nombre del evento * Horas de INDUCCIÓN si aplica * Horas de ENTRENAMIENTO si aplica * No. de participantes INDUCCIÓN * No. de participantes ENTRENAMIENTO * Inversión Inducción * Inversión entrenamiento			
CAPACITACIÓN INTERNA * Nombre del evento * # de Eventos realizados * Horas de Capacitación * No. de participantes * Inversión en capacitación			
CAPACITACIÓN EXTERNA * Nombre del evento * # de Eventos realizados * Horas de Capacitación * No. de participantes * Inversión en capacitación			

Fuente: Autores del Trabajo Integrador

11 EVALUACION DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO INTEGRADOR

El cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente en la etapa de planificación de la práctica empresarial, se evidencian en cada uno de los capítulos de este documento y se resumen en la Tabla 15.

Tabla 15: Cumplimiento de objetivos del Trabajo Integrador

PROPUESTO	CUMPLIMIENTO
OBJETIVO GENERAL	
Diseñar los perfiles de los cargos de la empresa Fundación Indufrial, con el fin identificar las característica técnicas exigidas por los cargos y los requerimientos de las personas para desarrollarlos eficientemente y, a su vez; diseñar un programa de inducción y capacitación acorde con las necesidades de los procesos de la empresa.	Se diseñaron los perfiles de cargos en la Fundación y se elaboró un plan de capacitación acorde a los procesos de la empresa. Ver anexo 7 y 9.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Diseñar y/o revisar la metodología a utilizar para la Elaboración de los perfiles de cargos en la fundación Indufrial.	Se analizaron las diferentes metodologías y modelos de gestión, el cual permitió diseñar un modelo que permitiera elaborar los perfiles de cargos, ver capítulo 5.
Analizar la estructura organizacional de la empresa con el fin de actualizar y/o determinar responsabilidades de cada cargo, atendiendo al perfil y los procesos requeridos para cada cargo de la Fundación. .	Se hizo un diagnóstico de la situación actual de la estructura organizacional de la empresa analizando el rol de cada cargo dentro de la estructura para determinar responsabilidades en cada proceso evidenciados en el capítulo 4.

Cumplimiento de Objetivos de Trabajo Integrador (continuación)

PROPUESTO	CUMPLIMIENTO
Elaborar, revisar y validar las actividades desarrolladas en cada proceso y el rol de cargo en su ejecución, con el fin de determinar las competencias corporativas, genéricas y técnicas que permitan diseñar los perfiles para cada cargo.	Se identificaron los procesos que generan valor en la Fundación Industrial evidenciados en capítulo 6. Donde se validó la estructura organizacional existente en la Fundación proponiendo una nueva estructura para adaptarla a la condición de procesos. A partir del cual se integró las actividades a cada proceso de la Fundación (ver capítulo 7) con el fin de levantar las competencias requeridas para cada cargo (ver
Crear una matriz de correlación de cargos Vs las competencias deseables para cada trabajador en la Fundación.	Cumplimiento del objetivo evidenciado en la Tabla 12, Capítulo 9.
Analizar de brechas individuales respecto a los perfiles de cargos con el fin de detectar necesidades de formación.	Se evaluaron las competencias de cada trabajador, el cual dio como resultado el Perfil gráfico de competencias labores de cada trabajador, ver capítulo 9 y anexo 8.

Fuente: Autores de Trabajo Integrador

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Adam Smith con su teoría la división del trabajo dejó como herencia la cultura de trabajar por tareas. Otros pensadores la complementaron y establecieron la organización funcional que convirtió a las personas en funcionarios dedicados a hacer sólo aquello que les toca hacer; en otras palabras, aquello que está descrito en el manual de funciones⁴⁶.

En la Fundación Indufrial se debe cambiar esa mentalidad y establecer una nueva cultura donde cada uno conozca sus responsabilidades en los diferentes procesos de la organización, cuales son los procesos que están directamente relacionados con el cliente, cual es su objetivo específico y el compromiso que debe asumir para lograr ese objetivo.

Para ello, la Fundación tiene que pensar en cargos claves que le permitan desempeñarse con eficiencia, eficacia, efectividad y calidad. Parámetros en los cuales se ha trabajado a través de la historia organizacional bajo los esquemas administrativos de cada momento. Hoy, deben retomarse algunos fundamentos e integrarlos con el aporte decidido de las personas; ellas, se involucrarán directo al resultado del proceso más que a la ejecución de tareas; cobrando aquí vigencia y validez los enfoques en la teoría moderna de la Calidad Total: Gestión, Autocontrol, Trabajo de Equipo, Competencias.

⁴⁶ Agudelo, Luis Fernando; Escobar, Jorge. Gestión por Procesos. Icontec 2008. Pag.56

Atendiendo a estos preceptos, se diseñaron los perfiles de cargos en la Fundación, de tal manera que se convirtieran en las cartas de navegación para ejecutar los procesos de cada una de las UEN y se identificaron las competencias requeridas para gestionarlos. Estos perfiles fueron diseñados y adaptados a las circunstancias, necesidades y procesos específicos de la Fundación, respondiendo a los valores presentes en la cultura orientada al cliente. Le corresponde entonces, a la Fundación, la ardua tarea de socializar, implementar y mantener actualizados estos perfiles de cargos, con el fin de evitar la obsolescencia de los mismos y lograr que sean un ísumo real para los demás procesos de Gestión del Talento Humano en la organización . Así mismo, se debe identificar para cada área clave de resultado los indicadores que permitan medir, controlar y gestionar el desempeño del personal en términos de eficacia, eficiencia y productividad.

Por otro lado, como complemento a la elaboración de los perfiles de cargos en la Fundación, se hizo necesario la elaboración de un plan de capacitación que permitiera cerrar las brechas existentes entre las competencias ideales y las individuales de las personas que ejecutan cada cargo.

No obstante, vale la pena resaltar que para la implementación del plan de capacitación en la Fundación, se necesita del total convencimiento de la alta gerencia, pues ésta debe venir acompañada de un presupuesto que permita proyectar el programa a dos años para que la formación tenga continuidad y pertinencia.

El plan de formación en la Fundación debe iniciar con un proceso de sensibilización de la alta gerencia y sus directivos, con el fin de que estos tomen conciencia de la importancia de delegar con responsabilidad y autonomía de tal manera que los procesos puedan fluir con la rapidez y calidad necesaria. Es importante además, desarrollar en las directivas habilidades de liderazgo y sobre todo la habilidad de guiar, apoyar, enseñar e invertir en la gente, que es el activo más grande de toda empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BENAVIDES E., Olga. Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill, Bogotá D. C. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5 ed. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. 2004.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall. 6 Ed. 2000.
- MINTZBERG, H., La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel, Barcelona, España, 1984.
- STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995.-549p.
- WERTHER William B., y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5 Ed. 1996.
- ASORENA, Alvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos. Ed. PAIDOS. 7ª edición. 1997
- **AGUDELO Luis y ESCOBAR Jorge.** GESTION POR PROCESOS. [Libro]. - Medellín. : Los Autores., 2007.. - Vol. 4º Edición..

- **SILICEO Aguilar.** Capacitación y Desarrollo del Personal.. - México. : [s.n.],2004.. - Vol. 4° Edición..
- Modulo Tópicos Especiales GRH II; En, Especialización en Gerencia del Talento Humano. Cartagena. Universidad Tecnológica de Bolívar. Escuela de Postgrado. 2010.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. En: Scientia et Technica Año X, No 25, Agosto 2004. UTP

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA ORGANIZACIONAL FUNDACION INDUFRIAL

ENCUESTA ORGANIZACIONAL FUNDACION INDUFRIAL

A continuación encontrará una serie de preguntas que nos permitirá un diagnóstico general sobre la administración del talento humano en la Fundación. Por favor marque con una "X", las casillas que usted considere SI o NO.

Items		SI	NO
1	Conoce con claridad los procesos de la empresa		
2	Conoce la misión y las políticas de la empresa		
3	Entiende con claridad cuál es el objetivo de su cargo en la empresa?		
4	Existe libertad para expresar las ideas a los superiores.		
5	Existe libertad para la toma de decisiones en el desempeño de su labor		
6	Existe superposición y/o duplicación de funciones		
7	Hay demasiadas reglas y procedimientos a seguir?		
8	La Dirección de la empresa satisface las necesidades de las áreas.		
9	La estructura actual en la organización garantizan los resultados de los objetivos, planes y programas.		
10	La Fundación cuenta con descripciones de cargo		
11	Las tareas que desarrolla están de acuerdo a su capacidad?		
12	Los cambios que se han ido dando, son logros de todos?		
13	El proceso de capacitación es considerado como facilitador para entregar soluciones en los procesos de la empresa?		
14	La compañía cuenta con políticas escritas de capacitación a su talento humano.		
15	La compañía tiene un programa formal de capacitación, asociado a necesidades de desarrollo personal de cada colaborador		
16	La Fundación lo ha capacitado para el desempeño de su cargo		
17	La persona que maneja el tema de capacitación participa en el comité de gerencia y en los principales proyectos del negocio		
18	Las políticas de formación están integradas dentro de las políticas globales de la compañía		
19	Los jefes los ayudan a desarrollar sus capacidades		

ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA

DATOS PERSONALES

Nombre:

Nombre del cargo:

Área:

Superior Inmediato:

I. RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA RESPONDIENDO ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ✓ Según en qué momento?
- ✓ Según que parámetros o criterios establecidos?
- ✓ De acuerdo con que información suministrada?
- ✓ De acuerdo a que planes establecidos?
- ✓ Según que alcance?
- ✓ Según cuales políticas?.

II. NIVEL DE CALIFICACION EXIGIDA POR EL CARGO

II. RESPONSABILIDADES (exprese cuantía): por materiales y equipos, personal a cargo.

IV. PERSONAS CON LAS QUE SE RELACIONA

V. SUPERVISIÓN EJERCIDA:

VII. SUPERVISIÓN RECIBIDA

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

ANEXO 3: FORMATO DESCRIPCION DE PERFILES DE CARGOS

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	
UNIDAD DE NEGOCIO	# PERSONAS QUE DESEMPEÑAN ESTE CARGO
PROPOSITO DEL CARGO DEL CARGO	

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad

RESPONSABILIDADES			
➤			
DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Competencias	Conductas asociadas	

COMPETENCIAS TECNICAS	
Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	
Especialización	
Conocimientos específicos	
Experiencia	
Habilidades	Especificaciones
Word	
Excel Avanzado	
Comercio electrónico	
Idiomas	

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES	
Decisiones que no requieren consulta	
Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones	

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo

Fuente: Autores del trabajo integrador

ANEXO 4: MAPA INTEGRADO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES FUNDACION INDUSTRIAL

Tabla 1: Mapa Integrado de procesos y actividades Macroproceso de Dirección y Planeación

MACROPROCESO DIRECCION Y PLANEACION						
Proveedor	Entrada	Proceso /Subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Junta Directiva Entidades gubernamentales Entidades no gubernamentales Estudiantes Comunidad en general Todos los procesos	Tendencias del mercado Políticas Presupuestos Estados Financieros Indicadores Informes ejecutivos Proyectos	Gestión Gerencial y Planeación Institucional	Definir el lineamiento estratégico de la Fundación Gestionar la consecución de recursos para la gestión de cada UAN.	Plan estratégico de la Fundación PEI Plan de Acción Anual Planes de mejoramiento Políticas Manuales Procedimientos	Director General	Junta Directiva Comunidad en general Entes de Control fiscal Todos los procesos
Sector productivo	Tendencias y requerimientos en formación Comunidad en general	Diagnostico	Identificar amenazas y oportunidades en el contexto interno y externo para la gestión.	Plan estratégico institucional, metas, planes de acción	Director General	Todos los procesos
Todos los procesos	Tendencias y requerimientos en formación	Gestión del Talento Humano	Aprobar el plan de capacitación	Empleados competentes	Director General	Todos los procesos
Instituto de capacitación	PEI	Planeación y Diseño Curricular	Aprobar los proyectos de cada UEN	PEI aprobado o rechazado	Director General	Planeación y Diseño curricular
Comunidad en general	Requerimientos para apoyo social y comunitario.	Planeación de Proyectos	Certificar y viabilizar los proyectos de inversión institucional y los planes institucionales.	Desarrollo social y económico del cliente externo/interno	Director General	Junta Directiva Entidades de control fiscal
De todos los procesos	Estadísticas Indicadores Informes de Gestión	Gestión administrativa y de servicios	Implementar sistemas de información integral	Toma decisiones	Director General	Junta Directiva Entidades de control fiscal
De todos los procesos	Presupuesto preaprobado	Presupuesto	Aprobar el presupuesto	Presupuesto aprobado o rechazado	Director General	Todos los procesos
Gestión de recursos financieros	Estados financieros elaborados	Contabilidad	Aprobar los estados financieros	Estados financieros aprobados	Director General	Gestión de recursos financieros

Mapa Integrado de procesos y Actividades Macroproceso de Dirección y Planeación (continuación)

Proveedor	Entrada	Proceso /Subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
De todos los procesos	Planes y proyectos aprobados	Comunicaciones	Elaborar el Plan de comunicación en la Institución	Información sobre necesidades para el cumplimiento de sus deberes.	Director General	Junta Directiva Comunidad en general Entes de Control fiscal Todos los procesos
De todos los procesos	Informes de Gestión Estadísticas e indicadores	Auditoria	Realizar auditorías de calidad a todos los procesos	Informes	Auditor Interno	Dirección General
De todos los procesos	Indicadores Estadísticas	Informes de auditoria	Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas	Retroalimentación	Director General	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal, Gremios

Fuente: Autores del trabajo integrador

Tabla 2: Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso de Gestión Social y Humana

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS						
Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Comunidad en general Entidades gubernamentales y no gubernamentales	Requerimientos para apoyo social y comunitario.	Planeación	Definir el lineamiento estratégico de la Unidad de Proyectos Especiales	Políticas Procedimientos	Director de Proyectos Especiales	Dirección general Profesionales de campo
Comunidad en general	Requerimientos para apoyo social y comunitario. Estadísticas Encuestas Visitas a áreas de influencia Indicadores	Diagnostico	Identificar oportunidades para nuevos proyectos	Informes ejecutivos Oportunidades de desarrollo de nuevos proyectos	Profesionales de campo	Comunidad en general Junta Directiva Director General
			Determinar el alcance del proyecto	Estudio técnico Estudio de mercado Estudio Financiero Estudio ambiental	Director de proyectos especiales	Entidades gubernamentales y no gubernamentales
Entidades gubernamentales y no gubernamentales	Diagnóstico	Formulación de proyectos	Formular el proyecto	Proyecto para aprobación	Director de proyectos especiales	Entidades de Control Fiscal
			Gestionar los recursos del proyecto	Apalancamiento financiero y técnico para la ejecución de nuevos proyectos	Director de proyectos especiales	
Director de proyectos especiales	Documento para aprobación		Preaprobar el proyecto	Proyecto aprobado o rechazado	Director General	

Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso de Gestión Social y Humana (continuación)

GESTION E IMPLEMENTACION DE PROYECTOS						
Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Planeación y Dirección	Requerimientos de: Mano de obra, insumos, materiales y herramientas, y locaciones y financieros del proyecto	Dirección y planeación	Planear la gestión de los recursos técnicos, financieros y mano de obra para la ejecución e implementación del proyecto	Plan Operativo Cronograma de Actividades Presupuesto Plan de inversión	Director de proyectos especiales	Director General
			Planificar las actividades determinadas en cada fase del proyecto			Director Administrativo y Financiero
Director Proyectos especiales	de Plantilla de personal para la ejecución del proyecto	Selección Contratación Inducción Entrenamiento Capacitación	Seleccionar, contratar y entrenar al personal que se requiera para la operación del proyecto	Nuevo miembro de la organización	Líder de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Director de proyectos Especiales
Director Proyectos especiales	de Requisiciones de bienes y/servicios	Adquisiciones	Realizar la adquisición de materia prima, bienes y/o servicios requeridos para la operación del proyecto.	Ordenes de compra Ordenes de Servicios Acta de entrega de bienes y servicios Inventarios	Líder Administrativo y de servicios	Director de proyectos Especiales
Director Proyectos especiales	de Plan de inversiones Presupuesto	Pago a proveedores	Ejecutar los movimientos de desembolsos y de ingresos que se efectúan en cada etapa del proyecto.	Comprobantes de egreso Estados Financieros	Líder de Gestión de recursos financieros	Proveedores Órganos de Control fiscal
Director Proyectos especiales	de Programa de capacitación	Capacitación y desarrollo	Entrenar al personal en los aspectos relacionados con el rol a desempeñar en la ejecución del proyecto.	Personal competente Evidencias de capacitación: Registro de asistencias, evaluaciones	Líder de Gestión Humana	Empleados en general
Comunidad Beneficiada Líder de Gestión de Recursos Financieros Profesionales de campó Gremios	Encuestas de satisfacción Reacciones Estados Financieros	Evaluación de proyectos	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto: económicos, sociales y ambientales.	Balance social Balance Ambiental Informe Financiero	Director de Proyectos especiales	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal
	Plan Operativo Cronograma de actividades Cronograma de inversiones Informes parciales	Cierre del proyecto	Cerrar el proyecto	Actas de entrega Informes de Gestión	Director de Proyectos especiales	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios

Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso de Gestión Social y Humana (continuación)

Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Líder de Proyectos Especiales	Balance general Presupuesto Cronograma de actividades y de inversiones	Auditorias, Análisis y mejoras	Verificar los avances del proyecto	Informes de auditoria	Interventor del proyecto	
Interventor del proyecto	Indicadores Estadísticas Balance social Estados Financieros Ejecución Presupuestal Balance ambiental	Informes de auditoria	Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.	Ajustes y mejoras	Director de Proyectos	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios
VALIDACIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL PROYECTO						
Profesionales de campo Interventor del proyecto	Informes parciales	Validación y Liquidación del Proyecto	Realizar la entrega total de los productos finales del proyectos según sus especificaciones	Actas de entrega Informes finales	Líder del proyecto	
	Informes parciales	Gestión Documental	Documentar los resultados técnicos del proyecto: conocimientos adquiridos, tecnología utilizada, documentación, productos, etc	Informes Finales del proyecto	Profesionales de campo	Director de Proyectos
Líder de gestión de recursos financieros	Estados financieros Presupuesto	Gestión de Recursos Financieros	Determinar los costos totales del proyecto	Informe de ejecución presupuestal	Director de proyectos	Dirección General Junta Directiva
Comunidad Beneficiada de Profesionales de campo Gremios	Encuestas de satisfacción Reacciones Estadísticas Indicadores Daños causados al medio ambiente por efectos de la ejecución del proyecto	Validación y Liquidación del Proyecto	Realizar los balances social y ambiental al finalizar el proyecto	Balance Social Balance Ambiental	Líder de Proyectos especiales	Órganos de Control fiscal
Líder del proyecto	Balance Social Balance ambiental	Validación y Liquidación del Proyecto	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto: económicos, sociales y ambientales.	Conclusiones y Recomendaciones para nuevos proyectos	Director de proyectos	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal

Mapa integrado de procesos y actividades: Macroproceso de Gestión Social y Humana (continuación)

Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Directo de proyectos	Plan Operativo Cronograma de actividades Cronograma de inversiones Informes parciales	Gestión Documental	Entregar los informes requeridos para el cierre del proyecto	Actas de entrega Informes de Gestión	Director de Proyectos	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios
Líder de Proyectos especiales	Informes ejecutivos y demás documentos entregados	Mejora continua	Verificar la entrega de los productos finales del proyecto Verificar la calidad de los productos entregados Hacer seguimiento post cierre del proyecto Verificar la oportunidad de los documentos entregados en cuanto confiabilidad del documento.	Informes de auditoria Recomendaciones y conclusiones	Director General	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios
Interventor del proyecto	Informes de auditoria	Mejora continua	Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.	Ajustes y mejoras	Director de Proyectos	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios

Fuente: Autores del trabajo integrador

Tabla 3: Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso de Formación para el trabajo y desarrollo humano

PLANEACIÓN Y DISEÑO CURRICULAR						
Proveedor	Entrada	Proceso /Subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Sector productivo Estudiantes Comunidad General en	Misión Visión Objetivos Metas	Planeación y Dirección	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto de capacitación	Plan de Desarrollo del Instituto Calendario académico	Director del Instituto	Director General
Director General	Presupuesto de Inventario de necesidades y recursos	Servicios administrativos y financieros	Planear la consecución de los recursos para el funcionamiento del Instituto	Listado de bienes y servicios	Director de Servicios Administrativos y Financieros	Director General
Sector productivo Estudiantes Gobierno Sena	Tendencias y requerimientos en formación Necesidades no satisfechas	Planeación y Dirección	Hacer estudios de mercados	Nuevos programas académicos	Director del Instituto	Planeación y Dirección
Sector productivo Estudiantes Gobierno Sena	Diagnóstico de necesidades y oportunidades	Planeación y diseño curricular	Diseñar nuevos programas de formación	Currículo	Director del Instituto	Sector productivo Egresados Aprendizices
Director del Instituto	Programas académicos	Planeación y diseño curricular	Diseñar el perfil ocupacional de los programas de formación	Perfiles ocupacionales por programa de formación	Director del Instituto	Sector productivo Estudiantes
Director del Instituto	Requerimientos Diagnostico de necesidades	Planeación y diseño curricular	Definir los lineamientos básicos de diseño curricular	Proyecto educativo	Director del Instituto	Instructores Estudiantes
Líder de Gestión Humana	Programa de capacitación y desarrollo	Gestión del talento humano	Actualizar y capacitar el talento humano que intervendrá en el diseño y desarrollo curricular	Talento Humano competente	Director del Instituto	
Sector Productivo Estudiantes Instructores Entidades certificadoras	Encuestas Evaluación desempeño docente Estadísticas Indicadores	Mejora Continua	Verificar la calidad académica de los Programas, la calidad docente y los recursos asignados. Evaluar la respuesta del mercado a cada programa y replantear estrategias de mejoramiento	Informes Conclusiones y Recomendaciones	Director del Instituto	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios
Director del Instituto	Informes Conclusiones y Recomendaciones	Mejora Continua	Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.	Ajustes y mejoras	Director del Instituto	Dirección General Junta Directiva Órganos de Control fiscal Gremios

Mapa Integrado de procesos y actividades: Planeación y Diseño Curricular (continuación)

ADMISIONES Y REGISTRO						
Proveedor	Entrada	Proceso /Subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Planeación y diseño curricular	Estamento estudiantil Plan de desarrollo institucional Proyecto educativo institucional (PEI) Calendario académico	Admisiones y registro	Determinar los recursos a utilizar en el proceso de administración y Registro	Formatos Procedimientos	Director Instituto	Director General
Dirección de Servicios Administrativos y Financieros	Disponibilidad de aulas	Admisiones y registro	Determinar el número de aspirantes a admitir por programa académico y la ubicación de los puntos de matrícula.	Requisición de papelería, recursos físicos, tecnológicos y humanos. Ocupación y requerimiento de aulas.	Director del Instituto	Gestión administrativa y de servicios
Planeación y –dirección	Portafolio educativo Calendario académico	Mercadeo y Ventas	Planificar las actividades de mercadeo y promoción de los programas educativos	Plan de mercadeo	Director Instituto	Director General
Director del Instituto	Calendario académico	Admisiones y Registro	Programar la logística para los diferentes procesos de Admisiones y Registro	Cronograma de actividades del proceso Requisiciones de bienes y/o servicios	Director Instituto	Planeación y Dirección General
Planeación y dirección Director del Instituto	Plan de Mercadeo	Mercadeo y Ventas	Elaborar y ejecutar el cronograma de actividades de promoción y divulgación de los programas académicos del Instituto.	Ferías Stand Visitas a empresas y colegios Anuncios	Director Instituto	Todos los procesos del Instituto
Planeación y Dirección	Reglamento académico y normatividad interna vigente	Admisiones y Registro	Publicar en medios masivos de información los requisitos y procedimientos para la inscripción, admisión y matrícula.	Informe de inscritos, listado de admitidos, Formato de matrícula, hojas de vida de estudiantes.	Asistente del Instituto	Comunidad académica Aspirantes
Estudiantes Tesorería	Formato de Inscripción Volante de pago	Admisiones y Registro	Inscribir a los estudiantes nuevos en cada programa académico	Reporte de estudiantes inscritos	Asistente del Instituto	Planeación y Dirección
Estudiantes	Documento de identidad Diploma Bachiller Volante de Inscripción con sello de pago Formulario de inscripción	Gestión documental	Recibir, sistematizar, y archivar la documentación presentada por los estudiantes de acuerdo a los requisitos establecidos en el proceso de Inscripción	Hoja de vida de los aspirantes	Auxiliar del Instituto	Admisiones y Registro

Mapa Integrado de procesos y actividades: Planeación y Diseño Curricular (continuación)

Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Director del Instituto	Hoja de vida de los aspirantes Perfil ocupacionales	Admisiones y Registro	Seleccionar a los nuevos estudiantes que serán admitidos en cada programa académico	Listado de estudiantes admitidos Orden de matricula	Director del Instituto	Dirección y planeación Docentes
	Orden de matricula Volante de consignación de la matricula	Admisiones y Registro	Matricular a los estudiantes nuevos y antiguos	Reporte de estudiantes matriculados por programas Estadísticas	Asistente del Instituto	Dirección y planeación Docentes
Docentes	Reporte de notas por cada módulo	Gestión Académica	Publicar las notas de cada modulo en cohortes determinados	Notas publicadas	Auxiliar del Instituto	Estudiantes
Director del Instituto	Reporte de estudiantes a graduar Paz y Salvo	Gestión Académica	Gestionar los grados de los estudiantes	Actas de grado	Director del Instituto	Estudiantes Planeación y dirección
Gestión documental Gestión Académica Admisiones y Registro Gestión Financiera	Hoja de vida de estudiantes Bases de datos	Admisiones y Registro	Generar certificados a los estudiantes	Documentos y Certificados	Auxiliar Director del Instituto	Estudiantes, Egresados, Graduados, Comunidad en General
Admisiones y Registro	Listado de estudiantes inscritos en cada programa Listado de estudiantes matriculados Listado de estudiantes inscritos para graduar	Admisiones y Registro	Generar estadísticas del proceso de Admisión y Registros	Indicadores Estadísticas Informes de Gestión	Director del Instituto Asistente del Instituto Auxiliar	Planeación y Dirección
GESTIÓN ACADÉMICA						
Planeación y dirección	Políticas Reglamentos Legislación	Gestión académica y docente	Diseñar la evaluación Docente por parte de Estudiantes	Formato evaluación docente por parte del estudiante	Director del Instituto	Instructores Sistema de Gestión de calidad
Planeación y Dirección	Formato de evaluación docente	Gestión académica y docente	Aplicar, calificar y tabular la evaluación del docente en su fase de acompañamiento en el desarrollo del modulo	Informe de evaluación	Asistente del Instituto	Director del Instituto
Admisiones y registro	Listado de estudiantes matriculados por programa académico	Gestión académica y docente	Programar la plantilla de instructores que desarrollarán cada módulo la contratación de los instructores	Plantilla de Instructores	Director del Instituto	Gestión del Talento humano
Gestión del Talento humano	Reporte de estudiantes nuevos matriculados	Gestión académica y docente	Planear la inducción de los estudiantes nuevos	Programa de Inducción	Director del Instituto Instructores	Estudiantes Instructores

Mapa Integrado de procesos y actividades: Planeación y Diseño Curricular (continuación)

Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Director del Instituto	Listado de grupos por módulos	Gestión académica y docente	Asignar los horarios y de grupos de estudiantes por módulos	Listado de estudiantes por grupo con horario	Asistente del Instituto	Estudiantes Instructores
Director del Instituto Instructores Estudiantes	Requisición de salón y dotación de aula	Servicios administrativos	Asignar salones, dotación de recursos bibliográficos e informáticos para el desarrollo de cada modulo	Aulas dotadas	Servicios administrativos	Estudiantes Instructores
Gestión del Talento Humano Gestión Académica	Instructores contratados Listado de estudiantes por módulo	Gestión académica y docente	Asignación de Instructores por cada modulo	Reporte de carga académica	Director del Instituto	
GESTIÓN DOCENTE						
Planeación y Diseño curricular	Contenido programático	Gestión académica y docente	Elaborar el plan para el desarrollo del módulo	Plan para el desarrollo de cada módulo	Instructores	Estudiantes
Planeación y Diseño Curricular	Programa académico Plan de desarrollo de cada contenido programático Plan de aula	Gestión académica	Ejecutar el plan de estudios, el programa asignatura y el plan de aula.	Clases magistrales Ayudas audiovisuales Trabajos colaborativos e individuales Proyectos de aplicación	Instructores	Estudiantes
Planeación y Diseño Curricular	Calendario académico	Gestión académica y docente	Programar las evaluaciones parciales y finales	Resolución de calendario de evaluaciones parciales y finales	Director del Instituto	Instructores Estudiantes
Docentes	Calendario académico Cronograma de actividades Evaluaciones parciales	Admisiones y Registro	Aplicar, calificar y registrar en el sistema las evaluaciones aplicadas al estudiante	Reporte de notas Estadísticas Indicadores	Instructores	Admisiones y Registro Estudiantes Gestión Documental
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
Director de Servicios administrativo y Financieros	Inventarios Presupuesto	Gestión de Recursos Financieros Servicios administrativos	Proporcionar los recursos para el desarrollo del plan de formación	Recursos bibliográficos Recursos didácticos Dotación de salones Computadores Talento Humano	Director Administrativo y Financiero	Estudiantes Instructores
Instituto de crédito Tesorería	Portafolio de servicios Presupuesto	Gestión de Recursos Financieros	Diseñar el portafolio financiero del Instituto	Políticas Procedimientos	Director Administrativo y Financiero	Estudiantes Gestión de Recaudo
Director del Instituto	Calendario Académico Portafolio de servicios Reporte de estudiantes inscritos y estudiantes antiguos	Gestión de Recursos Financieros	Captar los ingresos financieros por concepto de inscripción, matrícula y demás conceptos de pagos	Reporte de pago de estudiantes	Asistente Administrativa y Financiera	Gestión de Recursos Financieros
Instituto de crédito	Listado de estudiantes que no han pagado	Cartera	Realizar la gestión de cobro de los estudiantes que tengan pagos pendientes por matrícula	Acuerdo de pago Volantes de consignación Reporte de gestión de cartera	Asistente del Instituto	Dirección Administrativa y Financiera

Mapa Integrado de procesos y actividades: Planeación y Diseño Curricular (continuación)

Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Director del Instituto	Plantilla de personal docente	Gestión Humana	Seleccionar y contratar a los docentes	Contrato P.S.	Líder de Gestión Humana	Director del Instituto
Director del Instituto	Listado personal contratado	Gestión Humana	Realizar la Inducción y capacitación de Docentes	Evidencias de capacitación	Líder de Gestión Humana	Director del Instituto
Director del Instituto	Horas laboradas por cada docente	Gestión Humana	Liquidar las horas laboradas por los docentes en cada modulo	Cuenta de Cobro	Asistente del Instituto	Director del Instituto
PROYECCIÓN Y EXTENSIÓN						
Estudiantes Empresas Gobierno	Diagnóstico de necesidades	Proyección y Extensión	Diseñar planes y políticas de inserción laboral de los estudiantes en su fase lectiva y productiva	Programa de inserción laboral	Director del Instituto	Estudiantes Empresas
Bolsas de empleo Empresas Gobierno	Bases de datos Anuncios Visita a empresas Convenios Redes sociales	Proyección y Extensión	Vincular a los estudiantes a los diferentes sectores productivos, Institucionales, Gubernamentales, en su fase lectiva y práctica.	Inserción a la vida laboral	Director del Instituto	Estudiantes Empresas
	Deportes	Proyección y Extensión	Implementar programas de bienestar de los estudiantes.	Cultura deportiva Mejoramiento calidad de vida Desarrollo social	Director del Instituto	Comunidad en general
	Semillero de investigación	Proyección y Extensión	Implementar programas de emprendimiento con el fin de desarrollar proyectos novedosos y productivos.	Generación de nuevos empleos	Director del Instituto	
	Bases de datos Anuncios Visita a empresas Convenios Redes sociales	Proyección y Extensión	Mantener actualizado el banco de datos de egresados.	Inserción a la vida laboral	Director del Instituto	
Empresas Estudiantes	Visitas a empresas Evaluaciones de desempeño	Proyección y Extensión	Evaluar la respuesta del mercado a cada programa y replantear estrategias de mejoramiento	Ajustes y mejoras	Director del Instituto	
			Hacer seguimiento a la ubicación laboral de los estudiantes en las empresas	Ajustes y mejoras	Director del Instituto	
	Indicadores Estadísticas Plan operativo		Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.	Ajustes y mejoras	Director del Instituto	

Fuentes: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 4: Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso desarrollo socio económico regional

MERCADEO Y VENTAS						
Proveedor	Entrada	Proceso /Subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Proveedor	Entrada	Proceso/subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Comunidad en general	Ferias Redes sociales	Mercadeo y Ventas	Diseñar el Plan de mercadeo del Instituto de Microcrédito	Plan de Mercadeo del Instituto	Director de Microcréditos	Asesores
Comunidad en general Líder de mercadeo	Ferias Redes sociales Contacto directo Reglamento de Crédito	Mercadeo y Ventas	Captar clientes potenciales para el otorgamiento de créditos	Colocación de nuevos créditos	Asesor de Microcréditos	Asesor/Analista
Asesor/analista	Reglamento de créditos	Mercadeo y Ventas	Asesor a los clientes en las diferentes modalidades de crédito existentes en la fundación y los requisitos que debe cumplir	Solicitudes de créditos debidamente diligenciados con los anexos respectivos	Asesor de Microcréditos	Prestatario
Prestatario Fiadores Familia Vecinos Entidades bancarias Comercio	Visitas domiciliarias Entrevistas Anexos de la solicitud Estados financieros Garantías Referencias Reglamento de Crédito	Mercadeo y Ventas	Recibir la documentación de los prestatarios para la liquidación de nuevos créditos	Ficha de evaluación	Director de Microcréditos	Líder Socio-Económico Regional
Asesor/analista	Documentación completa	Mercadeo y Ventas	Informar a los prestatarios acerca del estado del crédito	Cliente conforme	Director de Microcréditos	Prestatario Comité de Créditos
GESTION DE CREDITOS						
Dirección y Planeación	Condiciones del entorno	Dirección y Planeación	Elaborar el Reglamento de Crédito	Políticas de crédito	Director de Microcrédito	Dirección y Planeación
	Ficha de evaluación	Gestión de Créditos	Realizar estudio de las solicitudes de crédito.	Crédito preaprobado o rechazado Tablas de financiación	Director de Microcrédito	Comité de créditos

Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso desarrollo socio económico regional (continuación)

Proveedor	Entrada	Subproceso	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Comité de Créditos	Acta de aprobación del crédito	Gestión de Créditos	Aprobar o rechazar las solicitudes de créditos e informar al prestatario, para proceder con la legalización del crédito.	Contrato Pagare Carta de Instrucciones para llenar el pagare Tablas de Financiación	Comité de créditos	Analista/Asesor Prestatario
Dirección General Contabilidad	Presupuesto Estados financieros	Gestión Financiera	Administrar el presupuesto para la colocación de nuevos créditos	Plan de desembolsos	Director de Microcrédito	Prestatarios
Tesorería Contabilidad	Cartera Cuentas Bancarias	Tesorería	Realizar flujos de efectivo	Estado Flujo de Efectivo Desembolsos	Tesorera	Prestatarios
Líder de Desarrollo Socioeconomico	Memorando de autorización del desembolso Acta de aprobación de Crédito Datos del prestatario	Gestión Financiera	Autorizar el desembolso del dinero al prestatario	Crédito desembolsado	Director Administrativo y Financiero	Contabilidad Tesorería
GESTIÓN DE RECAUDOS						
Contabilidad	Reporte de cartera vencida	Gestión de recaudos	Diseñar estrategias que incentiven el pago de cartera vencida por parte del cliente	Promociones Incentivos Descuentos por pronto pago Convenios	Director de Microcréditos	Prestatarios
	Reporte de cartera vencida	Gestión de recaudos	Normalizar la cartera del Instituto de Microcréditos	Cartas a deudores Correos Llamadas Convenios	Asesor de Microcréditos	Prestatarios
Contabilidad Tesorería	Estados Financieros Informe de ingresos por clientes Tablas de financiación	Gestión de Recaudos	Generar estado de cuentas periódicos a los deudores y generar reporte de cartera vencida.	Estados de cuentas Reporte de Cartera vencida	Auxiliar Administrativa y Contable	Deudores Analistas de créditos
Tesorería Contabilidad	Reporte de cartera vencida	Gestión de Recaudos	Presentar informes de la gestión de cartera	Reportes Estadísticas Indicadores	Asesor Comercial	Director de Microcréditos Dirección General

Fuentes: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 5: Mapa integrado de procesos y actividades: Macroproceso del CDPM

Proveedor	Entrada	Proceso y/o proceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
MERCADEO Y VENTAS						
Sector productivo Comunidad en general	Encuestas Buzón de sugerencias	Mercadeo y ventas	Realizar investigaciones de mercado	Base de datos de clientes potencias	Coordinador del CDPM	Coordinador del CDPM
Coordinador del CDPM	Base de datos de clientes potencias Necesidades no satisfechas	Mercadeo y ventas	Realizar el plan de mercadeo	Plan de mercadeo	Coordinador del CDPM	Coordinador del CDPM
Comercial Producción Clientes Comunidad en general	Estadísticas Indicadores Condiciones del mercado en general	Mercadeo y ventas	Realizar pronósticos de ventas	Pronósticos Planeación	Coordinador del CDPM	Planeación y Dirección
Comunidad en general	Ferias empresariales Visitas a empresas Avisos publicitarios Plan de mercadeo Portafolio de Servicios	Mercadeo y ventas	Ofrecer el portafolio de servicios derivados de la producción de los talleres de Metalmecánica y maderas	Nuevos pedidos	Coordinador del CDPM	Empresas Comunidad en general
Cientes	Requerimientos de clientes	Mercadeo y ventas	Realizar cotizaciones	Cotizaciones	Coordinador del CDPM	Cientes
Cientes	Requerimientos de clientes	Mercadeo y ventas	Recibir las orden de pedidos	Orden de pedidos	Coordinador del CDPM	Producción
LOGISTICA INTERNA y OPERACIONES						
Indufrial	Orden de pedidos	Operaciones	Recibir plan maestro de producción de Indufrial para los productos metalmecánicos	Plan maestro de producción	Coordinador del CDPM	Microempresarios
Indufrial		Operaciones	Retirar los insumos y materia prima de Indufrial para la fabricación de los pedidos	Inventario	Coordinador del CDPM	Microempresarios
Proveedores Producción	Pla maestro de producción Ficha Técnica del producto	Compras	Realizar las compras de materias primas e insumos para la fabricación de los pedidos del taller de maderas y pedidos de otros clientes diferentes a Indufrial del taller de metalmecánica	Orden de compra	Coordinador del CDPM	Operaciones
Operaciones	Orden de pedidos Plan maestro de producción	Operaciones	Realizar orden de servicio a los microempresarios para la fabricación de los pedidos	Orden de servicio	Coordinador del CDPM	Microempresarios Operaciones
Producción	Inventario de materia prima	Operaciones	Entregar los insumos y materia prima a los Microempresarios para la	Listado	Coordinador del CDPM	Microempresarios Operaciones

Mapa integrado de procesos y actividades: Macroproceso del CDPM

Proveedor	Entrada	Proceso y/o proceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Mantenimiento	Hoja de vida de los equipos	Operaciones	Programar mantenimientos preventivos y correctivos a la maquinaria.	Hojas de servicios de mantenimiento Informes del Técnico	Coordinador del CDPM	Mantenimiento
LOGISTICA EXTERNA						
Microempresarios	Productos terminados Empaques Condiciones locativas	Operaciones	Recibir los productos terminados por parte de los microempresarios y almacenarlos	Remisión Productos almacenados	Coordinador del CDPM	Almacén
Almacén	Orden de pedidos	Despacho	Entregar los pedidos	Remisión	Coordinador del CDPM	Cliente externo
Despacho	Remisión	Facturación	Facturar los pedidos	Factura	Coordinador del CDPM	Cliente externo Contabilidad
Operaciones	Factura de compra Orden de servicios microempresarios	Costos	Determinar los costos del producto	Planilla de costos unitarios x producto	Coordinador del CDPM	Contabilidad
Facturación Tesorería	Facturas Listado de cartera	Cartera	Gestionar el recaudo de la cartera	Flujo de caja	Coordinador del CDPM	Tesorería
Microempresarios	Cuenta de cobro	Pago a proveedores	Recibir cuenta de cobro microempresarios y dar visto bueno	Cuentas de cobro	Coordinador del CDPM	Tesorería

Fuentes: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 6: Mapa de procesos y actividades: Macroproceso Gestión de Recursos Financieros

Proveedor	Entrada	Proceso 7 subproceso	Actividad/Subprocesos	Salida	Responsable	Cliente
Todos los procesos	Cuentas por cobrar Extractos bancarios Pronósticos de ventas	Gestión Financiera	Elaborar el presupuesto de ingresos, costos y flujo de caja	Presupuesto de ingresos, gastos y el flujo de caja	Director Administrativo y Financiero	Responsables de ejecución presupuestal: Dirección General, Junta Directiva Proveedores Empleados DIAN
Todos los procesos	Facturas Nomina Cuentas de Cobro	Gestión Financiera	Aprobar los pagos de nómina, de proveedores y de impuestos	Cumplimiento de obligaciones	Director Administrativo y Financiero	Todos los procesos Dirección general Revisor fiscal Junta Directiva Entidades solicitantes
Todos los procesos	Facturas Ordenes de servicios Cuentas de cobro Ordenes de Compras Movimientos de activos	Contabilidad	Realizar la gestión contable y presentar los estados Financieros	Toma de decisiones	Contador	Dirección general Revisor fiscal Junta Directiva Entidades solicitantes
Clientes	Títulos valor Efectivo	Tesorería	Realizar los recaudos, custodia y control de los títulos valor de la Fundación.	Disponibilidad de recursos económicos	Tesorera	Director Administrativo y Financiero
Gestión del Talento Humano Proveedores Comercial	Facturas Ordenes de servicios Cuentas de cobro Ordenes de Compras Movimientos de activos	Tesorería	Pagar los de las obligaciones de Fundación	Declaraciones de impuestos Cumplimiento de obligaciones	Tesorera	DIAN Empleados Proveedores
Todos los procesos	Ingresos y gastos	Gestión Financiera	Controlar la ejecución presupuestal de las UEN	Informes	Director Financiero y Administrativo	Dirección General Junta Directiva Entidades de Control Fiscal

Fuentes: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 7: Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso Gestión y Desarrollo del Talento Humano

Proveedor	Entrada	Proceso/subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsable	Cliente
Todos los procesos	Demanda de producción	Selección y Contratación	Proveer el número apropiado y el tipo adecuado de personas en el momento justo.	Vacantes ocupadas	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos
Todos los procesos	Entrevistas Cuestionarios	Planeación	Realizar análisis y descripción de los puestos de trabajo	Manual de perfiles y cargos	Líder de Gestión Humana	
Entidades Administradoras seguridad social	Informe de evaluación de competencias Informe de aptitud medica Documentos completos	Contratación	Contratar a los nuevos miembros de la organización	Contrato laboral Afilaciones Seguridad social	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos
Todos los procesos	Perfiles de cargos Empleados nuevos	Capacitación y Desarrollo	Diseñar y ejecutar el programa de inducción	Personal adaptado a la cultura de la empresa	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos
Todos los procesos	Empleados nuevos Rotación de personal Perfiles de cargos	Capacitación y Desarrollo	Coordinar el programa de entrenamiento del personal	Personal competente	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades de	Capacitación y Desarrollo	Diseñar y ejecutar el programa de capacitación del personal	Mejora en el desempeño laboral Aumento de la productividad	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos
Gestión Humana	Informe de evaluación de desempeño	Capacitación y Desarrollo	Evaluar el desempeño del talento humano.	Detección de necesidades de capacitación y fortalecimiento de competencias	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos
Empleados en general Todos los procesos	Ingresos Retiros Ausentismo Horas Extras Traslados Administradoras	Nomina	Liquidar la nómina, las prestaciones sociales y seguridad social de los empleados.	Pago de nomina Autoliquidación de aportes a la Seguridad Social	Líder de Gestión Humana	Empleados en General Administradoras de Seguridad Social
ARP Todos los procesos	Panorama de Riesgos	Salud ocupacional	Diseñar y ejecutar el programa de Salud Ocupacional	Dotación elementos de protección personal Actividades preventivas y correctivas protección personal	Líder de Gestión Humana	Todos los procesos

Fuente: Autores del Trabajo Integrador

Tabla 8: Mapa Integrado de procesos y actividades: Macroproceso Gestión Administración y de Servicios

Proveedor	Entrada	Proceso/subproceso relacionado	Actividad	Salida	Responsables	Cliente
	Direccionamiento estratégico	Servicios Administrativos	Administrar la correspondencia externa/interna y atención al cliente.	Flujo en la comunicación interna/externa	Auxiliar de Información	Cliente interno/externo
Dirección Administrativa y Financiera	Listado de existencia de bienes muebles	Servicios Administrativos	Administrar los bienes muebles	Manual para la baja de bienes muebles y activos intangibles Control de Inventarios	Líder de Servicios administrativos	Dirección Administrativa y Financiera
Todos los procesos Outsourcing	Necesidades del servicios	Servicios Administrativos	Implementar sistemas de seguridad y vigilancia	Seguridad	Líder de Servicios administrativos	Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades del servicio	Servicios Administrativos	Mantener limpias todas las instalaciones.	Orden Limpieza	Aseador	Todos los procesos
Dirección de Servicios Administrativos	Contratos Convenios Facturas servicios públicos Estadísticas Indicadores	Servicios Administrativos	Administrar los servicios subcontratados, de arrendamientos y servicios públicos de la Fundación.	Cumplimiento de actividades de Pago servicios prestados	Líder de Servicios administrativos	Gestión de Recursos Financieros de Dirección de Servicios Administrativos
Dirección de Servicios Administrativos	Plan operativo de servicios Plan de Compras Plan preventivo y correctivo de la planta	Servicios Administrativos	Ejecutar el programa de mantenimiento y reparación de la planta física, maquinaria, equipos, muebles y enseres de la Fundación	Cumplimiento de objetivos Informes de Gestión Indicadores Estadísticas	Líder de Servicios administrativos	Todos los procesos
	Requisiciones	Compras	Realizar las compras y suministrar los bienes y servicios requeridos en la Fundación	Facturas Ordenes de Servicios	Líder de Servicios Administrativos	Todos los procesos
Todos los procesos	Requerimientos y necesidades no satisfechas	Servicios informáticos	Proveer asistencia técnica de Hardware y software	Necesidades satisfechas	Auxiliar de sistemas	Todos los procesos
Terceros que prestan el servicio	Facturas Cuentas de cobro	Servicios Administrativos	Tramitar el pago de obligaciones por funcionamiento de la Fundación: servicios públicos, vigilancia, arrendamientos, ordenes de servicios	Soporte	Líder de Servicios Administrativos	Director de Servicios Administrativos
Todos los procesos	Conteo de bienes muebles Listado individual de Inventarios	Inventario	Realizar inventarios físicos de bienes muebles asignados a cada funcionario de la Fundación.	Elementos para dar debajas Ajustes y mejoras	Líder de Servicios Administrativos	Director de Servicios Administrativos

Fuentes: Autores del Trabajo Integrador

ANEXO 5: FORMULARIO DE VALORACION DE COMPETENCIAS

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN PRUEBA SITUACIONAL				
NOMBRE VALORADO:		NOMBRE DE VALORADOR:		
FECHA DE VALORACIÓN:		ÁREA O UNIDAD FUNCIONA		
ESCALA DE VALORACIÓN				
1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
MUY BAJO NIVEL DE DESARROLLO	NIVEL BAJO DE DESARROLLO	NIVEL MEDIO DE DESARROLLO	NIVEL ALTO DE DESARROLLO	NIVEL SUPERIOR DE DESARROLLO
NOMBRE DE LA COMPETENCIA 1				
Definición de la competencia	Condu t o d			
VALORACIÓN FINAL DE LA COMPETENCIA				
COMPETENCIA 2				
VALORACIÓN FINAL DE LA COMPETENCIA				
COMENTARIOS ADICIONALES				

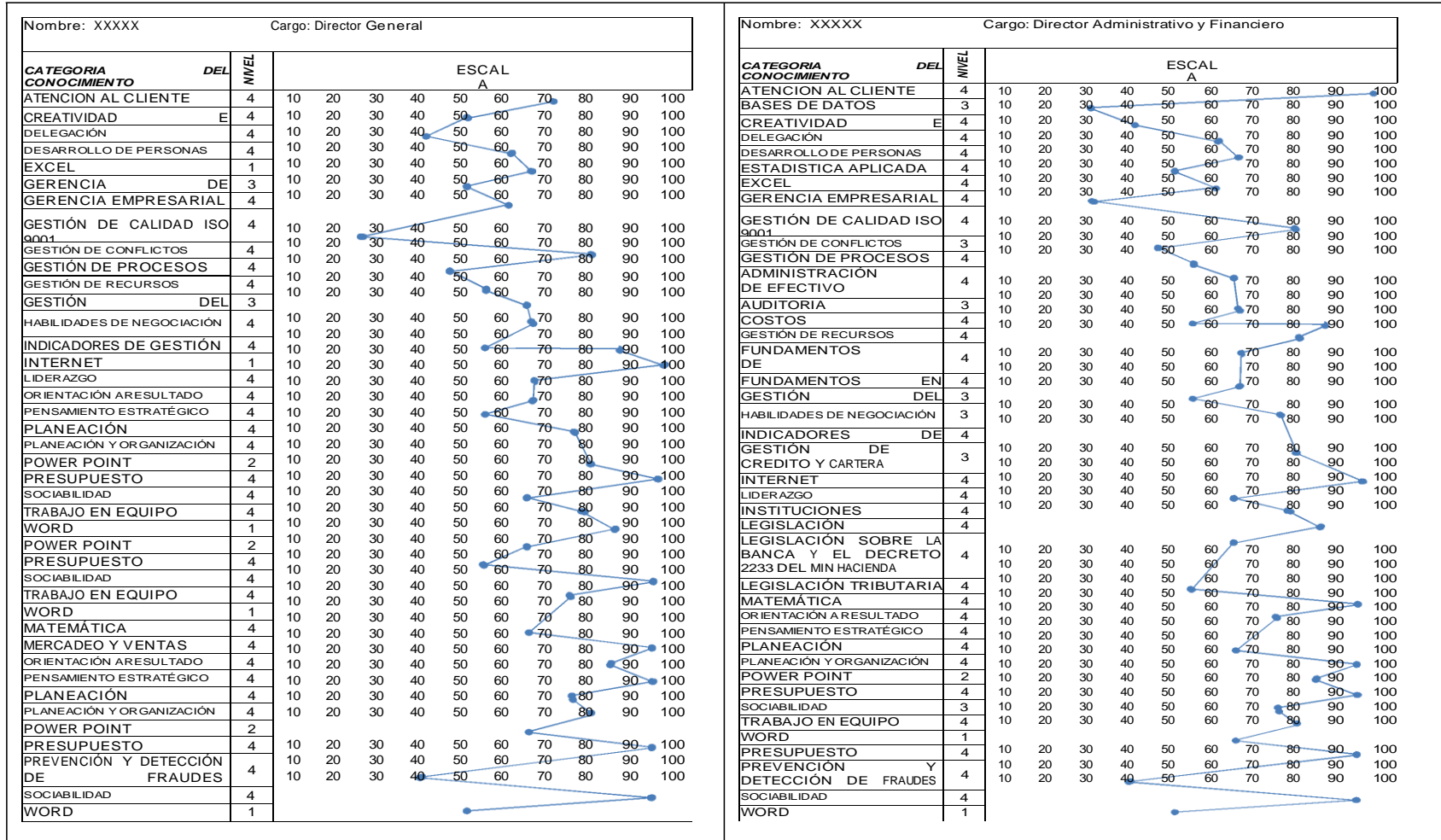
Fuente: Modulo de Gestión por Competencias Especialización en Gerencia del Talento Humano Universidad Tecnológica de Bolívar

ANEXO 6: FORMULARIO DE VALORACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

FORMULARIO DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
NOMBRE VALORADO:			NOMBRE DE VALORADOR:
FECHA DE VALORACIÓN:			ÁREA O UNIDAD FUNCIONAL:
ESCALA DE VALORACIÓN - NIVELES DE DESARROLLO			
1 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
BAJO	MEDIO	ALTO	SUPERIOR
COMPROMISO INSTITUCIONAL			
COMPETENCIAS	NIVEL	TEMAS DE REFUERZO	VALORACIÓN
VALORACIÓN FINAL DE LA COMPETENCIA			
COMETARIOS ADICIONALES			

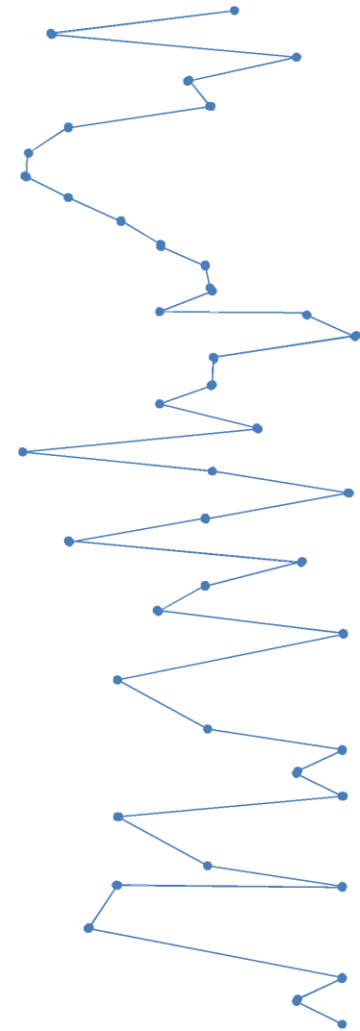
Fuente: Modulo de Gestión por Competencias Especialización en Gerencia del Talento Humano Universidad Tecnológica de Bolívar

ANEXO 7: PERFIL GRAFICO DE COMPETENCIAS FUNDACION INDUFRIAL



Nombre: XXXXXXXXXXXX Cargo: Director del Instituto

CATEGORIA CONOCIMIENTO	DEL	NIVEL	ESCAL									
			A									
TRABAJO EN EQUIPO		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
CREATIVIDAD	E	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
ATENCION AL CLIENTE		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
HABILIDADES	DE	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
SOCIABILIDAD		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PLANEACIÓN	Y	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
ORIENTACIÓN A RESULTADO		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN DE CONFLICTOS		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PENSAMIENTO		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
DELEGACIÓN		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
DESARROLLO	DE	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
LIDERAZGO		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN DE RECURSOS		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
DISEÑO CURRICULAR		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
ESTADISTICA APLICADA		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
FORMACIÓN DOCENTE		3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GERENCIA DE PROYECTOS		2	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GERENCIA EMPRESARIAL		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN DE CALIDAD ISO		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN DE PROCESOS		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN	DEL	3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN EDUCATIVA		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
GESTIÓN	POR	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
INDICADORES DE GESTIÓN		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
INVESTIGACIÓN	DE	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
MERCADEO Y VENTAS		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PLANEACIÓN CURRICULAR		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PRESUPUESTO		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PUBLICIDAD		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
BASES DE DATOS		3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
BLACKBOARD		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
COMERCIO ELECTRONICO		3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
EXCEL		3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
INTERNET		3	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
MOODLE		4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
POWER POINT		2	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
WORD		2	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

ANEXO 8: PERFILES DE CARGOS FUNDACION INDUSTRIAL

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR DEL CDPM		
UNIDAD DE NEGOCIO	CDPM	# PERSONAS	1
I. PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO			
Asegurar el cumplimiento de los procesos establecidos en la planeación para el desarrollo de la producción, contratación de mano de obra y el despacho de los productos en los talleres de metalmecánica y madera.			

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Ventas	Asesorar a los clientes en los requerimientos de guacales, estibas y productos metalmecánicos en los talleres del CDPM. Elaborar las cotizaciones Recibir orden de compra autorizada por el proveedor. Seleccionar a los proveedores
Compras	Elaborar orden de compra. Recibir la mercancía Gestionar el pago a los proveedores
Producción CDPM	Elaborar orden de servicio a los microempresarios para la elaboración de los productos de los talleres de Metalmecánica y Maderas de Indufrial y demás clientes. Recibir de Indufrial el plan maestro de producción para los productos metalmecánicos Retirar los insumos en el almacén de Indufrial para la elaboración de productos metalmecánicos. Entregar los insumos, materia prima y plan maestro de producción a los microempresarios Recibir los productos terminados al Microempresario y firmar remisión. Entregar los productos terminados al cliente y entregar la remisión Verificar la calidad del producto y cumplimiento de especificaciones.
Facturación	Facturar los productos entregados Gestionar el cobro de las facturas a los clientes
Presupuesto	Elaborar presupuesto, anexa los documentos respectivos que soporten el gasto, y presentarlo a Dirección Administrativa y Financiera para su aprobación.
Tesorería	Verificar el pago de las facturas por parte del cliente. Verificar el pago a proveedores y microempresarios
Dirección y Planeación	Presentar informes de gestión e indicadores. Obtener las aprobaciones del Presupuesto.

RESPONSABILIDADES

El Coordinador del CDPM deberá responder por:

- Las maquinarias y equipos existentes en los talleres metalmeccánica y maderas, valoradas en un costo total de _____.
- Los inventarios de productos terminados, productos en proceso e insumos.
- La calidad del producto.
- Minimización del desperdicio, garantizando el uso eficiente de los recursos y minimización de los costos.
- El pago a los microempresarios, verificando que sea realizado en forma oportuna.
- El almacenamiento correcto de los productos en todas las fases del proceso.
- La higiene y seguridad industrial de los microempresarios.
- Verificar el pago de los microempresarios a la seguridad social.
- La cartera del CDPM.

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
Producción		Facturación	
Número de unidades vendidas		Inventario final	

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	ALTO	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y externos.
		Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o planes de mejoramiento a que haya lugar.
		Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.
		Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	ALTO	Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo involucrándose en las actividades planificadas por el grupo.
		Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu del equipo
		Trabaja en colaboración y Cooperación con otros miembros del equipo para lograr mejores resultados en la práctica.
		Apoya a los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Capacidad de buscar alternativas)	ALTO	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son claros para otras personas de la organización.

creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.
	Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.
	Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.
	Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Desarrolla e implementa los sistemas y procedimientos que garanticen una racionalización en los costos de producción, los gastos operacionales y los niveles de desperdicio.
Orientación hacia logros	Cumple con los compromisos de producción a través de la ejecución de las programaciones de planeación, garantizando que se cumplan los requerimientos en cuanto a cantidad, calidad y fecha de entrega.
Orientación a la Calidad	Planea y desarrolla el proceso productivo bajo estándares de calidad, mejoramientos continuos e indicadores que permita medir el logro los resultados en la gestión.
Toma de decisiones	Toma decisiones, fija prioridades, o selecciona metas en base a insumos y resultados calculados, considerando explícitamente las utilidades potenciales, el rendimiento sobre la inversión o los análisis costo beneficio.
Control	Conoce a fondo los procesos, procedimientos y actividades que se realizan para el normal funcionamiento del CDPM. Está al tanto de las operaciones que se realizan en el CDPM.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en Ingeniería Industrial, Ingeniero Mecánico o Administrador Industrial.
Especialización	Especialización en Logística. Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos específicos	Conocimientos en planeación y control de Procesos Productivos.
Experiencia	Haber liderado procesos de planeación, producción, contratación de mano de obra y despacho de los productos.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Indiferente

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES	
Decisiones que no requieren consulta	
Programación de la producción	Autorización de pedidos
Mano de Obra a contratar	Facturación Generada a Indufrial
Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones	
Excepciones a políticas de créditos y descuentos	Presupuesto del área.

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Microempresario	Cliente	Recibe orden de compra autorizada para inicio de la producción y entrega del pedido final.
Proveedor de servicios	Proveedor	Obtención de materias primas para la ejecución de la producción.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Proveedor (P) o Cliente (C)		

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director Administrativo y financiero	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes
Personal de Obra	Proveedor	Para la Ejecución de la producción.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reunión con Personal de Obra	Diaria	Operarios	Control de los resultados y desarrollo de la producción. ROL: Líder
Comité de gerencial	Mensual	Gerente General, Director Administrativo y Financiero, Coordinadores, Jefes de Área.	Establecer resultados generales de la Fundación. ROL: Participante

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informes de Producción	Diario	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Informe de Presupuesto	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Informe de gestión y cartera	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR DE PROYECTOS ESPECIALES		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO DE GESTIÓN #	PERSONAS QUE	1
	SOCIAL Y HUMANA	DESEMPEÑAN ESTE CARGO	

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Asegurar el cumplimiento de los procesos establecidos en la evaluación, formulación, implementación y gestión en la Unidad de Procesos Especiales.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Planeación	Definir el lineamiento estratégico de la Unidad de Proyectos Especiales
	Planear la gestión de los recursos técnicos, financieros y mano de obra para la ejecución e implementación del proyecto
	Planificar las actividades determinadas en cada fase del proyecto
Diagnostico	Identificar oportunidades para nuevos proyectos
Formulación de proyectos y Evaluación de Proyectos	Preaprobar el proyecto
	Gestionar los recursos del proyecto
	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto: económicos, sociales y ambientales.
Validación y del liquidación del proyecto	Verificar los avances parciales y final del proyecto
	Determinar los costos Finales del Proyecto
	Entregar los productos finales e informes
	Realizar los balances social y ambiental al finalizar el proyecto
Mejora Continua	Verificar la entrega de los productos finales del proyecto
	Verificar la calidad de los productos entregados
	Hacer seguimiento post cierre del proyecto
	Verificar la oportunidad de los documentos entregados en cuánto confiabilidad del documento.
	Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.

RESPONSABILIDADES

El Director de la Unidad de Proyectos Especiales deberá responder por:

- la evaluación, formulación, implementación y gestión en la Unidad de Procesos Especiales.
- La gestión y administración de los recursos y el presupuesto asignado para el desarrollo de cada uno de los proyectos.
- Adquisición de nuevos proyectos.

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Proyectos	Cuantía \$	No. Personas beneficiadas	Inventario \$
\$			
\$			

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	ALTO	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y externos.
		Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o planes de mejoramiento a que haya lugar.
		Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.
		Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	ALTO	Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo involucrándose en las actividades planificadas por el grupo.
		Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu del equipo
		Trabaja en colaboración y Cooperación con otros miembros del equipo para lograr mejores resultados en la práctica.
		Apoya a los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	ALTO	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son claros para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.
		Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.
		Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.
		Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Desarrolla e implementa los sistemas y procedimientos que garanticen una racionalización en los costos del proyecto
Habilidades de Negociación	Diseña estrategias para obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes e Identifica las propias necesidades.
Sociabilidad	Establece, mantiene e incrementa relaciones interpersonales, proporcionando de esta forma un adecuado ambiente de trabajo para la productividad.

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Orientación hacia resultado	Diseña estrategias encaminadas a lograr objetivos establecidos por la Fundación
Gestión de conflictos	Busca soluciones integradoras. Logra que ambas partes cedan en alguno de sus planteamientos, problemas o enfoques, de manera que resulte aceptado por los implicados.
Orientación a la Calidad	Planea y desarrolla las actividades de la UEN de Proyectos Especiales estándares de calidad, mejoramientos continuos e indicadores que permita medir el logro los resultados en la gestión.
Toma de decisiones	Toma decisiones, fija prioridades, o selecciona metas en base a insumos y resultados calculados, considerando explícitamente las utilidades potenciales, el rendimiento sobre la inversión o los análisis costo beneficio.
Pensamiento estratégico	Diseña mecanismos para identificar cual sería la mejor propuesta estratégica para adaptar a la fundación a los cambios del entorno
Delegación	Define claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada
Liderazgo	Clarifica roles y expectativas de desempeño de los colaboradores de la fundación, explicando con claridad lo que espera de acuerdo al cargo y lo ubica en el contexto de los objetivos cruciales y estratégicos de la fundación.
Gestión de Recursos	Integra y armoniza procedimientos y métodos de trabajo, rentabilizando el coste, racionalizando recursos y la rentabilidad de las inversiones.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO	
Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en áreas sociales: Trabajador Social, Psicología, Antropología o afines
Especialización	Especialización en Proyectos, servicios sociales o Cooperación Internacional.
Conocimientos específicos	Conocimientos en gestión de proyectos
Experiencia	Haber liderado procesos evaluación y gestión de proyectos en comunidades vulnerable por más de tres años.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Inglés 80%

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Ejecución del presupuesto asignado	

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
--

Implementación de políticas que afecten el lineamiento estratégico de la UEN	

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u> Proveedor (P) o Cliente (C)
--

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades Gubernamentales y no Gubernamentales	Ejecutivo	Establecer Convenios y consecución de recursos

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u> Proveedor (P) o Cliente (C)
--

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director General	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes
Director Administrativo y financiero	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes
Recursos Humanos	Cliente	Selección, contratación, capacitación y remuneración del personal que desarrolla el proyecto.
Contabilidad	Cliente	Desembolsos, disponibilidades presupuestales.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Ejecutiva	semanal	Coordinador y profesionales de Campo	Verificar avances del proyecto Rol: Director
Comité de gerencial	Mensual	Director General, Director Administrativo y Financiero, Coordinadores, Jefes de Área.	Establecer resultados generales de la Fundación. ROL: Participante

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Informes de Gestión	Semanal	Profesionales de Campo	Medio

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de Presupuesto	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Informe de gestión	Mensual	Director General	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director General	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR GENERAL		
UNIDAD DE NEGOCIO	PLANEACION Y DIRECCION	# PERSONAS QUE DESEMPEÑAN ESTE CARGO	1

II. PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
<p>Representar judicialmente y extrajudicialmente a la fundación ante entidades públicas o privadas nacionales o extranjeras en cumplimiento de los estatutos manteniendo la confidencialidad de los asuntos. Planear, direccionar y controlar las acciones que se realicen en la Fundación en el corto, mediano y largo plazo.</p>

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Implementar sistemas de información integral
	Aprobar el presupuesto
Auditoria	Realizar auditorías de calidad a todos los procesos.
	Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.
Compras	Autorizar las órdenes de compra.
	Aprobar la cotización de una solicitud de compra y aprobar suministros con un determinado valor económico.
Comunicaciones	Diseñar el Plan de comunicación en la Institución
Gestión y Evaluación de Proyectos	Aprobar los proyectos de cada UEN
	Certificar y viabilizar los proyectos de inversión institucional y los planes institucionales.
Gestión de Créditos	Autorizar el monto del préstamo que se le entregara al beneficiario.
Gestión Financiera y Contable	Aprobar los estados financieros
	Dar visto bueno al recaudo y autorizar el reembolso de la relación de gastos.
Gestión del Talento Humano	Aprobar el plan de capacitación
	Definir cuál de la terna que se le presenta ocupara el cargo.
	Aprobar los pagos de nomina
Planeación y Dirección	Definir el lineamiento estratégico de la Fundación.
	Gestionar la consecución de recursos para la gestión de cada UAN.
	Identificar amenazas y oportunidades en el contexto interno y externo para la gestión.

III. RESPONSABILIDADES
<p>El Director General deberá responder por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El desarrollo estratégico del negocio a mediano y largo plazo. ➤ Mejoramiento de la competitividad de las unidades de negocios y el mejoramiento de los estándares de calidad. ➤ Las mejores relaciones con las comunidades y las entidades públicas. ➤ El desarrollo del equipo de trabajo de la fundación ➤ Seguimiento al desarrollo integral de la fundación ➤ Revisión mensual del Estado de resultados de cada negocio ➤ El cumplimiento de la política de Salud Ocupacional

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
➤ Costos laborales		➤ Estructura de precios	
➤ Costos de operación		➤ Compras	
➤ Inversiones			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	SUPERIOR	Implementa estrategias y métodos de comunicación y escucha activa para anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo.
		Realiza planes formales e implementa mecanismos de seguimiento para cumplir las expectativas del cliente.
		Diseña e implementa esquemas de medición para realizar seguimiento a las inquietudes de los clientes.
		Diseña encuestas y establece los lineamientos para conocer bien al cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	SUPERIOR	Comunica una visión convincente que genera entusiasmo, emoción y compromiso con respecto a su equipo de trabajo.
		Promueve un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes del equipo, valorando sus ideas y experiencias en la solución de problemas.
		Trabaja proactivamente con los pares y/o colegas para Desarrollar soluciones a sus problemas.
		Establece estrategias para el desarrollo de los proyectos de la Fundación, responsabilizándose por el resultado final del equipo.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	SUPERIOR	Se anticipa a los acontecimientos con una visión de largo plazo, estableciendo metodologías y actuando para crear oportunidades o evitar problemas.
		Involucra y motiva a otros para la materialización de ideas innovadoras y generadoras de valor agregado para la organización.
		Diseña estrategias que permitan nuevas formas de realizar las actividades en la organización.
		Realiza investigación aplicada al mejoramiento de productos y servicios de la organización.
COMPETENCIAS DEL CARGO		

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Pensamiento Estratégico	Diseña mecanismos para identificar cual sería la mejor propuesta estratégica para adaptar a la fundación en los cambios del entorno.
Planeación y Dirección	Asigna facultades para la toma de decisiones de sus colaboradores de acuerdo al rol que desempeña en cada proceso.
Liderazgo	Clarifica roles y expectativas de desempeño de los colaboradores de la fundación, explicando con claridad lo que espera de acuerdo al cargo y lo ubica en el contexto de los objetivos cruciales y estratégicos de la fundación.
Toma de decisiones	Toma decisiones, fija prioridades, estableciendo metas en base a resultados calculados, considerando explícitamente las utilidades potenciales, el rendimiento sobre la inversión o los análisis costo beneficio.
Orientación a los resultados	Diseña estrategias encaminadas a lograr objetivos establecidos por la fundación.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO	
Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Administrador de empresas, Ingeniero Industrial, Ingenierías afines o carreras afines al negocio.
Especialización	Especialización en alta gerencia, temas Financieros, mercadeo o afines al negocio. Se homologa por 5 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos específicos	Conocimientos en planeación, Negociación y Dirección
Experiencia	De 5 a 10 años liderando empresas del sector real en procesos de planeación, negociación y dirección.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Ingles

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES	
Decisiones que no requieren consulta	
De acuerdo con los topes establecidos por estatutos, puede decidir sobre:	- Compra de bienes muebles
- Compras y ventas de bienes inmuebles	- Contratación de préstamos
-Cualquier tipo de contrato	- Las demás relacionadas con sus responsabilidades según los topes establecidos por la Junta Directiva.
Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones	
Las que excedan las mencionadas anteriormente.	

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IV. RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades estatales como Ministerios	Proveedor	Intercambio de información
Gremios	Cliente y proveedor	Participación en juntas, entre otros

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Audidores	Cliente	Apoyo al control interno y de procesos de la compañía
Gerente Administrativo	Cliente	Apoyo fiscal y tributario de la compañía
Talento Humano	Cliente - proveedor	Apoyo en el desarrollo de los procesos de Talento humano

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comités	Semanal	Coordinadores y jefes	Monitoreo
Informes Financieros por Unidades de Negocio	Trimestral	Coordinadores y Jefes e invitados	Análisis del Comportamiento y Alcance de Metas
Cartera	Eventual	Asesor Financiero, Coordinador de Microcrédito, asesores y Abogados en convenio.-	Análisis del Comportamiento de la Cartera del Dpto. de Microcréditos

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Informe de Gestión	Semestral	Cada Coordinador	Media
Prueba de Desempeños	Trimestral	Jefe de Recursos Humanos	Alta
Auditorías Extraordinarias	Eventual	Revisoría Fiscal	Alta
Informe Financiero	Trimestral	Asesor Financiero	Alta

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	
Informe de Gestión	Anual	Junta Directiva	Alta
Informe a la Asamblea de Socios y Accionistas	Anual	Asamblea de Accionistas	Alta



PERFILES DE CARGO

Código

Vigente desde:

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
UNIDAD DE NEGOCIO	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
Planear, direccionar y controlar los procesos administrativos y financieros de la Fundación, con el fin de optimizar el uso de los recursos, mediante la eficiente operación y creación de una estructura financiera sólida, y aseguramiento de calidad y mejora continua.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Aprobar pagos a proveedores
	Controlar la ejecución presupuestal de las UEN
	Administrar los bienes muebles
	Implementar sistemas de seguridad y vigilancia
	Administrar los servicios subcontratados, de arrendamientos y servicios públicos de la Fundación.
Admisiones y Registro	Autorizar el desembolso para la realización de las actividades de mercadeo y promoción de los programas educativos
	Supervisar las estadísticas del proceso de Admisión y Registro
Auditoria	Realizar auditorías de calidad a todos los procesos
Cartera/Gestión de Recaudo	Supervisar el recaudo de la cartera
Operaciones	Autorizar compras de materias primas e insumos para la fabricación de los pedidos del taller de maderas y pedidos de otros clientes diferentes a Indufrial del taller de metalmecánica
Gestión y Evaluación de Proyectos	Gestionar los recursos del proyecto.
	Ejecutar los movimientos de desembolsos y de ingresos que se efectúan en cada etapa del proyecto.
	Hacer seguimiento post cierre del proyecto con el fin de asegurar la continuidad del proyecto
Gestión Académica y Docente	Planear la consecución de los recursos para el funcionamiento del Instituto
Gestión de Créditos	Autorizar el desembolso del dinero al prestatario
Gestión Financiera y Contable	Proporcionar los recursos para el desarrollo del plan de formación
	Establecer el presupuesto de ingresos, costos y flujo de caja
	Supervisar la gestión contable y presentar los estados Financieros
	Consultar los saldos en las entidades bancarias y entregar los cheques para su elaboración.
Gestión del Talento Humano	Aprobar los pagos de nómina prestaciones sociales y seguridad social
	Aprobar el desembolso de los recursos para el plan de capacitación.
Planeación y Dirección	Gestionar la consecución de recursos para la gestión de cada UAN.
	Identificar amenazas y oportunidades en el contexto interno y externo para la gestión.
	Presentar informes a la dirección general

Versión: 01	TALENTO HUMANO	
--------------------	-----------------------	--

RESPONSABILIDADES

El Director Administrativo y Financiero deberá responder por:

- El manejo del dinero, títulos o documentos afines.
- El manejo de las relaciones públicas.
- La confidencialidad y manejo de la información y del personal en general.
- El pago de la nómina y la seguridad sociales de los empleados
- Manejo de la relación con entidades financieras (cuentas corrientes, divisas, condiciones de créditos),
- Realización de los pagos a proveedores
- Proyección de flujos de caja (diarios, mensuales),
- Elaboración y control presupuestos de la fundación

DIMENSION DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
Inventarios		Cartera	
Proveedores		Pólizas de seguros	

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	SUPERIOR	Implementa estrategias y métodos de comunicación y escucha activa para anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo.
		Realiza planes formales e implementa mecanismos de seguimiento para cumplir las expectativas del cliente.
		Diseña e implementa esquemas de medición para realizar seguimiento a las inquietudes de los clientes.
		Diseña encuestas y establece los lineamientos para conocer bien al cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	SUPERIOR	Comunica una visión convincente que genera entusiasmo, emoción y compromiso con respecto a su equipo de trabajo.
		Propicia un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes del equipo, valorando sus ideas y experiencias en la solución de problemas.
		Trabaja proactivamente con los pares y/o colegas para Desarrollar soluciones a sus problemas.
		Establece estrategias para el desarrollo de los proyectos de la Fundación, responsabilizándose por el resultado final del equipo.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo)	SUPERIOR	Se anticipa a los acontecimientos con una visión de largo plazo, estableciendo metodologías y actuando para crear oportunidades o evitar problemas.

a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	Involucra y motiva a otros para la materialización de ideas innovadoras y generadoras de valor agregado para la organización.
	Diseña estrategias que permitan nuevas formas de realizar las actividades en la organización.
	Realiza investigación aplicada al mejoramiento de productos y servicios de la organización.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Gestión de los Recursos	Establece normas de control específicas para mejorar la utilización de recursos y sistemas de gestión.
Liderazgo	Establece normas de control específicas para mejorar la utilización de recursos y sistemas de gestión.
Gestión de Conflictos	Toma postura firme y decidida en la resolución de un conflicto en el que no ha habido acuerdo entre las partes, después de realizar todos los intentos posibles entre los implicados.
Delegación	Define claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
Control	Verifica el cumplimiento de los procesos, procedimientos y actividades que se realizan en todas las unidades de negocio.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en Administración de Empresas, Contaduría, Economía.
Especialización	Especialización en Gerencia Financiera. Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos específicos	Administración de Compañías, control interno, temas financieros (flujos de caja, presupuestos y contables).
Experiencia	En toma de decisiones gerenciales, análisis y elaboración de informes, ejecución de actividades inherentes al cargo.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Ingles

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Administración de ingresos y egresos: Dónde consignar, de dónde gira (nomina, prestaciones sociales y proveedores).	Modificación de datos financieros preliminares, ajustes en los procesos y procedimientos de las áreas administrativas y financieras de la entidad.
Compras: forma de pago.	

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Actividades que incidan en el patrimonio de la fundación.	Modificación de los Procedimientos Internos.
Contratación de personal.	Firma de Convenios

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades Financiera	Proveedor	Manejo de ingresos y egresos de la compañía
Proveedores	Proveedor	Negociar contratos, compras bienes o servicios

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Dirección General	Proveedor / Cliente	Recibir instrucciones, presentar informes y plantear estrategias en forma conjunta.
Jefe de Talento humano	Proveedor / Cliente	Apoyo mutuo en el desarrollo de las labores
Gerentes de Áreas	Proveedor / Cliente	Apoyo administrativo/Control interno

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comités	Semanal	Coordinadores y supervisores de área.	Retroalimentación interna de actividades y seguimiento de alcances.
Reunión de seguimiento	Semanal	Coordinadores y Jefes de Área	Análisis de presupuestos, Seguimiento de lo Ejecutado y proyectado de la semana, avances y estrategias para la proyección del departamento.
Comité de Resultados	Mensual	Coord - supervisores y subalternos	Presentación del comportamiento del mes x cada unidad de negocio. Comparativo histórico - cumplimiento de presupuesto y alcance de metas.
Informe de Avances Financieros	Semestral	Director General Junta Directiva	Situación de los estados financieros de la entidad.

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Flujo de Caja	Mensual	Coord. de Área	Alto
Indicadores	Mensual	Jefes de área	Alto
Estados Financieros	Mensual	Contabilidad	Alto
Estado de la cartera	Mensual	Contabilidad	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Informe de Gestión	Mensual	Jefes y Coordinadores	Alto
--------------------	---------	-----------------------	------

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Análisis situación Financiera	Semestral	Junta Directiva	Alto
Informe de Gestión	Trimestral	Dirección Ejecutiva	Alto
Informe de Cartera	Bimensual	Dirección Ejecutiva	Alto

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código
		Vigente desde:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
UNIDAD DE NEGOCIO	GESTION ADMINISTRATIVA Y # FINANCIERA.	PERSONAS QUE DESEMPEÑAN ESTE CARGO	1

VI. PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
Gestionar diferentes procesos administrativo, archivo y custodia de documentos de acuerdo al área de trabajo.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Recibir el presupuesto de cada unidad para ser aprobado por dirección.
	Recibir documentación que requiera autorización de dirección.
	Llevar registros de los presupuestos gastados en cada unidad de negocio
Cartera/Gestión de Recaudo	Apoyar a la dirección en la supervisión del cobro de la cartera
Compras	Cotizar artículos de compra para suministrar bienes y servicios requeridos en la Fundación
	Recibir las solicitudes de pedidos requeridos por la unidades de negocio
Comunicaciones	Administrar la correspondencia externa/interna y atención al cliente
	Digitar y actualizar base de datos de la fundación
Gestión Financiera y Contable	Gestionar el pago de obligaciones por funcionamiento de la Fundación: servicios públicos, vigilancia, arrendamientos, ordenes de servicios.
	Ejecutar el programa de mantenimiento y reparación de la planta física, maquinaria, equipos, muebles y enseres de la Fundación.

RESPONSABILIDADES
La Asistente Técnica deberá responder por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Atención a clientes. ➤ Manejo de suministros de oficina ➤ Asistencia a los directivos ➤ Control de correspondencia.

DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
NO APLICA			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
		Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.
		Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
		Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	BAJO	Se compromete con los objetivos del grupo y de la fundación mediante el cumplimiento de metas individuales.
		Participa activamente en la solución de problemas proponiendo ideas al grupo bajo condiciones de respeto y colaboración con el fin de preservar un ambiente de trabajo favorable.
		Participa con agrado como miembro del equipo, apoya las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.
		Está atento para brindar apoyo a los demás en las tareas que se le ha delegado.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	BAJO	Reconoce las oportunidades y hace buen uso de ellas para superar las dificultades.
		Va más allá de lo que le corresponde para satisfacer al cliente y da valor agregado a la organización.
		Optimiza los recursos asignados al equipo, para realizar el trabajo de manera eficiente.
		Ejecuta la asignación de tareas y nuevos proyectos establecidos en la organización.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Planea y organiza su trabajo de acuerdo a los objetivos establecidos por la fundación.
Orientación hacia logros	Se esfuerza por ejecutar su trabajo de la mejor forma posible y siente la necesidad de mejorar continuamente.
Sociabilidad	Muestra actitud abierta a intercambiar información y puntos de vista.
Gestión de Recursos	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.

Negociación	Maneja destreza y habilidad para el cierre de negociaciones.
-------------	--

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Formación profesional como Auxiliar Administrativo y/o secretariado; Técnico en Gestión Documental.
Especialización	Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares.
Conocimientos específicos	Manejo y organización de documentación, atención al cliente, sistemas
Experiencia	Experiencia en el manejo y organización de documentación. Atención al cliente, Manejo de Microsoft Office. Gran capacidad de juicio, rapidez en digitación, concentración.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Indiferente

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Las establecida en programación de plan de trabajo.	
---	--

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Compartir información confidencial: la divulgación a terceros de información o datos que estrictamente le competen a la fundación.	Todo lo demás que no este previamente establecido en el plan de trabajo.
--	--

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Clientes	Proveedor / Cliente	- Entrega correspondencia a las diferentes dependencias. - Transfiere llamadas a las distintas dependencias

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director Administrativo y financiero	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes

	PERFILES DE CARGO	Código
		Vigente desde:

Coordinadores	Cliente	Para la requisición de presupuestos y ordenes de compra	
COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reunión de Actividades	Eventual	Director General y Administrativo y Financiero	Planificar actividades y delegar responsabilidades

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informes de Correspondencia	Diario	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Informe de gestión y cartera	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código
		Vigente desde:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR DE MICROCREDITOS		
UNIDAD DE NEGOCIO	DESARROLLO SOCIAL, ECONOMICO Y REGIONAL	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
Planear, direccionar y controlar el financiamiento de microcréditos a nivel individual o grupal de la población empresarial que no es atendida por la Banca Comercial, fortaleciendo sus potenciales, capacidades productivas y generando oportunidades de empleo o autoempleo, que les permitan alcanzar un mejor desempeño empresarial y tengan la posibilidad de constituir una empresa formal.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Cartera/Gestión de Recaudo	Diseñar estrategias que incentiven el pago de cartera vencida por parte del cliente
	Normalizar la cartera del Instituto de Microcréditos
	Establecer el presupuestos de ingresos y gastos
Compras	Pasar órdenes de compra de insumos para autorización
	Pasar cotizaciones que soporten solicitud de compra de acuerdo al presupuesto.
Gestión de Créditos	Aprobar o rechazar las solicitudes de créditos e informar al prestatario, para proceder con la legalización del crédito.
	Establecer los comités de crédito
Gestión Financiera y Contable	Realizar estudio de las solicitudes de crédito.
	Administrar el presupuesto para la colocación de nuevos créditos
Gestión del Talento Humano	Reportar a Talento Humano comisiones ganadas por las analistas de microcréditos
	Supervisar la labor de las analistas de microcrédito
Mercadeo y Ventas	Diseñar el Plan de mercadeo del Instituto de Microcrédito
Planeación y Dirección	Elaborar el Reglamento de Crédito
	Presentar informes a la dirección general

RESPONSABILIDADES
El Coordinador de Microcrédito deberá responder por:
➤ Cumplir con las metas establecidas el instituto de microcréditos
➤ El buen uso de los materiales y herramientas de trabajo.
➤ La confidencialidad en la información referente a la fundación.
➤ Los errores que se comentan en el desarrollo de sus tareas.
➤ El reporte de las comisiones de las analistas a su cargo

DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
Presupuesto		Cartera	
Inventario			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	ALTO	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y externos.
		Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o planes de mejoramiento a que haya lugar.
		Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.
		Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	ALTO	Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo, involucrándose en las actividades planificadas por el grupo.
		Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu del equipo
		Trabaja en colaboración y Cooperación con otros miembros del equipo para lograr mejores resultados en la práctica.
		Apoya a los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	ALTO	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son claros para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.
		Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.
		Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.
		Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Orientación hacia logros	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.
Negociación	Se esfuerza en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destaca los inconvenientes de una no negociación.
Desarrollo de Personas	Retroalimenta a su equipo de trabajo de acuerdo a los resultados obtenidos.

Liderazgo	Focaliza al equipo en las metas importantes y se asegura que el equipo alcance los resultados
-----------	---

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en Administrador de empresas, Economista y/o carreras afines.
Especialización	Especialización en Mercadeo. Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares.
Conocimientos específicos	Manejo comercial, Conocimientos productos y servicios financieros, estrategias de mercadeo.
Experiencia	Haber liderado procesos de manejo comercial, Experiencia en toma de decisiones gerenciales y en la ejecución de algunas de las actividades del cargo, Servicio al cliente.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Ingles

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Decisiones que debe tomar el colaborador e impactan directamente sus responsabilidades.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Asignación de tasas para la colocación de crédito
Implementación de políticas que impacten el lineamiento estratégico de la UEN

RELACIONES

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Microempresario	Cliente	Consecución de desembolsos de créditos

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
-------------------	------------------------	---

Director Administrativo y financiero.	Proveedor / Cliente	Información de carácter contable
---------------------------------------	---------------------	----------------------------------

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité de gerencial	Mensual	Gerente General, Director Administrativo y Financiero, Coordinadores, Jefes de Área.	Establecer resultados generales de la Fundación. ROL: Participante
Comité de Crédito	Semanal	Asesor Jurídico Director General	Aprobación o rechazo de Créditos ROL: Director

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Cuadro Control de Desembolsos	Diario	Analista de Crédito	Confidencial
Reporte de Radicación y Respuestas de Créditos	Diario	Analista de Crédito	Confidencial
Informe diario de cobro de comisiones	Diario	Analista de Crédito	Confidencial

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Reporte de desembolsos	Semanal, mensual.	Contabilidad Gerencia Director administrativo y financiero	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA DE CREDITO		
UNIDAD DE NEGOCIO	DESARROLLO ECONOMICO Y REGIONAL	SOCIAL, #	PERSONAS QUE DESEMPEÑAN ESTE CARGO 2

VII. PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Gestionar el financiamiento de microcréditos a nivel individual o grupal de la población empresarial que no es atendida por la Banca Comercial, fortaleciendo sus potenciales, capacidades productivas y generando oportunidades de empleo o autoempleo, que les permitan alcanzar un mejor desempeño empresarial y tengan la posibilidad de constituir una empresa formal.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Cartera/Gestión de Recaudo	Normalizar la cartera del Instituto de Microcréditos
	Presentar informes de la gestión de cartera
Comunicaciones	Informar a los prestatarios acerca del estado del crédito
Gestión de Créditos	Captar clientes potenciales para el otorgamiento de créditos
	Asesor a los clientes en las diferentes modalidades de crédito existentes en la fundación y los requisitos que debe cumplir.
	Recibir la documentación de los prestatarios para la liquidación de nuevos créditos
	Gestión para la aprobación de créditos
Mercadeo y Ventas	Gestionar el Plan de mercadeo del Instituto de Microcrédito

RESPONSABILIDADES

- La analista de Microcrédito deberá responder por:
- Contactar clientes para recolectar documentación
 - El buen uso de los materiales y herramientas de trabajo.
 - La confidencialidad en la información referente a la fundación.
 - Los errores que se comentan en el desarrollo de sus tareas.
 - Revisar permanentemente las Respuestas de Créditos

DIMENSIÓN DEL CARGO
En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
Colocación de créditos			
Inventario			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
----------------------	-------	-------------

ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	MEDIO	Comunica y controla que el equipo de trabajo utilice las metodologías de comunicación y escucha activa con los clientes interno y externo.
		Inspecciona con el grupo de colaboradores inmediatos el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
		Controla que el equipo de trabajo utilice los métodos implementados para la medición de las inquietudes de los clientes.
		Verifica con el grupo de trabajo, que se estén cumpliendo los lineamientos establecidos para el trato con los clientes.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	MEDIO	Promueve el compromiso del grupo con el desarrollo de los proyectos asignado.
		Comparte experiencias y conocimientos que contribuyan al mejoramiento del grupo y del ambiente de trabajo.
		Expresa abiertamente expectativas positivas respecto a sus habilidades y aportes.
		Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento del grupo.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	MEDIO	Identifica las oportunidades del equipo de trabajo y actúa consecuentemente para alcanzar superar los obstáculos del mismo.
		Lidera y ejecuta ideas que le dan valor agregado a la fundación.
		Resuelve satisfactoriamente los retos y constituye oportunidades para el equipo a través de los recursos disponibles.
		Verifica la marcha de los proyectos innovadores de la fundación.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Planea y organiza su trabajo de acuerdo a los objetivos establecidos por la fundación.
Orientación hacia logros	Se esfuerza por ejecutar su trabajo de la mejor forma posible y siente la necesidad de mejorar continuamente.
Sociabilidad	Muestra actitud abierta a intercambiar información y puntos de vista.
Gestión de Recursos	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.
Negociación	Maneja destreza y habilidad para el cierre de negociaciones.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

	PERFILES DE CARGO	Código
		Vigente desde:

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Tecnológica o Profesional en ciencias económicas.
Especialización	Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos específicos	Tramite de Créditos, servicio al cliente, Conocimientos en Oficce.
Experiencia	Manejo de Clientes, Financieras,
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Indiferente

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES	
Decisiones que no requieren consulta	
Las inherentes a las responsabilidades de su cargo	
Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones	
Manejo de los créditos a radicar, toda la información que se incluye en Response	

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u> Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
CLIENTE	Proveedor	Información de la aprobación del crédito, firma de títulos valores y validación de toda la información.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u> Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director Administrativo y financiero	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
REUNIONES DIARIAS	DIARIA	Coordinador de microcréditos	Análisis de negocios a presentar en Response. Aclarar inquietudes y tener pleno conocimiento de las actividades de la unidad de negocio.

INFORMES

INFORMES PERIODICOS <u>REQUERIDOS</u> POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Créditos Enviados a Desembolsos	Diario	Coordinador de Microcrédito	Publico
Informe de créditos Retenidos	Diario	Coordinador de Microcrédito	Publico

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	LIDER DE PROYECTOS ESPECIALES		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO PROYECCION SOCIAL Y HUMANA	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
Coordinar las actividades de los procesos establecidos en la implementación y gestión en la Unidad de Procesos Especiales.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Gestión de Proyectos	Coordinar la gestión de los recursos técnicos, financieros y mano de obra para la ejecución e implementación del proyecto
	Coordinar, y controlar las actividades determinadas en cada fase del proyecto
	Entregar los productos finales e informes
	Realizar los balances social y ambiental al finalizar el proyecto
Compras	Requerir y retirar el suministro de insumos para la ejecución de los proyectos
Gestión Humana	Coordinar la contratación, pago y capacitación de los profesionales de campo
Mercadeo y Ventas	Organizar ferias para exponer los proyectos
Mejora Continua	Coordinar la entrega de los productos finales del proyecto
	Velar por la calidad de los productos entregados
	Hacer seguimiento post cierre del proyecto
	Coordinar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.

RESPONSABILIDADES			
El Coordinar de Proyectos Especiales deberá responder por:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cumplimiento de las actividades desarrolladas en la UEN de Proyectos Especiales. ➤ La utilización racional de los recursos asignados para el desarrollo de cada uno de los proyectos. ➤ Adquisición de nuevos proyectos. 			
DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Proyectos	Cuantía \$	No. Personas beneficiadas	Inventario \$
\$			
\$			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	MEDIO	Comunica y controla que el equipo de trabajo. Utiliza las metodologías de comunicación y escucha activa con los clientes interno y externo.
		Inspecciona con el grupo de colaboradores inmediatos el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
		Controla que el equipo de trabajo utilice los métodos implementados para la medición de las inquietudes de los clientes.
		Verifica con el grupo de trabajo, que se estén cumpliendo los lineamientos establecidos para el trato con los clientes.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	MEDIO	Identifica las oportunidades del equipo de trabajo y actúa consecuentemente para alcanzar superar los obstáculos del mismo.
		Lidera y ejecuta ideas que le dan valor agregado a la organización.
		Resuelve satisfactoriamente los retos y constituye oportunidades para el equipo a través de los recursos disponibles.
		Verifica la marcha de los proyectos innovadores de la organización.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	MEDIO	Promueve el compromiso del grupo con el desarrollo de los proyectos asignado.
		Comparte experiencias y conocimientos que contribuyan al mejoramiento del grupo y del ambiente de trabajo.
		Expresa abiertamente expectativas positivas respecto a sus habilidades y aportes.
		Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento del grupo.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Sociabilidad	Percibe los sentimientos y puntos de vista del otro, interesándose activamente por sus problemas, las soluciones que aporta o propone.
Habilidades de Negociación	Se pone en el lugar del otro y trata de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
Orientación hacia los resultados	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.
Delegación	Supervisa la actividad delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Liderazgo	Focaliza al equipo en las metas importantes y se asegura que el equipo alcance los resultados.
Gestión de Conflictos	Se anticipa al conflicto y proporciona el acercamiento y el diálogo entre las partes afectadas por el mismo logrando que el conflicto no llegue a producirse
Gestión de Recursos	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en áreas sociales: Trabajador Social, Psicología, Antropología o afines
Especialización	Especialización en Proyectos, servicios sociales o Cooperación Internacional.
Conocimientos específicos	Conocimientos en gestión de proyectos sociales
Experiencia	Haber coordinado procesos de evaluación y gestión de proyectos en comunidades vulnerables.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Inglés 80%

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Las actividades propias con el cargo	

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Manejo de recursos que no estén presupuestados	
Cosecciones especiales a los beneficiarios del proyecto	

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades gubernamentales y no gubernamentales	Asistente	Rendir los informes requeridos acerca de los proyectos
Comunidades	Supervisor	Verificar el cumplimiento de objetivos y calidad del servicio

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
-------------------	------------------------	---

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Director de Proyectos	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes
Recursos Humanos	Cliente	Coordinación en la contratación, capacitación y remuneración del personal que desarrolla el proyecto.
Contabilidad	Cliente	Desembolsos, disponibilidades presupuestales.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Ejecutiva	semanal	Profesionales de Campo	Verificar avances del proyecto Rol: Informante
Comité de gerencial	Mensual	Director General, Director Administrativo y Financiero, Coordinadores, Jefes de Área.	Establecer resultados generales de la Fundación. ROL: Participante

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Informes de Gestión	Semanal	Profesionales de Campo	Medio

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de Presupuesto	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Informe de gestión	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	PROFESIONAL DE CAMPO: PSICOLOGO		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO PROYECCION SOCIAL Y HUMANA	# PERSONAS	4

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
<p>Prestar Asistencia Psicosocial a los beneficiarios de los siguientes proyectos : Proyecto de atención integral complementaria al programa de reintegración a la vida civil; Proyecto de atención integral complementaria al programa de victimas en la ciudad de Cartagena OIM-USAID-FUNDACIÓN INDUFRIAL y al Proyecto para el fortalecimiento de la asociatividad, desarrollo tecnológico y formalización de pequeñas unidades familiares productoras de derivados del maíz y la leche en los municipios de Turbana, Arjona y el corregimiento de Ballestas, en convenio con el BID - Banco Interamericano de Desarrollo</p>

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Diagnóstico	Identificar oportunidades para nuevos proyectos
	Hacer estudios de factibilidad para la elaboración de nuevos proyectos
Implementación del proyecto	Elaborar los perfiles de los beneficiarios del proyecto
	Evaluar las competencias de los beneficiarios
	Brindar asistencia psicosocial a los beneficiarios del proyecto
	Presentar los informes de los avances de los proyectos
	Presentar los indicadores del proyecto

RESPONSABILIDADES			
<p>➤ El profesional de campo: Psicólogo tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo psicosocial de los beneficiarios de los proyectos.</p>			
DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Proyectos	Cuantía \$	No. Personas beneficiadas	Inventario \$
\$			
\$			

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente,	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
		Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.

tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)		Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
		Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
		Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.
		Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
		Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	BAJO	Reconoce las oportunidades y hace buen uso de ellas para superar las dificultades.
		Va más allá de lo que le corresponde para satisfacer al cliente y da valor agregado a la organización.
		Optimiza los recursos asignados al equipo, para realizar el trabajo de manera eficiente.
		Ejecuta la asignación de tareas y nuevos proyectos establecidos en la organización.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Sociabilidad	Percibe los sentimientos y puntos de vista del otro, interesándose activamente por sus problemas, las soluciones que aporta o propone.
Habilidades de Negociación	Se pone en el lugar del otro y trata de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
Orientación hacia los resultados	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.
Delegación	Supervisa la actividad delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.
Liderazgo	Focaliza al equipo en las metas importantes y se asegura que el equipo alcance los resultados.
Gestión de Conflictos	Se anticipa al conflicto y proporciona el acercamiento y el diálogo entre las partes afectadas por el mismo logrando que el conflicto no llegue a producirse
Gestión de Recursos	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Psicólogo

Especialización	Especialización en Proyectos, servicios sociales o Cooperación Internacional.
Conocimientos específicos	Conocimientos en gestión de proyectos sociales
Experiencia	Haber coordinado procesos de evaluación y gestión de proyectos en comunidades vulnerables.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Inglés 80%

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Las actividades propias con el cargo	

Temas que deben ser consultados con el superior para tomar decisiones

Manejo de recursos que no estén presupuestados	
Concesiones especiales a los beneficiarios del proyecto	

RELACIONES

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades gubernamentales y no gubernamentales	Asistente	Rendir los informes requeridos acerca de los proyectos
Comunidades	Ejecutor	Brindar asistencia Psicosocial a los beneficiarios de los proyectos

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director de Proyectos	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes
Coordinador del proyecto	Cliente	Rendir informes y coordinar actividades

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Ejecutiva	semanal	Profesionales de Campo	Verificar avances del proyecto Rol: Informante

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de gestión	Semanal	Coordinador del proyecto	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director del proyecto	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	PROFESIONAL DE CAMPO: ECONOMISTA		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO PROYECCION SOCIAL Y HUMANA	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
<p>Capacitar y asistir a los beneficiarios de los proyectos en la elaboración de planes de negocio: Proyecto de atención integral complementaria al programa de reintegración a la vida civil; Proyecto de atención integral complementaria al programa de víctimas en la ciudad de Cartagena OIM-USAID-FUNDACIÓN INDUFRIAL y al Proyecto para el fortalecimiento de la asociatividad, desarrollo tecnológico y formalización de pequeñas unidades familiares productoras de derivados del maíz y la leche en los municipios de Turbana, Arjona y el corregimiento de Ballestas, en convenio con el BID - Banco Interamericano de Desarrollo.</p>

VIII. PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Diagnóstico	Identificar oportunidades para nuevos proyectos
	Hacer estudios de factibilidad para la elaboración de nuevos proyectos
Implementación del proyecto	Capacitar a los beneficiarios de los proyectos en elaboración de planes de negocio
	Acompañar a los beneficiarios de los proyectos en la identificación de planes de negocios
	Evaluar la factibilidad económica y social de los planes de negocios presentados por los beneficiarios de los proyectos.
	Hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos de inversión aprobados durante la marcha y postinversión.
	Presentar los informes de los avances de los proyectos
Cierre	Presentar los indicadores del proyecto
	Documentar los resultados técnicos del proyecto: conocimientos adquiridos, tecnología utilizada, documentación, productos, etc

RESPONSABILIDADES
<p>➤ El profesional de campo: Economista tiene la responsabilidad velar por la viabilidad de los proyectos de inversión de los beneficiarios de los proyectos.</p>

DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Proyectos	Cuantía \$	No. Personas beneficiadas	Inventario \$
\$			
\$			

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones

ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
		Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.
		Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
		Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
		Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.
		Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
		Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	BAJO	Reconoce las oportunidades y hace buen uso de ellas para superar las dificultades.
		Va más allá de lo que le corresponde para satisfacer al cliente y da valor agregado a la organización.
		Optimiza los recursos asignados al equipo, para realizar el trabajo de manera eficiente.
		Ejecuta la asignación de tareas y nuevos proyectos establecidos en la organización.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Sociabilidad	Percibe los sentimientos y puntos de vista del otro, interesándose activamente por sus problemas, las soluciones que aporta o propone.
Habilidades de Negociación	Se pone en el lugar del otro y trata de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
Orientación hacia los resultados	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.
Liderazgo	Focaliza al equipo en las metas importantes y se asegura que el equipo alcance los resultados.
Gestión de Conflictos	Se anticipa al conflicto y proporciona el acercamiento y el diálogo entre las partes afectadas por el mismo logrando que el conflicto no llegue a producirse
Gestión de Recursos	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Economista
Especialización	Especialización en Proyectos, servicios sociales o Cooperación Internacional.
Conocimientos específicos	Conocimientos en gestión de proyectos sociales
Experiencia	Haber coordinado procesos de evaluación y gestión de proyectos en comunidades vulnerables.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Inglés 80%

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Las actividades propias con el cargo	

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Manejo de recursos que no estén presupuestados	
Concesiones especiales a los beneficiarios del proyecto	

RELACIONES

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades gubernamentales y no gubernamentales	Asistente	Rendir los informes requeridos acerca de los proyectos
Comunidades	Ejecutor	Brindar asistencia Psicosocial a los beneficiarios de los proyectos

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director de Proyectos	Proveedor	Para autorizaciones y rendición de informes
Coordinador del proyecto	Cliente	Rendir informes y coordinar actividades

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Ejecutiva	semanal	Profesionales de Campo	Verificar avances del proyecto Rol: Informante

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de gestión	Semanal	Coordinador del proyecto	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director del proyecto	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IX. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR DEL INSTITUTO		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO	# PERSONAS	1

X. PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO
Asegurar el cumplimiento de los procesos desarrollados en el Instituto de Capacitación.

XI. PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO	
Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Planeación y Dirección	Elaborar el Plan Estratégico del Instituto de capacitación
	Planear la consecución de los recursos para el funcionamiento del Instituto
Diagnostico	Hacer estudios de mercados
Planeación curricular	Diseñar nuevos programas de formación
	Diseñar el perfil ocupacional de los programas de formación
	Definir los lineamientos básicos de diseño curricular
Admisiones y Registros	Determinar los recursos a utilizar en el proceso de administración y Registro
	Determinar el número de aspirantes a admitir por programa académico y la ubicación de los puntos de matrícula.
	Seleccionar a los nuevos estudiantes que serán admitidos en cada programa académico
Mercadeo y Ventas	Elaborar y ejecutar el cronograma de actividades de promoción y divulgación de los programas académicos del Instituto.
	Publicar en medios masivos de información los requisitos y procedimientos para la inscripción, admisión y matrícula.
Gestión Académica	Gestionar los grados de los estudiantes
	Planear la inducción de los estudiantes nuevos
Gestión Docente	Diseñar la evaluación Docente por parte de Estudiantes
	Programar la plantilla de Instructores que desarrollarán cada módulo la contratación de los instructores
	Aplicar, calificar y tabular la evaluación del docente en su fase de acompañamiento en el desarrollo del modulo
Proyección y Extensión	Diseñar planes y políticas de inserción laboral de los estudiantes en su fase lectiva y productiva
	Vincular a los estudiantes a los diferentes sectores productivos, Institucionales, Gubernamentales, en su fase lectiva y práctica.
	Implementar programas de bienestar de los estudiantes.
	Implementar programas de emprendimiento con el fin de desarrollar proyectos novedosos y productivos.
Gestión de Recursos Financieros	Solicitar los reportes financieros y la ejecución presupuestal
	Verificar el pago de instructores
Gestión Humana	Solicitar y apoyar en la selección de la Planta de Personal
	Apoyar en la selección, capacitación y entrenamiento del personal
Servicios Administrativos	Solicitar la dotación y adecuación de aulas y recursos para la gestión académica
Mejora Continua	Verificar la calidad académica de los Programas, la calidad docente y los recursos

asignados.
Evaluar la respuesta del mercado a cada programa y replantear estrategias de mejoramiento
Hacer seguimiento a la ubicación laboral de los estudiantes en las empresas
Implementar acciones preventivas y/o correctivas para evitar el incumplimiento de las metas institucionales.

XII. RESPONSABILIDADES

El Director de la del Instituto deberá responder por:

- La captación, mantenimiento y ubicación laboral de los estudiantes.
- La gestión y administración de los recursos y el presupuesto asignado para el funcionamiento de Instituto
- Calidad académica de los programas ofrecidos.

DIMENSIÓN DEL CARGO			
En miles y anuales			
Proyectos	Cuantía \$	No. Personas beneficiadas	Inventario \$
\$			
\$			

XIII. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar	ALTO	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y
		Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o
		Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	ALTO	Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.
		Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo, involucrándose en las actividades planificadas por el
		Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu del equipo
		Trabaja en colaboración y Cooperación con otros miembros del equipo para lograr mejores resultados en la
		Apoya a los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como

CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día)	ALTO	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son claros para otras personas de la organización. Verifica
		Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.
		Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.
		Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación	Desarrolla e implementa los sistemas y procedimientos que garanticen una
Habilidades de Negociación	Diseña estrategias para obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes e
Sociabilidad	Establece, mantiene e incrementa relaciones interpersonales, proporcionando de esta
Orientación hacia resultado	Diseña estrategias encaminadas a lograr objetivos establecidos por la Fundación
Gestión de conflictos	Busca soluciones integradoras. Logra que ambas partes cedan en alguno de sus planteamientos, problemas o enfoques, de manera que resulte aceptado por los implicados.
Orientación a la Calidad	Planea y desarrolla las actividades de la UEN de Proyectos Especiales estándares de calidad, mejoramientos continuos e indicadores que permita medir el
Toma de decisiones	Toma decisiones, fija prioridades, o selecciona metas en base a insumos y resultados calculados, considerando explícitamente las utilidades potenciales, el rendimiento sobre la inversión o los análisis costo beneficio.
Pensamiento estratégico	Diseña mecanismos para identificar cual sería la mejor propuesta estratégica para adaptar a la fundación a los cambios del entorno
Delegación	Define claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada
Liderazgo	Clarifica roles y expectativas de desempeño de los colaboradores de la fundación, explicando con claridad lo que espera de acuerdo al cargo y lo ubica en el
Gestión de Recursos	Integra y armoniza procedimientos y métodos de trabajo, rentabilizando el coste,

XIV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en áreas administrativas o a fines
Especialización	Especialización en aéreas de la Educación
Conocimientos específicos	Conocimientos en gestión de proyectos

	Administración educativas Conocimiento en planificación educativa Planeación estratégica en el área de educativa Ley de educación Procesos administrativos Estadística y evaluación educativa Conocimiento en análisis de proyectos educativos
Experiencia	Haber liderado procesos evaluación y gestión de proyectos en comunidades vulnerable por más de tres años.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Inglés 80%

XV. TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Programarse su plan de trabajo
 Coordina las actividades con el personal a su cargo

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

El endeudamiento del departamento
 Realizar cambios locativos en las sedes asignadas al área de instituto
 Implementar ideas nuevas en los programas académicos

XVI. RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
PROVEEDORES	Ejecutivo	Establecer Convenios y consecución de recursos
DIFERENTES EMPRESAS	Ejecutivo	Cotización de insumos
SENA	Ejecutivo	Asignación de estudiantes para las practicas académicas
SECRETARIA DE EDUCACION	Ejecutivo	Apoyo en diferentes programas académicos Legalización de resoluciones para el área académica de la fundación

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Contabilidad	Ejecutiva	Cartera
Asesor financiero	Ejecutiva	Consulta de temas de interés para la Unidad

	PERFILES DE CARGO	Código
		Vigente desde:

Subdirección o Dirección	Ejecutiva	Aprobación de presupuesto, comités de crédito.
Docentes	Ejecutiva	Coordinación de desarrollo del programa
Estudiantes	Ejecutiva	Atender solicitudes y solución de inconformidades
Asistente Adtiva.	Ejecutiva	Coordinar actividades del área

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité de gerencial	Mensual	Director General, Director Administrativo y Financiero, Coordinadores, Jefes de Área.	Establecer resultados generales de la Fundación. ROL: Participante

XVII. INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Listado de situación de cartera	Diaria	Asistente	Medio

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de Presupuesto	Mensual	Director Administrativo y Financiero.	Confidencial
Informe de gestión	Mensual	Director General	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director General	Confidencial
Estadísticas	Mensual	Director General	Confidencial

XVIII. RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

XIX. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DEL INSTITUTO		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO	# PERSONAS	1

XX. PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Asistir al Director en el cumplimiento de los procesos desarrollados en el Instituto de Capacitación, asegurando el pago oportuno de los estudiantes por los diferentes conceptos.

XXI. PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Gestión Humana	Liquidar las horas laboradas por los decentes en cada modulo
Admisiones y Registros	Publicar en medios masivos de información los requisitos y procedimientos para la inscripción, admisión y matricula.
	Matricular a los estudiantes
	Inscribir a los estudiantes nuevos en cada programa académico
Gestión de Recursos Financieros	Captar los ingresos financieros por concepto de inscripción, matricula y demás conceptos de pagos realizados en el Instituto.
	Realizar la gestión de cobro de los estudiantes que tengan pagos pendientes por matricula
Gestión Académica	Asignar los horarios y grupos de estudiantes por módulos
Gestión Docente	Aplicar, calificar y tabular la evaluación del docente en su fase de acompañamiento en el desarrollo del modulo

XXII. RESPONSABILIDADES

El Director de la del Instituto deberá responder por:

- El oportuno recaudo de la cartera
- El proceso de matriculas
- El pago oportuno a los docentes
- El uso adecuado de las aulas

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
Cartera		Inventario	

XXIII. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.

<p>permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)</p>		<p>Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.</p>
		<p>Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.</p>
		<p>Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)</p>	<p>BAJO</p>	<p>Reconoce las oportunidades y hace buen uso de ellas para superar las dificultades.</p>
		<p>Va más allá de lo que le corresponde para satisfacer al cliente y da valor agregado a la organización.</p>
		<p>Optimiza los recursos asignados al equipo, para realizar el trabajo de manera eficiente.</p>
		<p>Ejecuta la asignación de tareas y nuevos proyectos establecidos en la organización.</p>
<p>CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)</p>	<p>BAJO</p>	<p>Se compromete con los objetivos del grupo y de la organización mediante el cumplimiento de metas individuales.</p>
		<p>Participa activamente en la solución de problemas proponiendo ideas al grupo bajo condiciones de respeto y colaboración con el fin de preservar un ambiente de trabajo favorable.</p>
		<p>Participa con agrado como miembro del equipo, apoya las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde</p>
		<p>Está atento para brindar apoyo a los demás en las tareas que se le ha delegado.</p>

COMPETENCIAS DEL CARGO

Habilidades de negociación	Se esfuerza en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destaca los inconvenientes de una no negociación
Sociabilidad	Muestra actitud abierta a intercambiar información y puntos de vista
Planeación y Organización	Define sistemas y esquemas de trabajo, se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Orientación a resultados	Monitorea su desempeño, solicitando feedback, contra niveles de excelencia que involucren objetivos o comportamientos.

XXIV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Estudios de pregrado en áreas administrativas
Conocimientos específicos	Gestión de créditos y cartera. Fundamentos de Contabilidad. Riesgos crediticios
Experiencia	En cargos similares mínimo por 1 año
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Básico

XXV. TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES Decisiones que no requieren consulta Programarse su plan de trabajo
Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones Conceder descuentos especiales

XXVI. RELACIONES

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
PROVEEDORES	Ejecutivo	Establecer Convenios y consecución de recursos
DIFERENTES EMPRESAS	Ejecutivo	Cotización de insumos
SENA	Ejecutivo	Asignación de estudiantes para las practicas académicas
SECRETARIA DE EDUCACION	Ejecutivo	Apoyo en diferentes programas académicos Legalización de resoluciones para el área académica de la fundación

**PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS
Proveedor (P) o Cliente (C)**

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Contabilidad	Asistencial	Solicitar depósitos de pago de estudiantes
Asesor financiero	Asistencial	Consulta de temas de interés para la Unidad
Docentes	Asistencial	Coordinación de desarrollo del programa
Estudiantes	Asistencial	Atender solicitudes y solución de inconformidades
Asistente Adiva.	Asistencial	Coordinar actividades del área
Director del Instituto	Asistencial	Rendir informes y recibir instrucciones

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol

XXVII. INFORMES

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Listado de situación de cartera	Diaria	Asistente	Medio

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de deudores	Diaria	Director del Instituto	Confidencial
Informe de gestión	Mensual	Director del Instituto	Confidencial
Indicadores de Gestión	Mensual	Director General	Confidencial
Estadísticas	Mensual	Director General	Confidencial

XXVIII. RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DEL INSTITUTO		
UNIDAD DE NEGOCIO	MACROPROCESO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Atender a los usuarios del Instituto de capacitación y asistir al Instituto en el proceso de admisiones, gestión académica y docente.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Admisiones y Registros	Atender a los usuarios del Instituto
	Recibir, sistematizar, y archivar la documentación presentada por los estudiantes de acuerdo a los requisitos establecidos en el proceso de Inscripción
Gestión Académica	Publicar las notas de cada modulo en cohortes determinados
	Generar certificados a los estudiantes
	Generar estadísticas del proceso de Admisión y Registros
Gestión Docente	Llevar el registro de asistencia de los estudiantes

RESPONSABILIDADES

--

El Auxiliar de la del Instituto deberá responder por:

- La oportuna atención a los usuarios.
- La calidad de la información ofrecida
- Actualización de la base de datos de estudiantes

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
Cartera		Inventario	

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	BAJO	Escucha, atiende y comunica amablemente las necesidades de los clientes interno y externo.
		Confronta el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes con respecto a las soluciones entregadas.
		Tiene como rutina de trabajo el analizar y buscar soluciones a las inquietudes de los clientes insatisfechos.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	BAJO	Realiza encuestas a los clientes y se comporta con el mismo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
		Reconoce las oportunidades y hace buen uso de ellas para superar las dificultades.
		Va más allá de lo que le corresponde para satisfacer al cliente y da valor agregado a la organización.
		Optimiza los recursos asignados al equipo, para realizar el trabajo de manera eficiente.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	BAJO	Ejecuta la asignación de tareas y nuevos proyectos establecidos en la organización.
		Se compromete con los objetivos del grupo y de la organización mediante el cumplimiento de metas individuales.
		Participa activamente en la solución de problemas proponiendo ideas al grupo bajo condiciones de respeto y colaboración con el fin de preservar un ambiente de trabajo favorable.
		Participa con agrado como miembro del equipo, apoya las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde
		Está atento para brindar apoyo a los demás en las tareas que se le ha delegado.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Habilidades de negociación	Se esfuerza en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destaca los inconvenientes de una no negociación
Sociabilidad	Muestra actitud abierta a intercambiar información y puntos de vista
Planeación y Organización	Define sistemas y esquemas de trabajo, se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Orientación a resultados	Monitorea su desempeño, solicitando feedback, contra niveles de excelencia que involucren objetivos o comportamientos.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Técnico o Tecnólogo en áreas administrativas o a fines
Conocimientos específicos	Gestión documental Atención al cliente
Experiencia	Ninguna
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Medio
Excel Avanzado	Dominio Medio
Comercio electrónico	Dominio Medio
Idiomas	Dominio Medio

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Programarse su plan de trabajo

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
USUARIOS DE LA UNIDAD	Asistencial	Brindar Unidad

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director del Instituto	Asistencial	Rendir informes y recibir instrucciones

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos- Físicos, Biológicos y químicos	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	LIDER DE CONTABILIDAD		
UNIDAD DE NEGOCIO	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Mantener actualizados todos los estados financieros de la Fundación, a través de un claro y eficiente manejo de la contabilidad, velando por la defensa de los intereses de la Compañía, respetando los procedimientos y políticas de la misma.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Suministrar a coordinadores de áreas información: listado de cartera, proveedores, cuentas por pagar y saldo contable de la cuenta bancaria velar por el consecutivo de los documentos: recibos de caja, egresos y facturas

Auditoria	<p>Contrarrestar en forma oportuna los requerimientos hechos por los entes de control.</p> <p>Coordinar y hacer seguimiento a la implementación y sugerencias hechas por la revisoría fiscal y auditoría interna.</p>
Cartera/Gestión de Recaudo	Conciliar la cartera comercial vs. la cartera que refleja los libros de contabilidad
Compras	<p>Expedir a los proveedores y colaboradores, cuando estos lo soliciten, los certificados de Retención en la Fuente, IVA e ICA., cuando aplique.</p> <p>Realizar muestreos físicos de inventarios y cotejar con libros</p>
Tributaria	Elaborar, analizar y presentar informes de carácter legal como: información en medios magnéticos a la DIAN, a la Supersociedades y Cámara de Comercio y demás entes de control.
Facturación	Revisar las causaciones de facturas de proveedores y cuentas de cobro después de procesadas.
Gestión Financiera y Contable	<p>Dirigir y coordinar las contabilizaciones, registro y controles. (hechos contables, nómina, pagos a la seguridad social, inventarios, impuestos, proveedores, bancos, caja, entre otros).</p> <p>Realizar Análisis de Costo.</p> <p>Revisar y dar visto bueno a las conciliaciones bancarias.</p> <p>Supervisar los movimientos de transacciones con cheques y demás movimientos que afecten directamente los movimientos contables.</p>
Gestión del Talento Humano	Causar la nomina y las prestaciones sociales.

RESPONSABILIDADES

El Contador deberá responder por:

- Balance General actualizado
- Estados de resultados mensual
- Por la confidencialidad en la información referente a la fundación
- Documento para comité: estado de inventario, cartera, razones financieras, estados financieros comparativos
- Entrega de certificados al 100% de proveedores y colaboradores, en los plazos establecidos.
- Presupuesto al día y según requerimientos de la Gerencia
- Declaraciones de impuestos debidamente radicadas y canceladas ante entidades en plazos establecidos.
- Propiedad, planta y equipo a su cargo
- Cumplimiento de las actividades en salud ocupacional

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
NO APLICA			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCION AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	ALTO	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y externos.
		Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o planes de mejoramiento a que haya lugar.
		Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.
		Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	ALTO	Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo, involucrándose en las actividades planificadas por el grupo.
		Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu del equipo
		Trabaja en colaboración y Cooperación con otros miembros del equipo para lograr mejores resultados en la práctica.
		Apoya a los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
CREATIVIDAD E INNOVACION	← ↓	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que

(Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	no son claros para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.
	Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.
	Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.
	Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación y Organización:	Diseña mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de los recursos asignados.
Orientación a los Resultados:	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.
Delegación:	Define claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
Gestión de Recursos:	Integra y armoniza procedimientos y métodos de trabajo, rentabilizando el coste, racionalizando recursos y la rentabilidad de las inversiones.
Liderazgo:	Hace seguimiento constante y compara los resultados obtenidos con lo esperado de cada colaborador y con base en ese conocimiento asigna nuevos desafíos.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Contador público titulado.
Especialización	Especialización en Finanzas. Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos específicos	Actualizaciones tributaria contable.
Experiencia	Análisis y elaboración de estados financieros y declaraciones tributarias.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Indiferente

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Manejo administrativo de personal a cargo



PERFILES DE CARGO

Código

Vigente desde:

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Pagos Tributarios

Entrega de información confidencial a otros

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades Estatales: DIAN, Supersociedades, DANE Secretarías de Hacienda Barraquilla y Cartagena, Cámara de Comercio Barraquilla y Cartagena.	Proveedor Intermediación	Pagos tributarios (Declaración renta, retención en la fuente, IVA, ICA, Contribuciones especiales). Informes estadísticos.
Proveedores en General	Cliente	Estados de cuenta

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Director general	Proveedor	Suministra información general actualizada
Coordinadores de Unidad	Proveedor - Cliente	Suministra y requiere información de cada área
Revisor Fiscal y Auditor	Proveedor	Suministra información general

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité directivos	Mensual	Dirección General y Coordinadores de Unidad	Rendición de cuentas Analizar información de resultados Recomendar acciones de control
Reuniones	Esporádicas	Dirección General y Coordinadores de Unidad	Análisis y seguimientos a estados financieros

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Balance General actualizado Estados de resultados mensual Documento para comité: estado de inventario, cartera, razones financieras, estados financieros comparativos	Mensual	Contador	Confidencial
Informe de resultado de asamblea.	Anual	Contador, representante legal y revisor fiscal	Confidencial

Presupuesto al día y según requerimientos de la Dirección.	Anual	Contador y Coordinadores de Unidad.	Confidencial
Declaraciones Tributarias y legales.	Mensual y según plazos establecidos	Contador y equipo de trabajo	Público

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Balance General actualizado Estados de resultados mensual Documento para comité: estado de inventario, cartera, razones financieras, estados financieros comparativos	Mensual	Director General Coordinadores de Unidades	Confidencial
Informe de resultado de asamblea.	Anual	Director General	Confidencial
Presupuesto al día y según requerimientos de la Gerencia.	Anual	Director General	Confidencial
Declaraciones Tributarias y legales.	Mensual y según plazos establecidos	Entidades Estatales: DIAN, Supersociedades, DANE Secretarías de Hacienda Cámara de Comercio	Público

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	LIDER DE GESTION HUMANA		
UNIDAD DE NEGOCIO	GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Contar con gente de alto desempeño, calidad integral y alto nivel de desarrollo, que facilite el logro de la visión y el desarrollo de la estrategia de la fundación y la creación de valor.

Garantizar el desarrollo efectivo de los diferentes procesos asociados con talento humano para la compañía, de acuerdo con las políticas y procesos establecidos a nivel central de la Fundación.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Seleccionar, contratar y entrenar al personal que se requiera para las unidades de gestión.
	Asesor a los Directores de Unidad en la selección del personal competente para ocupar los cargos de la organización, según el perfil requerido, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la fundación.
Comunicaciones	Coordinar el tema de comunicaciones internas de la compañía
Gestión Financiera y Contable	Pasar información de nomina y prestaciones sociales para su causación.
	Pasar el pago de la seguridad social para la conciliación en los libros.
Gestión del Talento Humano	Proveer el número apropiado y el tipo adecuado de personas en el momento justo.
	Realizar análisis y descripción de los puestos de trabajo.
	Diseñar y ejecutar el programa de inducción
	Coordinar el programa de entrenamiento del personal
	Liquidar la nómina, las prestaciones sociales y seguridad social de los empleados.
	Registrar y controlar la documentación de las personas que conforma la empresa y de aquellas que en algún momento han prestado sus servicios.
	Diseñar y ejecutar el programa de capacitación del personal
	Elaborar y / o actualizar las descripciones de los cargos y los perfiles correspondientes, de acuerdo con las políticas establecidas para el proceso
	Diseñar y ejecutar el programa de Salud Ocupacional
	Generar el pin para el pago a la seguridad social a través del Operador de Información.
Planeación y Dirección	Velar por el estricto cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo mediante la aplicación de procesos disciplinarios que estén bajo los lineamientos de la legislación laboral y las políticas de la empresa.
	Apoyar a la dirección general en el desarrollo de la visión y la estrategia de la compañía
	Apoyar a la dirección general en la definición y puesta en marcha de las capacitaciones sobre la estrategia.

RESPONSABILIDADES

El Jefe de Talento Humano deberá responder por:

- Plan de formación entregado oportunamente con cronograma y presupuesto detallado
- Archivo de hojas de vida actualizado y ordenado
- Cumplimiento, control y seguimiento a la actividades del programa de salud ocupacional
- Pago oportuno del salario y prestaciones sociales de los trabajadores
- Que los trabajadores estén cobijados en riesgos profesionales y seguridad social
- Del personal capacitado y entrenado para desarrollar eficazmente las funciones asignadas al cargo.
- Propiedad planta y equipo es su área.

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
1. Gastos de personal anuales		2. Formación del talento humano	

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	ALTO	Comunica en el área que lidera el uso y seguimiento de la estrategia de escucha y comunicación con los clientes internos y externos.
		Desarrolla reuniones con clientes externos e internos para evaluar programas, servicio o productos, orientando los ajustes o planes de mejoramiento a que haya lugar.
		Promueve en el equipo que lidera el seguimiento adecuado a las inquietudes de los clientes.
		Comunica al equipo que lidera los lineamientos a tener en cuenta para el trato y conocimiento del cliente.
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	ALTO	Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo, involucrándose en las actividades planificadas por el grupo.
		Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu del equipo
		Trabaja en colaboración y Cooperación con otros miembros del equipo para lograr mejores resultados en la práctica.
		Apoya a los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
CREATIVIDAD E INNOVACION (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias	ALTO	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son claros para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.

metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)

Propone grandes ideas y opciones que contribuyen significativamente a la generación de valor para la organización.

Establece alternativas creativas para el uso adecuado de los recursos, en la realización de las actividades del área de trabajo.

Dirige el proyecto de puesta en funcionamiento de grandes ideas y retos para la organización que conducirán innovaciones significativas.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Gestión de Conflictos:	Busca soluciones integradoras. Logra que ambas partes cedan en alguno de sus planteamientos, problemas o enfoques, de manera que resulte aceptado por los implicados.
Planeación y Organización:	Diseña mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de los recursos asignados.
Orientación a los Resultados:	Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo.
Desarrollo de Personas:	Identifica las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores y en función de éstas dedican tiempo y esfuerzo para focalizar su desarrollo.
Sociabilidad:	Percibe los sentimientos y puntos de vista del otro, interesándose activamente por sus problemas, las soluciones que aporta o propone.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Profesional en Administración de empresas o Ingeniería Industrial.
Especialización	Especialización en Gerencia de Talento Humano. Se homologa por 2 años de experiencia en cargos similares.
Conocimientos específicos	Temas de talento humano, Concepto de procesos y cadenas de valor, Gestión del talento humano basado en competencias.
Experiencia	Administración de personal, Otros procesos de talento humano: planeación, gestión de cargos, selección, formación y desarrollo.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Ingles Intermedio

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Las operativas relacionadas con cada proceso, de acuerdo con las políticas establecidas para cada proceso de talento humano.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Inversiones que superen el presupuesto aprobado anualmente para cada proceso.

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Entidades gubernamentales	Proveedor	Remitir información
Entidades relacionadas con la seguridad social	Cliente / proveedor	Recibir apoyo, intercambio de información
Proveedores de servicios de Talento humano	Cliente	Solicitar y contratar servicios
Talento humano	Proveedor / Cliente	Recibir políticas y procesos; entregar información
Auditoría	Proveedor / Cliente	Recibir políticas y procesos; entregar información
Contratistas	Proveedor	Verificación pagos Seguridad Social y control procesos de contratación

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Todas las unidades, todas las personas.	Proveedor	Apoyar el desarrollo de los diferentes procesos de talento humano

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité directivo	Mensual	Director General Coordinadores de Unidad	Dar informe mensual sobre avances

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Novedades de nomina: Horas Extras y asistencia del personal.	Quincenal	Coordinadores de Unidad	Interno

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Balance social	semestral	Dirección General	Confidencial
Plan de comunicaciones	Trimestral	Dirección General	Confidencial
Plan de formación del talento humano	Anual	Dirección General	Confidencial
Informe de avance del programa de salud ocupacional de la fundación.	Mensual	Dirección General	Confidencial

XXIX. RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE CONTABLE Y ADMINISTRATIVA		
UNIDAD DE NEGOCIO	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Asegurar la actualización de todos los estados financieros de la empresa, a través de un claro y eficiente manejo de la contabilidad, velando por la defensa de los intereses de la Compañía, respetando los procedimientos y políticas de la misma bajo normas contables generalmente aceptadas en Colombia.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Causar anticipos: proveedores, contratistas y otros anticipos conciliar al corte de mes las cuentas por cobrar a contratistas
Cartera/Gestión de Recaudo	Realizar los cruces de cuentas debidamente soportadas con las facturas de cartera & tesorería.
Comunicaciones	Elaborar informes de carácter legal como: información en medios magnéticos a la DIAN a la Supersociedades.
Facturación	Verificar que las facturas y cuentas de cobro cumplan con los requisitos legales Causar las facturas y documentos equivalentes de proveedores y otros.
Gestión Financiera y Contable	Conciliar estados de cuentas a proveedores y clientes varios, y demás cuentas que sean necesarias.
	Ingresar al sistema documentos por pagar y registros contables (notas de bancos, notas créditos, débitos y facturas)
	Elaborar solicitud de cheques y/o flujos de cajas
	Custodiar y mantener los registros generales de los recibos y de los egresos, Elaborar las transferencias bancarias
	Aplicar las retenciones en la fuente de acuerdo con la tabla
Gestión del Talento Humano	Facilitar la elaboración, mensual de los estados financieros de la empresa, de acuerdo con las normas contables.
Gestión del Talento Humano	Causar la nomina y apropiación para prestaciones sociales mensualmente
Mercadeo y Ventas	Cantabilizar las anulaciones de facturas recibidas por venta
Planeación y Dirección	Participar en la elaboración anual de los informes de asamblea.

RESPONSABILIDADES

--

El Asistente Contable deberá responder por:

- Entrega de conciliaciones oportunamente
- Actualización diaria y mensual de la información de cuentas por pagar y demás cuentas contables
- Documentos soportes del cruce debidamente diligenciados
- Listado actualizado de cuentas deudores varios
- Causaciones en general
- Propiedad, planta y equipo a su cargo
- Cumplimiento de las actividades en salud ocupacional

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
NO APLICA		Facturación	

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
<p>ATENCIÓN AL CLIENTE:</p> <p>(Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)</p>	MEDIO	Comunica y controla que el equipo de trabajo utilice las metodologías de comunicación y escucha activa con los clientes interno y externo.
		Inspecciona con el grupo de colaboradores inmediatos el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
		Controla que el equipo de trabajo utilice los métodos implementados para la medición de las inquietudes de los clientes.
		Verifica con el grupo de trabajo, que se estén cumpliendo los lineamientos establecidos para el trato con los clientes.
<p>TRABAJO EN EQUIPO:</p> <p>(Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)</p>	MEDIO	Promueve el compromiso del grupo con el desarrollo de los proyectos asignado.
		Comparte experiencias y conocimientos que contribuyan al mejoramiento del grupo y del ambiente de trabajo.
		Expresa abiertamente expectativas positivas respecto a sus habilidades y aportes.
		Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento del grupo.
<p>CREATIVIDAD E INNOVACION:</p> <p>(Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas)</p>	MEDIO	Identifica las oportunidades del equipo de trabajo y actúa consecuentemente para alcanzar superar los obstáculos del mismo.
		Lidera y ejecuta ideas que le dan valor agregado a la fundación.
		Resuelve satisfactoriamente los retos y constituye oportunidades para el equipo a través de los recursos



PERFILES DE CARGO

Código

Vigente desde:

rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)

disponibles.

Verifica la marcha de los proyectos innovadores de la fundación.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación y Organización:	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Orientación a los Resultados:	Monitorea su desempeño, solicitando feedback, contra niveles de excelencia que involucran objetivos o comportamientos
Delegación:	Supervisa la actividad delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.
Gestión de Recursos:	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.
Liderazgo:	Lidera a su equipo de trabajo, encaminándolo con los objetivos establecidos por la fundación.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Formación tecnológica como Auxiliar contable y/o estudiante de Contaduría Pública.
Especialización	Se homologa con 1 año de experiencia en cargos similares
Conocimientos específicos	Actualizaciones tributarias y contables; manejo de software.
Experiencia	Experiencia en el análisis y manejo de cuentas contables, conciliaciones bancarias, causación de facturación de proveedores. Manejo de Microsoft Office. Gran capacidad de juicio, rapidez en digitación, concentración.
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Indiferente

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Contabilización de cuentas por pagar cuando tienen los respectivos soportes y autorizaciones.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Anulaciones de facturas de ventas	Elaboración de asientos y/o registros contables extraordinarios

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
PROVEEDORES	PROVEEDOR	Contabilización de cuentas por pagar
DANE	CLIENTE	Apoyo en entrega de informes mensuales

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Contador general	Proveedor - cliente	Suministra y recibir información general actualizada
Coordinadores de Unidad	Proveedor - Cliente	Suministra y requiere información de cada unidad
Revisor Fiscal y Auditor	Cliente	Suministra información general
Contratistas	Proveedor	Control y supervisión cuentas por pagar

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones	Esporádicas	Director Administrativo Contador	Análisis y seguimientos a estados financieros

INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Documentos soportes para preparar Informe de resultado de asamblea, elaboración de presupuesto, declaraciones tributarias y legales.	Anual	Coordinadores de unidad, equipo de trabajo, proveedores y clientes	Confidencial

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

Apoyo en la elaboración de: Balance General actualizado Estados de resultados mensual Documento para comité: estado de inventario, cartera, razones financieras, estados financieros comparativos	Mensual	Director General, Coordinadores de unidad	Confidencial
Apoyo en Informe de resultado de asamblea.	Anual	Director General	Confidencial
Apoyo en la elaboración del presupuesto al día y según requerimientos de la Dirección.	Anual	Director General	Confidencial
Declaraciones Tributarias y legales.	Mensual y según plazos establecidos	Entidades Estatales: DIAN, Supersociedades, DANE Secretarías de Hacienda, Cámara de Comercio	Público

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto

	PERFILES DE CARGO	Código	
		Vigente desde:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO		
UNIDAD DE NEGOCIO	GESTION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	# PERSONAS	1

PROPÓSITO DEL CARGO DEL CARGO

Mantener la integridad de los servicios informáticos y brindar una solución oportuna a la plataforma informática.

PROCESOS Y RESPONSABILIDADES ASOCIADOS AL CARGO

Procesos / Subprocesos	Responsabilidad
Todos los procesos	Realizar el mantenimiento preventivo que presentan los equipos en cuanto a su parte física: CPU, monitores, teclados, cables, y mouse. (Hardware).
	Efectuar diagnóstico y revisión de todos los equipos de la fundación, efectuar reparaciones menores de teclado y Mouse, instalar programas, creación y distribución de puntos de red, instalación y configuración de impresoras.
	Desempeñar funciones de mantenimiento preventivo aislando en forma oportuna y periódica los elementos o residuos que entorpezcan el buen funcionamiento de los equipos que utilizan para el desempeño de las funciones.
	Realizar Backup del servidor y demás equipo de cómputo de la fundación
	Revisar la planta telefónica cuando no esté funcionando alguna extensión
	Corregir daños eventuales en los equipos de computo
Comunicaciones	Actualizar la página Web de la fundación
	Supervisar el canal de Internet
Gestión del Talento Humano	Efectuar el apoyo en la red para videoconferencias

RESPONSABILIDADES

El Asistente de soporte técnico deberá responder por:

- Limpieza interna y externa de cada uno de los dispositivos de los equipos de la fundación
- Funcionamiento de los equipos de computo
- La red y comunicación entre los usuarios
- La actualización de la información en los sistemas de comunicación
- Copias de seguridad de la información de la fundación
- Propiedad, planta y equipo a su cargo
- Cumplimiento de las actividades en salud ocupacional

DIMENSIÓN DEL CARGO

En miles y anuales

Variable o Factor	Valor actual	Variable o Factor	Valor actual
NO APLICA			

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias Humanas	Nivel	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE: (Capacidad para mantener una actitud permanente que lleve a sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno. Está expresada en el cuidado del manejo de la relación mediante la escucha activa y la comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar con iniciativa soluciones efectivas que cumplan con sus expectativas y agreguen valor mutuo)	MEDIO	Comunica y controla que el equipo de trabajo utilice las metodologías de comunicación y escucha activa con los clientes interno y externo.
		Inspecciona con el grupo de colaboradores inmediatos el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
		Controla que el equipo de trabajo utilice los métodos implementados para la medición de las inquietudes de los clientes.
		Verifica con el grupo de trabajo, que se estén cumpliendo los lineamientos establecidos para el trato con los clientes.
TRABAJO EN EQUIPO: (Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes)	MEDIO	Promueve el compromiso del grupo con el desarrollo de los proyectos asignado.
		Comparte experiencias y conocimientos que contribuyan al mejoramiento del grupo y del ambiente de trabajo.
		Expresa abiertamente expectativas positivas respecto a sus habilidades y aportes.
		Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento del grupo.
CREATIVIDAD E INNOVACION: (Capacidad de buscar alternativas creativas y de mejoramiento continuo a las situaciones de trabajo y/o la habilidad de decidir y establecer estrategias metodológicas rápidamente ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.)	MEDIO	Identifica las oportunidades del equipo de trabajo y actúa consecuentemente para alcanzar superar los obstáculos del mismo.
		Lidera y ejecuta ideas que le dan valor agregado a la fundación.
		Resuelve satisfactoriamente los retos y constituye oportunidades para el equipo a través de los recursos disponibles.
		Verifica la marcha de los proyectos innovadores de la fundación.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Planeación y Organización:	Define sistemas y esquemas de trabajo, Se anticipa a las dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de los procesos.
Orientación a los Resultados:	Monitorea su desempeño, solicitando feedback, contra niveles de excelencia que involucran objetivos o comportamientos.
Habilidades de Negociación:	Se esfuerza en identificar las ventajas mutuas de una negociación (cliente interno) y destaca los inconvenientes de una no negociación (cliente interno).
Gestión de Recursos:	Monitorea el adecuado proceso de la utilización de los recursos y el sistema de gestión.

Liderazgo:	Lidera a su equipo de trabajo, encaminándolo con los objetivos establecidos por la fundación.
------------	---

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Condiciones Generales	Especificaciones
Estudios	Técnico o Tecnólogo en sistemas, telecomunicaciones, electrónica o carreras a fines
Especialización	No requerida
Conocimientos específicos	Conocimientos Hardware y software.
Experiencia	Hardware, software y manejo de redes
Habilidades	Especificaciones
Word	Dominio Total
Excel Avanzado	Dominio Total
Comercio electrónico	Dominio Total
Idiomas	Ingles Técnico

TOMA DE DECISIONES

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta

Ninguna	
---------	--

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Todas	
-------	--

RELACIONES

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Proveedores de tecnología	Cliente	Obtención de información y propuestas de soluciones.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Proveedor (P) o Cliente (C)

Entidad o Persona	Énfasis de la relación	Naturaleza o propósito (Bien o servicio que obtiene o entrega)
Área de talento humano de la compañía	Proveedor	Satisfacer necesidades de clientes
Dirección General	Proveedor	Satisfacer necesidades
Contabilidad	Proveedor / Cliente	Intercambio de información
Auditoria	Proveedor / Cliente	Intercambio de información

Usuarios en general	Proveedor/Cliente	Satisfacer necesidades, Intercambio de Información
---------------------	-------------------	--

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES:

Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité de Dirección	Mensual	Director General Coordinadores de Unidad	Objetivo: Evaluar el desarrollo del plan del área y proyectar las nuevas actividades. Rol: participante Aportar información

.INFORMES

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Elaborado por	Nivel de seguridad
Solicitudes	Frecuentes	Todas las Unidades	Confidencial

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO

Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Reporte del Solicitudes atendidas	Mensual	Dirección General	Confidencial

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

	Nivel de Riesgo
Psicolaborales – Ergonómicos	Alto
Riesgos Mecánicos	Medio
Riesgo Eléctrico	Medio

ANEXO 9: PLAN DE FORMACION FUNDACION INDUFRIAL

PLAN DE FORMACION FUNDACION INDUFRIAL

Realizada

MALLA CURRICULAR con detalle de población objetivo y mes planeado para desarrollar

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INDUCCIÓN														
VINCULACIÓN														
Bienvenida y firma de toda la documentación														
CONOCIMIENTO DE LA FUNDACION														
Historia de la compañía														
Vision: ideología central y futuro imaginado														
Estrategia de la compañía y Objetivos del año														
Cadena de valor del negocio														
Productos y servicios de la compañía														
Estrcutura organizacional de la compañía														
Enfoque del Talento humano														
Balance social del año anterior														
Formación del talento humano														
Beneficios al personal														
Salud Ocupacional														
Administración de personal														
PRESENTACIÓN Y VISITA A INSTALACIONES														
Visita a las instalaciones														
Presentación de los integrantes de las diferentes áreas														
Análisis de resultados de evaluaciones de conocimientos de cada capítulo del proceso de inducción														
REINDUCCION DESARROLLO DE COMPETENCIAS														
TRABAJO EN EQUIPO														
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN														
Desarrollo de la creatividad personal														
Solución creativa de problemas														
Gestión de la innovación														

COMUNICACIÓN
Comunicación efectiva

Plan de Formación Fundación Indufrial (Continuación)

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NEGOCIACION														
Técnicas de negociación Manejo de conflictos HABILIDADES														
GERENCIALES														
Toma de decisiones Empoderamiento y delegación Reuniones efectivas de trabajo PLANEACION Y ORGANIZACION Optimización del tiempo														
CADENA DE VALOR														
IDENTIFICACION DE MERCADOS CONOCIMIENTO Y ANALISIS DE MERCADOS Analizar el entorno y la Competencia (DOFA) Estudiar y segmentar el mercado Identificar clientes objetivos														
IDENTIFICAR NECESIDADES DE CLIENTES Definir estrategias y tácticas de contacto Interactuar con el cliente para obtener información Recolectar y analizarla información rentables para la compañía.														
IDENTIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE Ofrecer nuevos productos y/o servicios Optimizar productos y/o servicios actuales agregan valor Creación de nuevos puntos de ventas y/o servicios														
SATISFACER NECESIDADES DEL MERCADO GENERAR VALOR AGREGADO comercializar productos y/o servicios Ofrecer portafolio de productos y/o servicio particulares del cliente (menos)														
CIERRE DEL NEGOCIO Formalizar los acuerdos y condiciones Tramites y logística Entregar productoy/o servicio														
FIDELIZACION DE CLIENTES ESTRATEGIAS DE LEALTAD Y FIDELIZACION Definir metodologías de contacto con el cliente Implementar las estrategias definidas. Hacer seguimiento y crear nuevas estrategias.														

RETROALIMENTACION PARA MEJORAS DE PROCESOS

Plan de Formación Fundación Indufrial (Continuación)

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROCESOS DE SOPORTE														
<i>MODULO JURIDICO</i>														
<i>Conceptos básicos jurídicos</i>														
Personas: tipos, responsabilidades, capacidades														
Clases de obligaciones														
letras														
<i>Personas jurídicas (sociedades)</i>														
Qué tipos de sociedades existen														
Características de cada tipo														
Reformas estatutarias														
responsabilidades														
Trámites ante la cámara de comercio														
<i>Contratos - básico</i>														
Qué es un contrato														
Tipos (clasificación legal)														
mercantil, prestación de servicios, ejecución de														
Políticas de la organización y Parámetros básicos														
Cómo elaborar y revisar contratos														
existencia y representación; RUT; cédula del														
Procedimientos establecidos														
Modelos de contratos														
Propiedad industrial														
Marcas														
Patentes														
Nombres comerciales Procedimientos														
establecidos Requerimientos														
legales y jurídicos De														
Superintendencia de sociedades														
DIAN														
Ministerio de Comercio exterior														
Procedimientos establecidos														

Plan de Formación Fundación Indufrial (Continuación)

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TRIBUTARIA														
Tipos de impuestos y contribuyentes														
Declaraciones tributarias														
Retenciones en la fuente														
Plazos, pagos, sanciones														
Revisiones y recursos (legal)														
Inspecciones tributarias														
ACTUALIZACIONES														
MANEJO DE PRESUPUESTOS														
Manejo de presupuesto familiar														
Conceptos de ahorro, déficit y superávit														
Módulo de presupuesto														
Elaboración de presupuestos														
Control de presupuestos														
ANÁLISIS FINANCIERO														
Análisis de estados financieros														
Indices financieros (de estados financieros)														
Elaboración de informes derivados del análisis														
PROCESOS ADMINISTRATIVOS														
SEGUROS														
Tipos de seguros y coberturas														
Negociación de seguros														
Administración de seguros														
COMPRAS														
Políticas de compras														
Administración de Inventarios														
Procedimientos de compras														
Logística en las compras														
Negociación con proveedores														
SISTEMAS														
Nomas legales en el tema de sistemas														
Análisis y planeación de necesidades tecnológicas														
Redes y cableados														
Manejo seguro de la información														
Backups de información (equipos)														
CONTRATOS														
Administración de los diferentes tipos de contratos														

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN														
Alternativas telefonía														
Conmutadores														
Teléfonos														
TEMAS LOCATIVOS														
Mantenimientos locativos														
Adecuaciones de oficinas														
Inventario de recursos físicos														
Administración de recursos físicos														
SEGURIDAD														
De instalaciones físicas														
Controles de acceso														
Sistemas de vigilancia														
De ingresos y salidas														
Atención al público														
Celaduría														
ARCHIVO														
Técnicas para administrar archivos														
Políticas de archivo														
Gestión documental														
CORRESPONDENCIA														
Administración de correspondencia														
Políticas de correspondencia														
MENSAJERÍA														
Administración de mensajería														
Políticas de mensajería														
ASEO Y CAFETERIA														
COMUNICACIÓN														
Técnicas de redacción comercial efectiva y ortografía														
MÓDULO DE CONTROL INTERNO														
Formación en procesos de control interno														
Técnicas de auditoría														
Administración del riesgo														

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROCESO DE CALIDAD														
MODULO I : SISTEMAS DE														
GESTIÓN DE LA CALIDAD														
Conceptos básicos														
Breve historia de los Sistemas de														
Calidad El Cicto PHVA - Mejoramiento														
Continuo Enfoque de Procesos														
Política de Gestión Integral														
Procedimientos Básicos del														
SGA Control de														
Documentos														
Control de Registros														
Auditorías Internas														
Acciones														
Correctivas														
Acciones														
Preventivas														
Manejo de Producto No conforme														
Generalidades Certificación de														
Sistemas Norma ISO 9.001:2000														
Norma ISO 14.000::2004														
Norma OSHAS 18.000														
Sistema HACCP														
Actualización normas lcontec														
Control estadístico de procesos														

Mejoramiento de procesos

Técnicas de auditorias interna de calidad

Plan de Formación Fundación Indufrial (Continuación)

	CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PLANEAR TALENTO HUMANO														
GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO														
GESTIÓN DE CARGOS														
Conceptos generales del proceso de descripción de cargos y perfiles														
Cómo elaborar la descripción y el perfil de un cargo														
Que es la valoración de cargos														
Como se valora un cargo														
SELECCIÓN DE PERSONAL														
Conceptos generales del proceso de selección de personal														
Entrevista de selección														
Conceptos generales de pruebas psicotécnicas														
Procedimiento de visita domiciliaria y verificación de antecedentes														
Procedimientos de vinculación de personal														
Entrevista de retiro														
Manejo de ingresos y retiros														
FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO														
Conceptos generales del proceso de formación del talento humano														
Estrategia de formación														
Mecánica de aprendizaje: metodologías														
Mecánica de aprendizaje: condiciones														
Formación de formadores														
Cómo administrar la formación														
Ayudas educativas														
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO														
ADMINISTRACIÓN DE SUGERIONES PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL														
Administración de políticas laborales y legales														
Temas legales laborales														
Administración de Contratistas conceptos básicos														
Administración de Cooperados conceptos básicos														
Actualización en liquidación de aportes de seguridad social y parafiscales														
Contratos laborales: conceptos y diferentes modalidades														
Reglamento interno de trabajo														
Practicantes aprendices														
Temas de Cooperativas: estatutos, descuentos, cooperativismo														

Plan de Formación Fundación Indufrial (Continuación)

		CARGOS	NOMBRE DE CADA COLABORADOR	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TECNOLOGIA															
	SISTEMA OPERATIVO WINDOWS XP.														
	INTERNET														
	WORD BASICO, MEDIO Y AVANZADO														
	EXCEL BASICO, MEDIO Y AVANZADO														
	EXCEL ESPECIALIZADO PARA LA GERENCIA DE NEGOCIOS														
	POWER POINT BASICO, MEDIO Y AVANZADO														
	MICROSOFT OUTLOOK														
	EXCEL ESPECIALIZADO PARA LA GERENCIA DE NEGOCIOS														
	ACROBAT														
	ZEUS CONTABILIDAD														
	BLACKBOARD														
	PLATAFORMAS VIRTUALES DE														

Fuentes: Las autores del Trabajador Integrador