



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

DISEÑO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN UNA IMPORTANTE
EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO.

Director del Proyecto
Gladys Carolina Díaz Romero
Mg. Prevención en Riesgos Psicológicos

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Ivonne Tatiana Céspedes Moreno
Trabajo de grado para obtener el título de Psicóloga.
02 de Abril de 2018



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Floridablanca, _____ de Mayo de 2018.

El ser profesional es un privilegio que se premia como un logro integral, compuesto por diferentes áreas que dan lugar al enriquecimiento personal, académico y espiritual, en mi caso la familia, la academia y la fe, han moldeado cada uno de los escalones de mi vida y de mi formación como Psicóloga, es por ésta razón que resalto la labor de cada una de ellas, en primer lugar agradezco a Dios por rodearme de ángeles que me fortalecen y me impulsan a crecer en virtudes, oportunidades y propósitos, ángeles como mi familia a quienes agradezco no solo por su apoyo tanto económico como emocional, sino además, por ser mi primer amor y la motivación constante para proyectarme en el camino del éxito, especialmente agradezco a mis padres Giovanni Hernando Céspedes Cañón y Sandra Patricia Moreno Hernández, a mis abuelos Ana Sofía Cañón Bernal, Hernando Céspedes y Segundo Moreno López, a mi hermano Diego Andrés Céspedes Moreno y a mi pareja Carlos Mario Moreno Rangel, por el ánimo, escucha y cariño con el que orientaran mi vida, de igual forma, agradezco a mi jefe de pasantía Leynna Rocío Gómez Álvarez por ofrecerme una práctica, profesional, armónica y con grandes enseñanzas, finalmente, agradezco a la Universidad Pontificia Bolivariana por cumplir con la promesa de formación moral, ética y de calidad, permitiéndome culminar exitosamente el primer ciclo de mi carrera como profesional en psicología.

Índice De Contenidos

	<i>Pag.</i>
1. Introducción	10
2. Justificación	12
3. Objetivos	12
4. Referente Conceptual	13
5. Metodología	19
6. Participantes	19
7. Recursos	20
8. Procedimiento	21
8.1. Fase 1. Contextualización de los manuales de procedimientos de la empresa	21
8.2. Fase 2. Proceso de entrevistas con los colaboradores	21
8.3. Fase 3. Proceso de socialización y entrevista con jefes directos	21
8.4. Fase 4. Consolidación de la información	21
8.5. Fase 5. Socialización de los resultados y hallazgos	22
8.6. Fase 6. Evaluación del impacto de la pasantía	22
9. Resultados	22
10. Discusión	52
11. Conclusiones	54
12. Recomendaciones	54
13. Referencias	56



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Índice de Tablas

	<i>Pag.</i>
1. Tabla N°1 Descripción de la información actualizada en los manuales de funciones por cargo	29
2. Tabla N°2 Descripción de competencias y ponderación por perfil de cargo.	40

Índice de Gráficas

	<i>Pag.</i>
1. Gráfico N°1 Frecuencia de Participantes para el área de Talento Humano	23
2. Gráfico N°2 Frecuencia de Participantes para el área de Dispensación	23
3. Gráfico N°3 Frecuencia de Participantes para el área de Contact Center	24
4. Gráfico N°4 Frecuencia de Participantes para el área de Licitaciones y Hospitales	24
5. Gráfico N°5 Frecuencia de Participantes para el área de Contabilidad	25
6. Gráfico N°6 Frecuencia de Participantes para el área de Sistemas	25
7. Gráfico N°7 Frecuencia de Participantes para el área de Seguridad	26
8. Gráfico N°8 Frecuencia de Participantes para el área de Operaciones Logísticas	26
9. Gráfico N°9 Frecuencia de Participantes para el área de Dirección Técnica	27
10. Gráfico N°10 Frecuencia de Participantes para el área de Inventarios	27
11. Gráfico N°11 Frecuencia de Participantes para el área de Cartera	28



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Índice de Anexos

	<i>Pag.</i>
1. Anexo N°1 Formato de entrevista para trabajadores Versión 2018	58
2. Anexo N°2 Formato de entrevista para jefes directos Versión 2018	59
3. Anexo N°3 Diccionario de competencias código GGA 02	60

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	DISEÑO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN UNA IMPORTANTE EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO.
AUTOR(ES):	Ivonne Tatiana Céspedes Moreno
PROGRAMA:	Facultad de Psicología
DIRECTOR(A):	Gladys Carolina Díaz Romero

RESUMEN

El rápido crecimiento de las organizaciones plantea la necesidad de actualizar los procesos internos, a fin de mantener los estándares de calidad que garantizan el correcto desarrollo de la compañía, sin embargo, esta actualización tiende a realizarse desde los procesos más generales, olvidando aquellos que se fundamentan como base de toda la estructura empresarial, por consiguiente, este proyecto tiene por objetivo el diseño de los perfiles de cargo y los manuales de funciones, construyéndolos alrededor de un modelo de competencias, basado en la experiencia, educación, formación y habilidades propias de cada cargo, de esta manera se obtienen herramientas primordiales para los procesos de selección, formación y bienestar, a fin de garantizar el ingreso del personal altamente calificado; el proyecto va dirigido a todo el personal de la empresa, y se contó con el apoyo de (68) colaboradores, quienes se desempeñan en las 16 áreas de la compañía (Gerencia, Dispensación, Contact Center, Licitaciones y Hospitales, Servicio al Cliente, Comercial, Financiera, Contabilidad y Tesorería, Cartera, Talento Humano, Sistemas, Seguridad, Operaciones Logísticas, Inventarios, Dirección Técnica y Compras), y que corresponden a los tres niveles de cargos identificados en la empresa (Operativo, Táctico y Estratégico), la metodología a seguir se ploteo con la realización de entrevistas tanto a colaboradores como a jefes directos a fin de identificar y esclarecer las características, competencias y funciones propias de cada cargo, como resultado se obtuvo el hallazgo y eliminación de funciones, así como la realización de una ponderación de las competencias con lo cual se permitirá comprender a fondo las expectativas de los cargos.

PALABRAS CLAVE:

Perfil de cargo, Manual de funciones, Competencia, Experiencia, Educación, Formación, Habilidades.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN OF PROFILES OF CHARGE FOR COMPETENCIES IN AN IMPORTANT COMPANY OF THE PHARMACEUTICAL SECTOR.

AUTHOR(S): Ivonne Tatiana Céspedes Moreno

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Gladys Carolina Díaz Romero

ABSTRACT

The organization's fast growth poses the need of updating the inner processes in order to maintain the quality standards that guarantee the right development of the company. However, this update tends to be executed from the most general processes and forgets those who are based as a foundation of all the business structure. Therefore, this project has as objective the position profile design and the functions handbooks, built around a competences model based on experience, education, training and self-abilities from each position; in this way, fundamental tools are obtained for processes of selection, training and well-being in order to guarantee the entry of high qualified staff. The project is addressed to all the 16 areas company staff, counting with (68) collaborators, who perform in the 16 companies (Management, dispensation, contact center, bidding and hospitals, customer service, financial, accounting, treasury, portfolio, human resources, system, security, logistic operation, inventory, technic and shopping direction) and correspond to the three position levels identified in the company (operative, tactic, and strategic). The methodology to follow was posed with the interview to collaborators and direct bosses in order to identify and clarify the characteristics, competences and functions owned by each position, as a result the discovery and deletion of functions as the execution of a competences weighing which will allow to fully understand the position expectations.

KEYWORDS:

Position profile, functions handbook, competence, experience, education, training and abilities.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La Norma 9001 de la Organización Internacional de Normalización (ISO) del 2015 enfatiza en la importancia de garantizar la calidad de cada uno de los procesos efectuados por la compañía, dentro de los cuales se encuentre la selección de personal, en este punto se debe prestar estricta atención a la identificación de las características propias del personal, las cuales garantizaran el ingreso de los candidatos altamente calificado para el desempeño de los puestos de trabajo, éstas particularidades se describen en la educación, la formación, la experiencia y las habilidades requeridas para responder asertivamente con las responsabilidades del cargo, de igual forma, un trabajador debe conocer las implicaciones del puesto, para apropiarse del mismo y obtener los mejores resultados, como lo dice Cuesta (2010) “no puede gestionarse lo que no conocemos” (p.40), es deber de la compañía dar a conocer los aspectos primordiales para el adecuado desempeño y conocimiento de la funciones y obligaciones de los cargos a fin de disminuir los vacíos en los procesos y los errores presentes en el desarrollo del trabajo (Pineda, 2008), por tal motivo, se decide emprender el trabajo de pasantía enfocado en la actualización de dos aspectos fundamentales para los procesos de una organización, como lo son, los perfiles y manuales de funciones de los diferentes cargos que conforman el talento humano, este proyecto se realizó con el apoyo de en una empresa del sector farmacéutico, donde se ha identificado la necesidad de actualizar dichos aspectos; ésta empresa cuenta con más de veinte años en la industrial de la distribución, comercialización y dispensación de medicamentos y dispositivos médicos, enfatizando en proporcionar a la población colombiana productos con alta calidad y un excelente servicio al cliente, comprometiéndose con la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de las políticas y estrategias de servicio de la compañía, actualmente esta

empresa cuenta con 366 colaboradores, los cuales se desempeñan en dieciséis (16) áreas (Gerencia, Dispensación, Contact Center, Licitaciones y Hospitales, Servicio al Cliente, Comercial, Financiera, Contabilidad y Tesorería, Cartera, Sistemas, Seguridad, Operaciones Logísticas, Inventarios, Dirección Técnica, Compras y Talento Humano), es en ésta última donde se emprende la dirección del proyecto de actualización; como componente adicional, la empresa cuenta con un completo diccionario de competencias (ver Anexo N°3) razón por la cual se busca comprender las habilidades que un trabajador debe desarrollar para su adecuado desempeño, dichas competencias están distribuidas según el nivel de operaciones al que pertenezca (Estratégico, Táctico y Operativo), por consiguiente, se toma como insumo el diccionario de competencias para avalar el ajuste del nuevo talento humano al perfil del cargo requerido, de este ejercicio se esperaría que el personal logre adaptarse con éxito a las políticas de la compañía, dando como resultado el buen desempeño en los puestos de trabajo, por lo anterior, el proyecto se propone como soporte para la actualización de los procesos de selección, formación y bienestar.

La importancia del proyecto radica en el valor teórico-práctico que ofrece la actualización de los manuales de funciones y los perfiles de cargo de la empresa participante, por un lado permite el establecimiento de soportes para realizar el seguimiento a los procesos de la empresa, dándole cumplimiento a la norma de calidad ISO 9001 (INCONTEC, 2015), de igual forma, le da relevancia a la identificación de falencias, la generación de acciones de mejora y la apropiación óptima de los cargos a desempeñar; a partir de estos puntos, se trabajan los temas relacionados con el clima organizacional, los tipos de retribución, la planeación de capacitaciones y la promoción de programas para el incremento de las habilidades y competencias profesionales, con lo cual, se garantiza la adaptación del trabajador a las políticas empresariales respondiendo con mayor facilidad y coherencia, dando origen a un correcto desempeño y productividad, como lo plantea Angulo (2004) “se puede contar con empleados más productivos, lo cual beneficia a toda la organización” (p.3).

Objetivo general:

Diseñar los perfiles de cargo por competencias en una empresa del sector farmacéutico mediante la revisión de los perfiles ocupacionales, enfatizando en especificar los procesos y funciones del cargo.

Objetivos específicos:

Analizar los perfiles de cargo, a fin de especificar las funciones e implicaciones de cada cargo.

Realizar un comparativo, entre la información recolectada y los manuales de funciones existentes diseñados en el periodo 2015-2016.

Re-estructurar los perfiles de cargo de acuerdo con el Modelo de Gestión por Competencias.

El rápido desarrollo industrial que Colombia ha presentado en los últimos años, ha traído consigo una serie de cambios empresariales enfocados en los roles, perfiles y responsabilidades que aparecen en las organizaciones (Gutiérrez & Vilorio-Doria, 2014), este cambio constante requiere de una actualización en las medidas de evaluación, selección y formación del talento humano, en cuanto a la reestructuración de los componentes y características propias de cada cargo, sin embargo, es normal observar que las organizaciones no presten atención a esta necesidad de actualización y por el contrario le otorguen más importancia a ciertos procesos de gestión humana como la selección de personal, los programas de promoción, los tipos de retribución y el clima organizacional, que de antemano pueden verse seriamente afectados si se olvida el componente principal de todo cargo o como lo dice Angulo (2004) “dejando en un segundo plano la base de todos los procesos, que es el diseño de cargos”(p.3), donde el óptimo diseño de los perfiles de cargo puede garantizar que el éxito en la adaptación y demás procesos del trabajador se dé con mayor facilidad y coherencia, dando origen a un mayor desempeño y productividad; con lo anterior se plantea la importancia de especificar las características de los cargos y así mismo, generar estrategias organizacionales que permitan dar seguimiento a los procesos en cuanto a calidad, a fin de cumplir con el objetivo de cada cargo.

En esta misma línea de ideas autores como Alcalá, Gómez & Santana (2013) determinan la elaboración de un perfil como una herramienta que permite esclarecer las características del puesto, tales como, habilidades, destrezas y conocimientos, resaltando que sin éstas especificaciones sería prácticamente imposible garantizar que se seleccione al personal más capacitado para ocupar un determinado cargo; ésta apreciación concuerda con lo dicho por Cuesta (2010) en su libro *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, donde argumenta

lo siguiente “no puede gestionarse lo que no conocemos” (p.40), con lo que nos indica que no es posible apropiarse de un cargo y pretender que se obtengan los mejores resultados si no se conocen las características necesarias para ejercerlo; de esta manera, parte fundamental de la realización del perfil de cargo es la determinación de las características que lo componen, tales particularidades deben ser capaces de determinar el éxito en una determinada labor, o bien garantizar la calidad en el desarrollo de la misma.

En este punto, al hablar de calidad podemos acudir a la Norma ISO 9001 (INCONTEC ,2015), donde se establece la necesidad de proporcionar a las empresas las personas más capacitadas para la realización eficaz de la operación, según la norma se debe garantizar que las personas tengan las competencias necesarias para desempeñar su función, por esta razón, resalta los siguientes componentes: educación, formación, experiencia y habilidades o competencias específicas, de igual forma destaca la necesidad de documentar dicha información para obtener un soporte que de origen al seguimiento de estos procesos, respondiendo a las necesidades operativas, tácticas y estratégicas de la organización.

En cuanto a la definición de competencia, contamos con una la larga gama de opiniones, por un lado, Levy- Leboyer (2000) define a las competencias como “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman” (p.3) volviéndolas más eficaces para responder a una situación, por otra parte, Spencer y Spencer (como se cita en Alles, 2004), define la competencia como “una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo” (p.105), estos autores también reconocen la facilidad y dificultad para detectar ciertas competencias, de igual forma, Marta Alles (2008), hace su propia definición de competencia haciendo referencia a “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño

exitoso en un puesto de trabajo” (p.33), de lo anterior, comprendemos como competente a la medida en que la experiencia, los conocimientos, la formación y los atributos personales tales como actitudes, aptitudes y habilidades (Grados,2013), permiten tener la capacidad de cumplir con una tarea y desempeñarse con mayor propiedad en el cargo, como dijo Alles (2006) “ el reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación en los distintos procesos de recursos humanos” (p.87).

Con respecto a lo anterior, no es un secreto que el ser humano siempre ha buscado ser competente y demostrar su superioridad ante el grupo, partiendo de la necesidad primitiva de desarrollar diversas habilidades que pretenden responder de manera adecuada a una o varias tareas, como lo plantean Ortis, Rendón & Atehortúa (2012), resaltando la labor de los antiguos cazadores para desarrollar habilidades como el trabajo en equipo y el liderazgo a fin de alcanzar su meta y garantizar su supervivencia, así mismo, el hombre de la edad media procuraba seleccionar a los aprendices más dignos y virtuosos para ser portadores de sus conocimientos, en este punto se brindaba vital importancia al talento natural y la motivación para desempeñar una determinada función, como se ha dicho, ser competente proporciona un prestigio ante los demás, permite que mis habilidades sobresalgan y se entre en un estado de mejoramiento continuo.

Al igual que la Norma ISO 9001, diversos autores han enfatizado en la necesidad de especificar los componentes o características necesarias para seleccionar los mejores candidatos, un ejemplo de estos es Fayol (como se cita en Ortis et al., 2012) quien comprende la competencia como “la división del trabajo conforme a los límites naturales definidos por la experiencia”, así mismo enfatiza en la inteligencia, conocimiento y aptitudes como principales competencias a desarrollar.

A su vez, se logran describir dichas habilidades, aptitudes y actitudes que se deben tener en cuenta para seleccionar a los mejores candidatos, Levy-Leboyer (como se cita en Alles, 2006), plantea la existencia de veintinueve competencias universales las cuales son, presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas de la organización, comprensión de los problemas de la organización, análisis de los problemas de fuera de su organización, comprensión de los problemas de fuera de su organización, planificación y organización, delegación, control, desarrollo sus subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación para el análisis, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, conocimientos técnicos y profesionales, energía, apertura a otros intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia y motivación; gracias a la gran variedad de competencias que son aplicables para diferentes cargos, surge la necesidad de establecer un diccionario de competencias que permita organizarlas en categorías a fin de identificar las conductas eficaces y los componentes necesarios para desempeñar el cargo, dicho diccionario sirve como referente dentro de la organización para los procesos de selección y evaluación (Alles, 2006; Ortiz et al., 2012).

En concordancia con lo anterior, este proyecto se basa en la recopilación del trabajo realizado por Alles (2004, 2006, 2008) y realizada por la empresa participante, donde se plasma las competencias exigidas para cada uno de los niveles laborales, tales como, operativos, tácticos y estratégicos, dicha recopilación lleva el nombre de Diccionario de Competencias GGA-01, (Anexo N°3), en este se propone para cada uno de los niveles unas competencias específicas, para el nivel Operativo se proponen las siguientes competencias, por un lado se encuentra la atención al detalle, haciendo referencia “a la capacidad de manejo minucioso, eficaz y claro de la información así como en la ejecución precisa y rigurosa de

procedimientos que permiten obtener los logros propuestos gracias a su capacidad de concentración operativa” (Disfarma, 2016, p.4), por otra parte, se resalta el dinamismo y energía como “ la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo prolongadas sin que se vea afectado su nivel de actividad” (Disfarma, 2016, p.4); el nivel Táctico por su lado, se compone del Empowerment, el cual se define como la capacidad de tomar decisiones asertivas a fin de generar un cambio en las condiciones organizacionales (De los Ríos, 2012), de igual forma, en este nivel se resalta el pensamiento analítico describiéndolo como la facilidad que se tiene a la hora de resolver un problema, analizando la situación y estableciendo la mejor manera de solventarlo; Finalmente, para los cargos Estratégicos, se determinan como competencias el pensamiento estratégico, como la habilidad de identificar la mejor respuesta estratégica basada en “las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades” (Disfarma, 2016, p.3) y el liderazgo como la habilidad para incentivar al cumplimiento de los logros, objetivos y metas propuestas por un grupo de trabajo (Giraldo y Naranjo, 2014), sumado a lo anterior, debemos agregar la orientación al resultado, el trabajo en equipo, la orientación al cliente y la comunicación asertiva como las competencias comunes entre los tres niveles, entendiéndose como las tendencias al logro, la participación activa en grupos, la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y la capacidad de manejar asertivamente la información suministrada.

En general las competencias se encargan precisamente de relacionar al personal con los objetivos organizacionales (Mertens, 2000; Beltran & Urrea, 2013), por tanto, la relación entre la claridad del perfil de cargo y la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, es el camino ideal para lograr lo que Grados (2013) propone como la importancia de una buena selección “tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa” (p.223). Dicho de otra manera, para

garantizar los mejores resultados en los procesos de la empresa es necesario tener claridad en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para cada uno de los cargos que conforman la compañía, así como en los límites, riesgos y funciones de la vacante solicitada (Alcala et al., 2013).

Otro punto importante a la hora de plantear el perfil de los cargos, es esclarecer las funciones y responsabilidades con el fin de instruir a los colaboradores y líderes, evitando el desconocimiento de las obligaciones, así como la sobrecarga laboral y el deterioro en el clima organizacional (Agudelo, Castañeda & Rojas, 2009); para esto, se implementa una herramienta que pretende el desarrollo de una cultura organizacional, gracias a que da origen a distintos procesos de mejora como lo es la medición del desempeño, el compromiso y las necesidades de desarrollo, de igual forma, se comprende la planeación de capacitaciones y proyectos de mejoramiento, hasta la promoción de programas para el incremento de las habilidades y competencias, por lo cual esta herramienta conocida como Manual de Funciones, comprende el ¿Por Qué? el ¿Para Qué? y el ¿Cómo? de los cargos efectuados por una compañía; por consiguiente, esclarecer el rol que juega cada uno de los trabajadores en su diferentes cargos.

La identificación de las funciones a realizar, garantiza la eliminación del desconocimiento de las condiciones, riesgos y responsabilidades de la vacante, si previamente se establecen las líneas a seguir el trabajador debe regirse a las mismas, realizar acciones de mejora y proponer actividades de innovación conforme a lo ya establecido, cuidando siempre de no sobrepasar los límites de su cargo, ni abandonar las responsabilidades propias (Dessler, 2009), de esta forma, se realiza la prevención de la sobrecarga laboral y la disminución de los conflictos empresariales, sin embargo, teniendo en cuenta el rápido avance y cambio de la estructura empresarial, es necesario que se lleve a

cabo la actualización constante de este manual, así como de los perfiles de cargo, a fin de mantener al día los soportes de la estructura de la empresa.

Para finalizar se entiende la relación entre la identificación, definición, especificación y actualización constante de las competencias, características y funciones requeridas para desempeñarse con éxito como los primeros pasos para el mejoramiento del clima organizacional y la relación del trabajador con su puesto de trabajo, creando una óptima apropiación del cargo y un compromiso creciente del trabajador hacia la empresa, enfatizando siempre en que el triunfo de todo trabajador radica en que tanto conoce de su labor y hasta donde se siente comprometida con esta.

Metodología

Participantes-Sujetos

El proyecto se desarrolló con el apoyo de ochenta y ocho (88) trabajadores, hombres y mujeres quienes se desempeñan en catorce (14) áreas de la compañía (Gerencia, Dispensación, Contact Center, Licitaciones y Hospitales, Servicio al Cliente, Contabilidad y Tesorería, Cartera, Talento Humano, Sistemas, Seguridad, Operaciones Logísticas, Inventarios, Dirección Técnica y Compras), y que corresponden a los tres niveles de cargos identificados en la empresa (Operativo, Táctico y Estratégico), para la elección de los participantes se tomaron en cuenta las siguientes características: los cargos que presentan menos de 10 trabajadores no aplican para realizar el muestreo, por tanto, se les realizó la entrevista al total de trabajadores correspondiente a estos cargos, de igual forma, cargos con un número mayor de 10 trabajadores aplican para realizar el muestreo no probabilístico de conveniencia, entrevistando solo a los trabajadores con mayor tiempo en el cargo, sin tener en cuenta género, edad, o lugar de procedencia.

Para realizar la actualización del manual de funciones y perfiles de cargo es necesaria la implementación de los siguientes recursos:

Físicos: Formato de entrevista para el trabajador (ver anexo N°1) se trata de un formato de recopilación de datos donde se pretende conocer la percepción del trabajador respecto a su cargo, determinando el objetivo de su trabajo, sus responsabilidades y funciones propias de su puesto, para la realización de este documento se basó en los trabajos de Alles (2008) y Grados (2013), Formato de entrevista para jefes directos (ver anexo N°2) este documento pretende conocer la percepción del jefe directo respecto a los puestos a su cargo, a fin de corroborar la información suministrada por los trabajadores y alimentar el perfil de cargos y el manual de funciones, documentos empresariales con autoría propia de la empresa participante, tales como: Manual de funciones Versión 2015-2016 y Diccionario de Competencias GGA-01 (ver anexo N°3).

Humanos: Conocimiento de las funciones por cargos, participación activa en las tareas a desarrollar y disponibilidad de tiempo por parte del personal.

Evaluación del impacto

Para efectuar la evaluación del impacto del trabajo realizado, se plantea la especificación de los estándares de calidad por medio de una ponderación enfocada en la educación, formación, experiencia y habilidades requeridas para el adecuado cumplimiento del cargo, a partir de dicha ponderación se permite establecer el porcentaje de ajuste del perfil del cargo que presentan los candidatos postulantes, de igual forma el alcance del proyecto permite la evaluación del cumplimiento de los perfiles de cargo en los trabajadores, ofreciendo la oportunidad de mejora en cuanto a los procesos de formación, a fin de lograr la satisfacción de los clientes internos y externos y una constante mejoría en los procesos de la empresa.

Número de fases: 6 fases.

Fase 1. Contextualización de los manuales de procedimientos de la empresa.

En la primera fase se indagará sobre los manuales de procedimientos y funciones definidos por la empresa, enfatizando en la evaluación, selección y seguimiento del personal, de igual forma, se busca comprender la misión, objetivos, principios y cultura organizacional presente en la empresa.

Fase 2. Proceso de entrevistas con los colaboradores.

En segundo lugar, se realizan entrevistas dirigidas a los trabajadores, con el objetivo de identificar sus principales funciones, riesgos, condiciones de trabajo y percepción sobre su labor.

Fase 3. Proceso de socialización y entrevista con jefes directos.

Una vez obtenida la información, se lleva a cabo una reunión con los jefes inmediatos de cada área, para socializar los hallazgos y conocer su percepción respecto a las funciones a desempeñar y las competencias necesarias para cada cargo.

Fase 4. Consolidación de la información.

Seguidamente, se procede a comparar la información recolectada y los manuales de funciones existentes diseñados en el periodo 2015-2016, con el fin de realizar el respectivo análisis relacionando con el Diccionario de Competencias GGA-01, determinando la debida actualización y re-estructuración de los perfiles.

Fase 5. Socialización de los resultados y hallazgos.

Posteriormente, se les socializa a los líderes de cada área los perfiles de cargo y manuales de funciones direccionados para cada puesto de trabajo, a fin de informar sobre los nuevos procesos a seguir.

Fase 6. Evaluación del impacto de la pasantía.

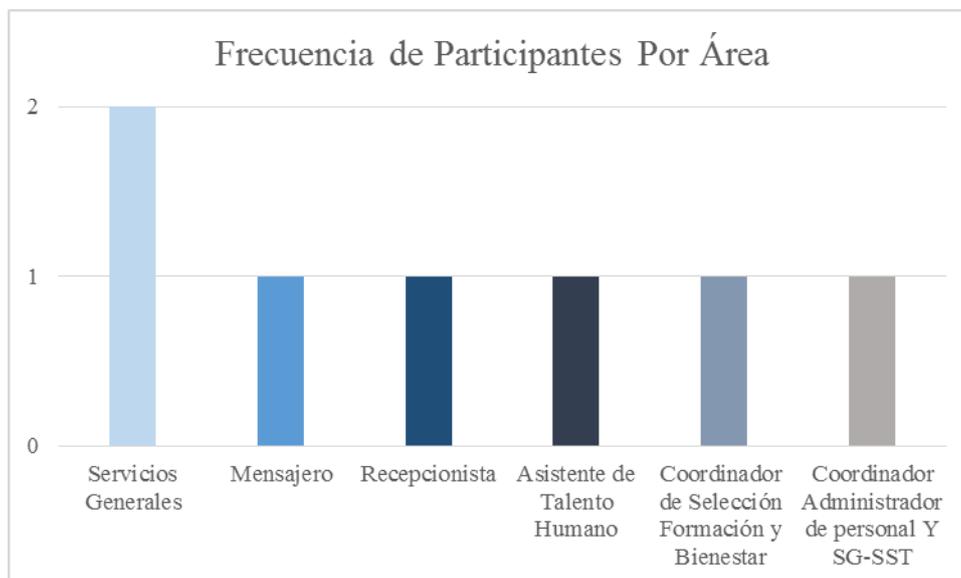
Finalmente, se evalúa el impacto del trabajo realizado por medio de la especificación de los estándares de calidad, realizando una ponderación de la educación, formación, experiencia y habilidades requeridas para el adecuado cumplimiento del cargo, a partir de dicha ponderación se permite establecer el porcentaje de ajuste del perfil del cargo que presentan los candidatos postulantes y de igual forma se evalúa el cumplimiento de las especificaciones de los perfiles de cargo en los trabajadores.

Resultados

Para la realización del proyecto se tomaron en cuenta ochenta y ocho (88) entrevistas realizadas a los trabajadores quienes se desempeñan en catorce (14) áreas de la compañía, estos trabajadores están distribuidos en cincuenta (51) cargos, la organización de la muestra se enseña a continuación.

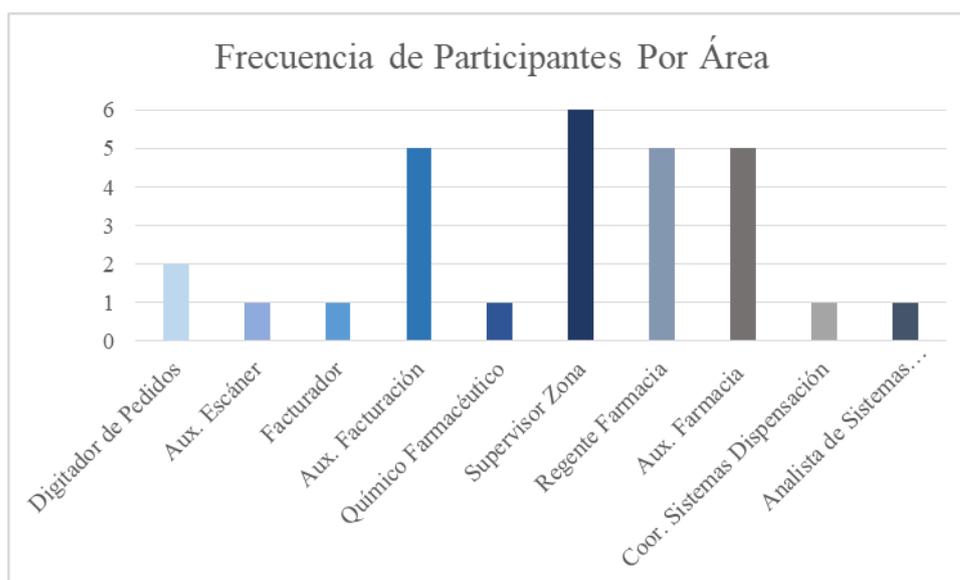
En el área de Gerencia, se entrevistó a una (1) persona la cual desempeña el cargo de Asistente de Gerencia, los demás cargos fueron excluidos debido a su reciente actualización; por otra parte, en el área de Servicio al Cliente se entrevistaron a dos (2) Auxiliares de Servicio al Cliente y se excluyó el cargo de Analista de Servicio al Cliente por su reciente creación, a su vez, en el área de Compras, se entrevistaron cuatro (4) Auxiliares de Compras y se exceptuaron los cargos de Coordinador de Compras y Analista de Compras, por su reciente reestructuración..

Gráfico N°1 Frecuencia de Participantes para el área de Talento Humano.



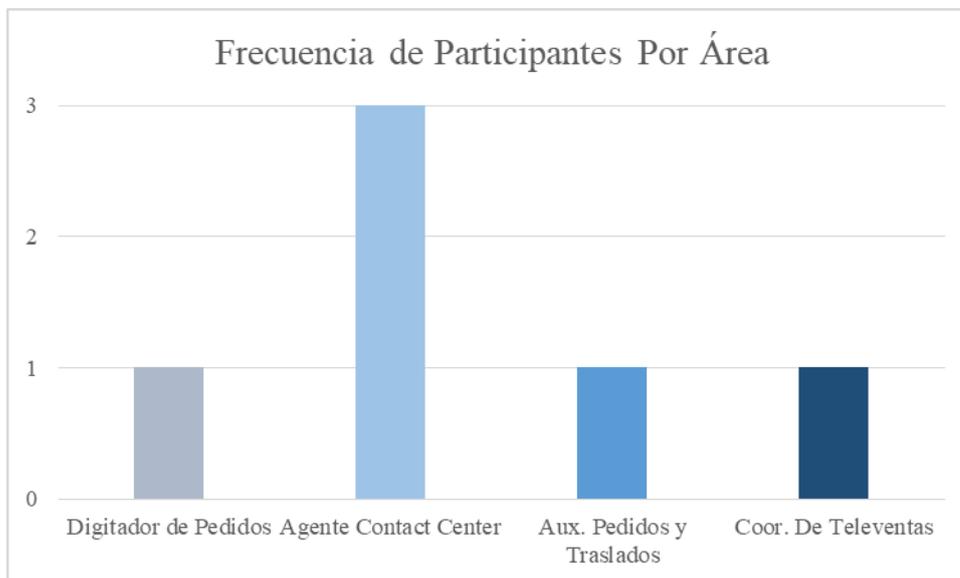
En el Gráfico N°1 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Talento humano, donde se entrevistaron seis (7) trabajadores, dos (2) en Servicios Generales, un (1) Mensajero, una (1) Recepcionista, un (1) Asistente de Talento Humano, un (1) Coordinador de Selección Formación y Bienestar y un (1) Coordinador Administrador de personal Y SG-SST.

Gráfico N°2 Frecuencia de Participantes para el área de Dispensación.



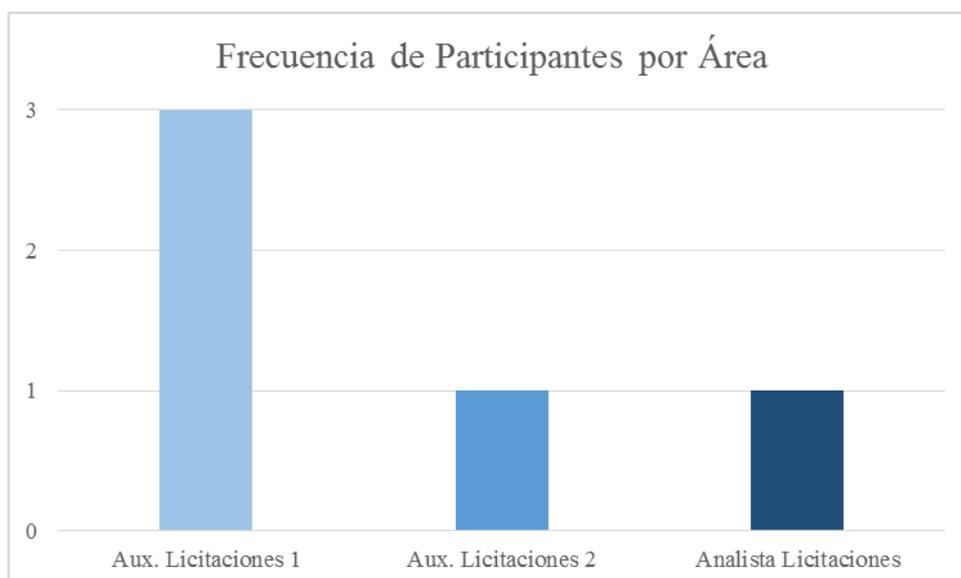
En el Gráfico N°2 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Dispensación donde se entrevistaron a veintinueve (29) trabajadores, dos (2) en Digitador de Pedidos, cinco (5) en Auxiliar de Facturación, uno (1) en Facturador, uno (1) en Auxiliar de Escáner, siete (7) en Supervisor de Zona, cinco (5) en Auxiliar de Farmacia Punto, cinco (5) en Regente de Farmacia Punto, uno (1) en Analista de Sistemas Dispensación, uno (1) en Coordinador de Sistemas Programas y uno (1) en Químico Farmacéutico.

Gráfico N°3 Frecuencia de Participantes para el área de Contact Center.



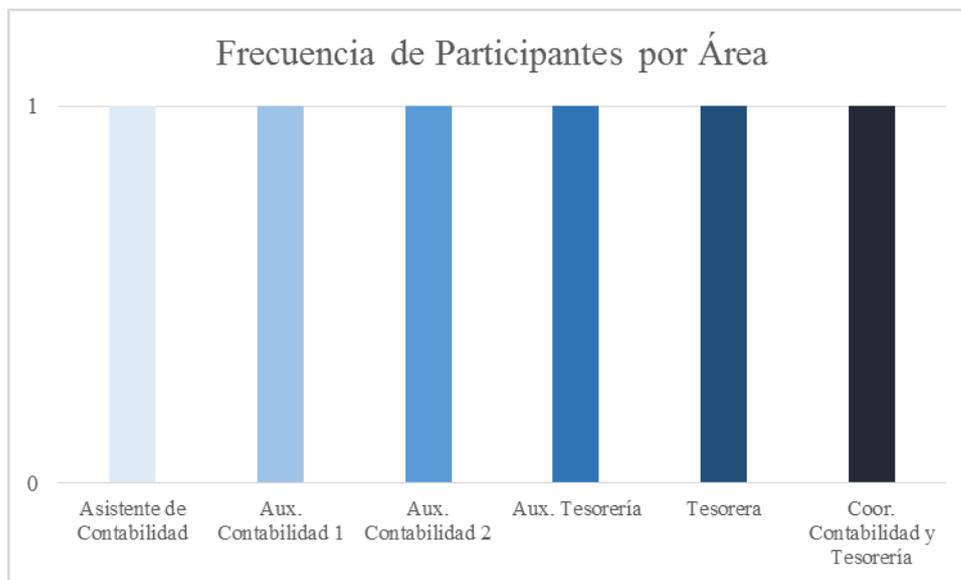
En el Gráfico N°3 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Contact Center donde se entrevistaron a seis (6) trabajadores, tres (3) Agentes Contact Center, un (1) Auxiliar de Pedidos y Traslado, un (1) Digitador de Pedidos y un (1) Coordinador de Televentas.

Gráfico N°4 Frecuencia de Participantes para el área de Licitaciones y Hospitales.



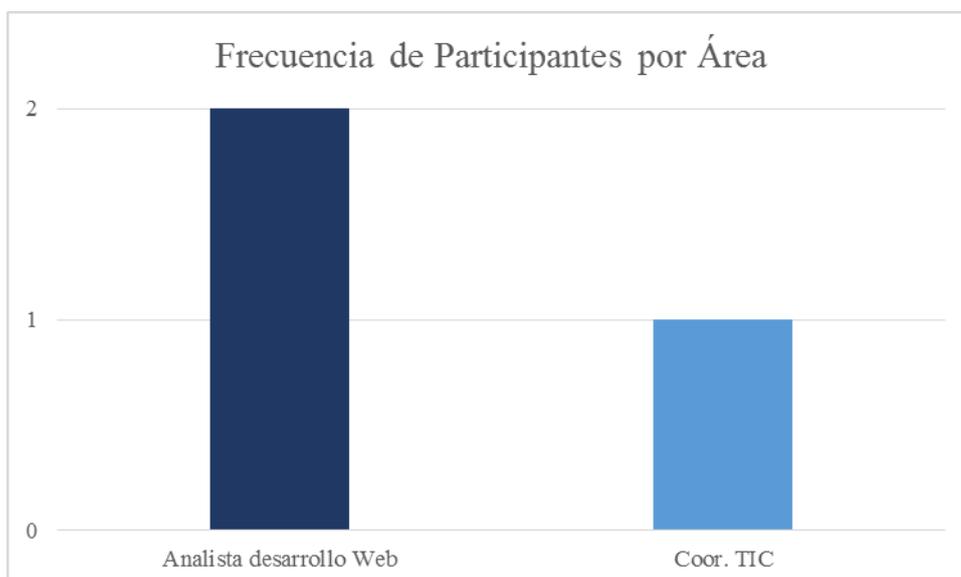
En el Gráfico N°4 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Licitaciones y Hospitales, donde se entrevistaron a cinco (5) trabajadores, un (1) Analista de Licitaciones, tres (3) Auxiliares de Licitaciones 1 y un (1) Auxiliar de Licitaciones 2.

Gráfico N°5 Frecuencia de Participantes para el área de Contabilidad.



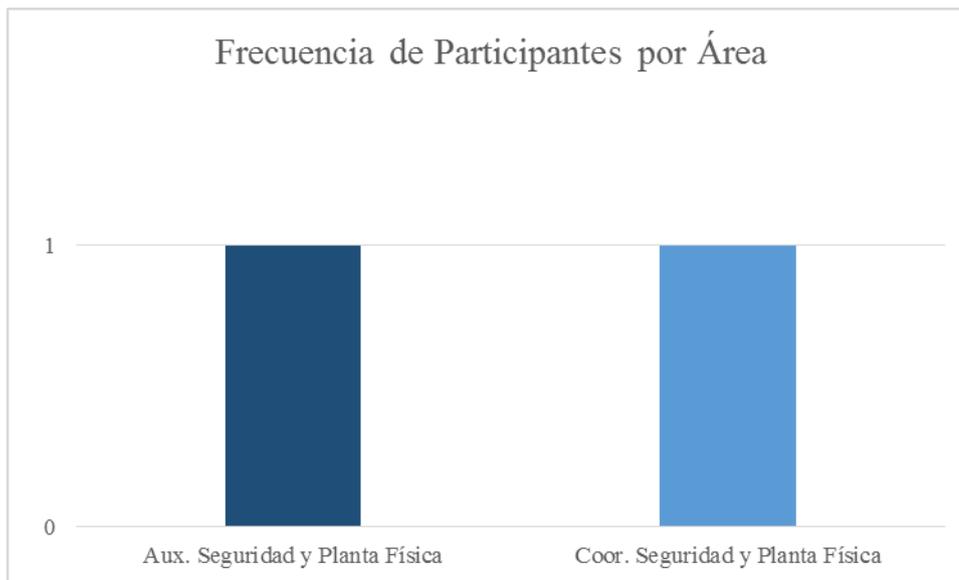
En el Gráfico N°5 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Contabilidad, donde se entrevistaron a seis (6) trabajadores, un (1) Auxiliar de Contabilidad 1, un (1) Auxiliar de Contabilidad 2, un (1) Asistente de Contabilidad, una (1) Tesorerera , un (1) Auxiliar de Tesorería y un (1) Coordinador de Contabilidad y Tesorería.

Gráfico N°6 Frecuencia de Participantes para el área de Sistemas.



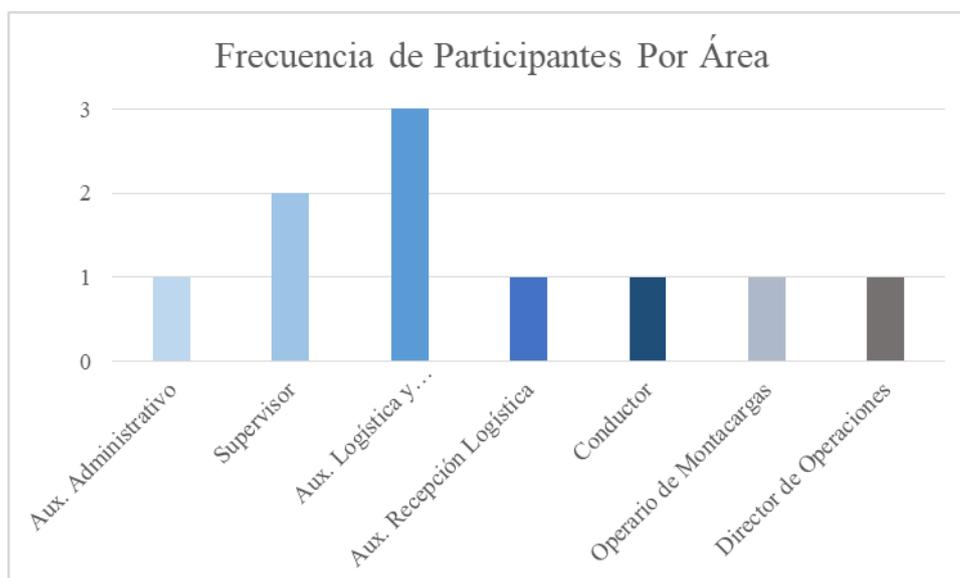
En el Gráfico N°6 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Sistemas, donde se entrevistaron cuatro (4) trabajadores, un (1) Coordinador de TIC y dos (2) Analistas de Desarrollo.

Gráfico N°7 Frecuencia de Participantes para el área de Seguridad.



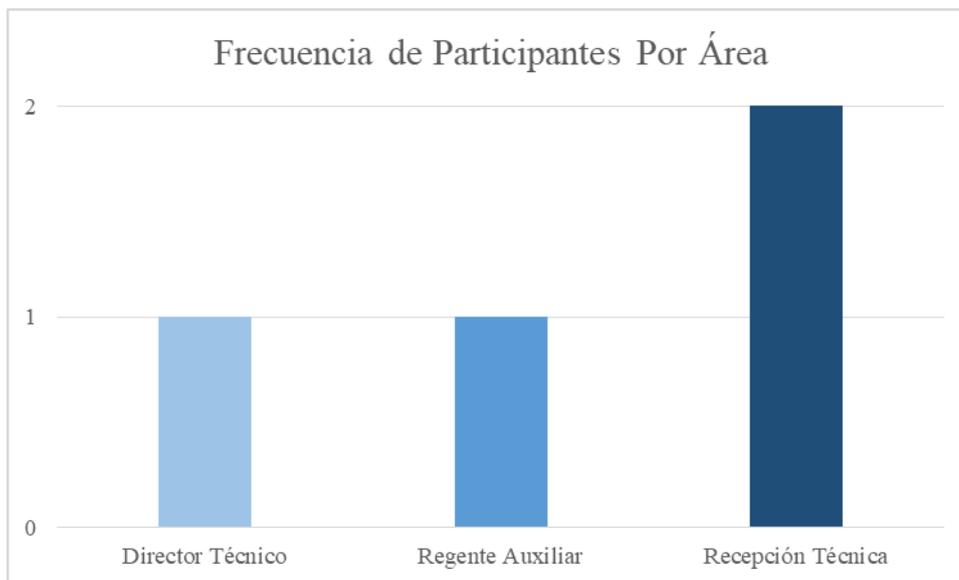
En el Gráfico N°7 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Seguridad, donde se entrevistaron dos (2) trabajadores, un (1) Auxiliar de Seguridad y un (1) Coordinador de Seguridad.

Gráfico N°8 Frecuencia de Participantes para el área de Operaciones Logísticas.



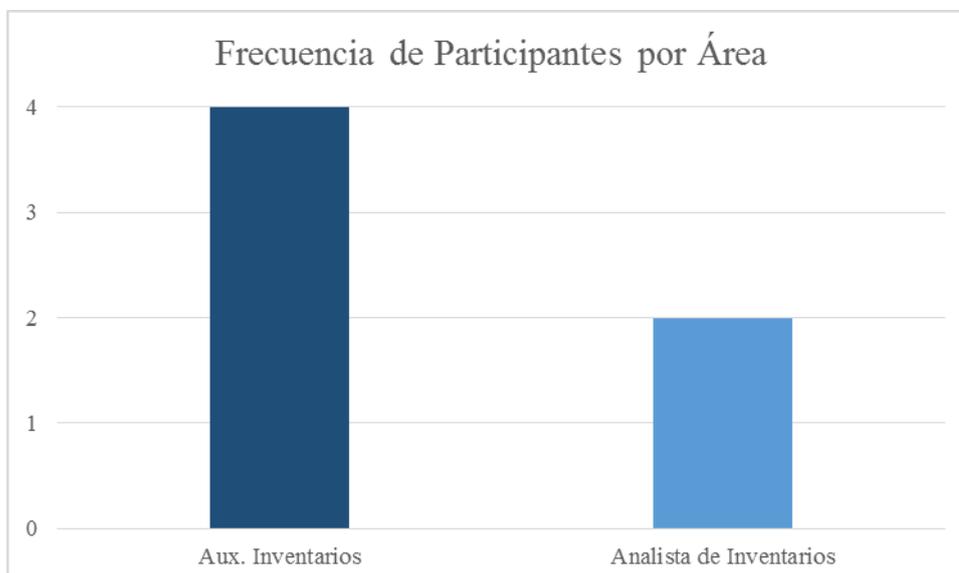
En el Gráfico N°8 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Operaciones Logísticas, donde se entrevistaron tres (10) trabajadores, un (1) Auxiliar Administrativo de Operaciones, dos (2) Supervisores de Logística, tres (3) Auxiliares de Logística y Almacenamiento, un (1) Auxiliar de Recepción Logística, un (1) Conductor, un (1) Operario de Montacargas, un (1) Director de Operaciones.

Gráfico N°9 Frecuencia de Participantes para el área de Dirección Técnica.



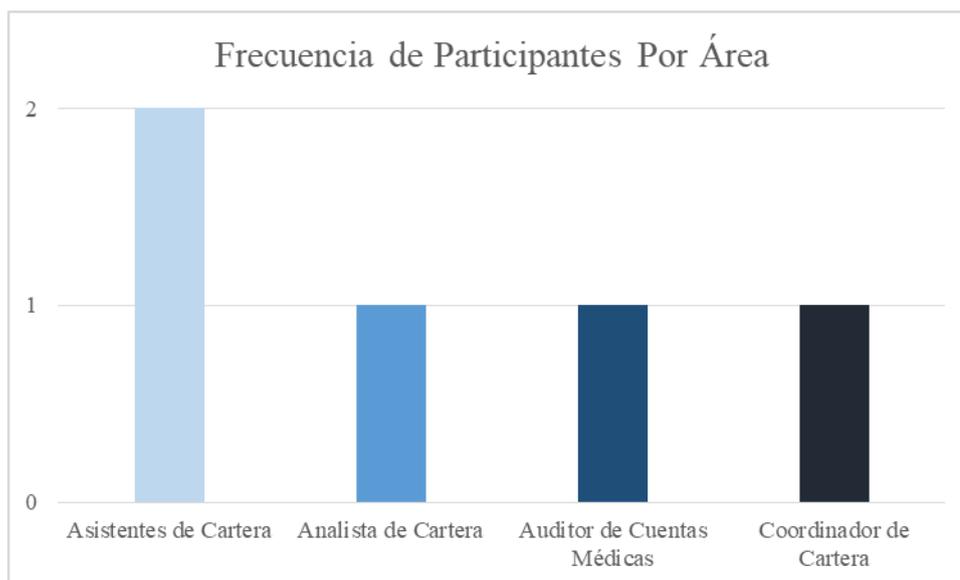
En el Gráfico N°9 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Dirección Técnica, donde se entrevistaron cuatro (4) trabajadores, un (1) Director Técnico, un (1) Regente de Farmacia Auxiliar y dos (2) en Recepción Técnica.

Gráfico N°10 Frecuencia de Participantes para el área de Inventarios.



En el Gráfico N°10 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Inventarios, donde se entrevistaron cuatro (6) trabajadores, un (4) Auxiliares de Inventarios y dos (2) Analistas de Inventarios.

Gráfico N°11 Frecuencia de Participantes para el área de Cartera.



En el Gráfico N°11 se visualiza la frecuencia de participantes correspondientes al área de Cartera, donde se entrevistaron en total cinco (5) colaboradores, dos (2) Asistentes de Cartera, un Analista de Cartera, un Auditor de Cuentas Médicas y un Coordinador de Cartera.

La información actualizada por medio de las entrevistas y el análisis de los manuales y perfiles de cargo, basadas en el número de Funciones Incluidas, número de Funciones Eliminadas, número de Funciones Corregidas se muestran en la Tabla N°1.

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**
Tabla N°1. Descripción de la información actualizada en los manuales de funciones por cargos.

Actualización del Manual de Funciones Área de Gerencia										
Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Asistente de Gerencia	Programación de la ruta del mensajero.	1	Diligenciamiento de los formatos del SGC. Auditoría de todas las solicitudes y gasto. Realización del acta en cada reunión.	3	Se eliminaron las funciones referentes a la generación de informes a Gerencia y Subgerencia, la coordinación del PGIRHS, la Realización de auditorías, el trámite de contratos y la actualización de bases de datos.	8	33	12	36,3%	
Total de Cargos	1	Total de Funciones Incluidas	1	Total de Funciones Corregidas	3	Total de Funciones Eliminadas	8	Total de Funciones Actualizadas	12	% 36%
Actualización del Manual de Funciones Área de Contact Center										
Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Agente de Contact Center	Se incluyeron funciones referentes a la revisión de los canales de comunicación, la verificación de la disponibilidad de pedidos y cupos, la digitación de pedidos.	4	Procesos para realizar un pedido escrito y telefónico.	2	Se eliminaron las funciones referentes a realización y entrega de informes de Gestión e indicadores y disminución de los pedidos parciales.	3	23	9	39,1%	
Digitador de Pedidos Contact Center	Se incluyeron funciones referentes a la digitación de pedidos, creación de cotizaciones y servicio al cliente.	5	No Aplica	0	No Aplica	0	11	5	45%	
Auxiliar de Pedidos y Traslados	Atención de la zona asignada.	1	Autorización de pedidos y Actualización del archivo digital.	2	Traslados de productos, elaboración de informes e indicadores y manejo de facturas.	6	19	9	47,3%	
Coordinador de Televentas	No Aplica	0	Realizar informes y supervisar el proceso de facturación.	2	No Aplica	0	30	2	7%	
Total de Cargos	4	Total de Funciones Incluidas	10	Total de Funciones Corregidas	6	Total de Funciones Eliminadas	9	Total de Funciones Actualizadas	25	% 30%
Actualización del Manual de Funciones Área de Licitaciones y Hospitales										
Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Auxiliar de Licitaciones y Hospitales (1)	Se incluyeron funciones referentes al monitoreo de las plataformas, análisis de las ofertas, recopilación de documentos, digitación de pedidos, atención de solicitudes licitatorias y realización de la oferta económica.	8	Proceso de ejecutados.	1	Responder procesos licitatorios, entrega del estado de cartera e indicadores.	3	17	12	71%	

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Auxiliar de Licitaciones y Hospitales (2)	Se incluyeron funciones referentes al monitoreo de las plataformas, análisis de las ofertas, recopilación de documentos, digitación de pedidos, atención de solicitudes licitatorias y realización de auditorías.	10	No Aplica	0	Responder procesos licitatorios, entrega del estado de cartera e indicadores.	3	19	13	68,4%	
Analista de Licitaciones	No Aplica	0	No Aplica	0	No Aplica	0	27	0	0%	
Total de Cargos	3	Total de Funciones Incluidas	18	Total de Funciones Corregidas	1	Total de Funciones Eliminadas	6	Total de Funciones Actualizadas	25	% 40%

Actualización del Manual de Funciones Área de Contabilidad

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Auxiliar de Contabilidad (1)	Revisión de Egresos y notas contables, programación de actividades de mantenimiento de las empresas.	3	No Aplica	0	Se eliminaron las funciones referentes a los procesos de contabilización y transferencias, así como la revisión de la facturación.	17	62	20	32,2%	
Auxiliar de Contabilidad (2)	No Aplica	0	Proceso de archivo y auditoría de las compras y realización de consignaciones bancarias.	3	Proceso de archivo de contratos y entrega de indicadores.	2	17	5	29,4%	
Asistente de Contabilidad	No Aplica	0	No Aplica	0	Mantener los interdictos disciplinarios de la contadora y entrega indicadores.	2	22	2	9%	
Tesorero	No Aplica	0	Diligenciamiento de formatos, realización de pagos, realización de informes.	4	Entrega de indicadores.	1	32	5	15,6%	
Auxiliar de Tesorería	Direccionamiento de facturas para su envío.	1	Revisión de gastos de caja menor y realización de las conciliaciones bancarias.	7	Revisión de caja menor a nivel nacional, entrega de indicadores, diligenciamiento de formatos.	3	16	11	69%	
Coordinador de Contabilidad y Tesorería	Atender requerimientos de la Revisoría Fiscal.	1	No Aplica	0	Organización y presentación de informes.	2	28	3	11%	
Total de Cargos	6	Total de Funciones Incluidas	5	Total de Funciones Corregidas	14	Total de Funciones Eliminadas	27	Total de Funciones Actualizadas	46	% 26%

Actualización del Manual de Funciones Área de Talento Humano

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado
Coordinadora Administración de Personal y SG-SST	No Aplica	0	Proceso de vinculación de personal, seguimiento de entra y salida del personal, coordinación de actividades para servicios generales.	3	No Aplica	0	28	3	11%
Coordinadora de Selección Formación y Bienestar	No Aplica	0	Procesos de selección e inducción del personal y evaluación del clima organizacional.	4	No Aplica	0	21	3	14,2%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Asistente de Talento Humano	No Aplica	0	Proceso de pago de seguridad social.	1	Entrega de evaluaciones de desempeño, organización y archivo de hojas de vida, apoyo en procesos de bienestar, seguimiento a planes de telefonía móvil, entrega de indicadores.	5	25	6	24%		
Servicios Generales	Mantenimiento de plantas y manejo de la máquina de café.	2	Cumplimiento del cronograma y asistir a capacitaciones.	2	Preparación de bebidas y limpieza de las peceras.	2	17	6	35,2%		
Mensajero	Realización de diligencias, compra y transporte de insumos.	5	Apoyar al área de logística.	1	No Aplica	0	15	6	40%		
Recepcionista	No Aplica	0	No Aplica	0	No Aplica	0	23	0	0%		
Total de Cargos	6	Total de Funciones Incluidas	7	Total de Funciones Corregidas	11	Total de Funciones Eliminadas	7	Total de Funciones Actualizadas	24	%	19%
Actualización del Manual de Funciones Área de Servicio al Cliente											
Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	%	Actualizado	
Auxiliar de Servicio al Cliente	No Aplica	0	No Aplica	0	Entrega de indicadores, medición de satisfacción y diligenciamiento de formatos.	3	15	3	20%		
Total de Cargos	1	Total de Funciones Incluidas	0	Total de Funciones Corregidas	0	Total de Funciones Eliminadas	3	Total de Funciones Actualizadas	3	%	20%
Actualización del Manual de Funciones Área de Dispensación											
Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	%	Actualizado	
Coordinador de Sistemas Programas	Soporte técnico a los diferentes puntos de dispensación.	1	Realización de devoluciones.	1	Creación de productos en el sistema, trazabilidad de productos y diligenciamiento de formatos.	3	30	5	17%		
Química Farmacéutica	No Aplica	0	No Aplica	0	No Aplica	0	25	0	0%		
Analista de Sistemas Dispensación	No Aplica	0	No Aplica	0	Realización de devoluciones, auditorías internas, creación de productos en el sistema, trazabilidad de productos, realizar y validar informes.	7	30	7	23,3%		
Digitador de Pedidos Dispensación	No Aplica	0	Digitación de pedidos, proceso de archivo de revisiones, elaboración del cronograma.	3	No Aplica	0	12	3	25%		
Auxiliar de Escáner	Depuración, revisión, distribución y envío de facturas.	4	No Aplica	0	No Aplica	0	14	4	29%		
Auxiliar de Facturación	Verificación de los soportes de consignaciones bancarias y distribución de la documentación POS, NO POS y Contributivo.	2	Verificación y actualización de la relación información del producto VS propuesta presentada.	2	No Aplica	0	11	4	37%		
Facturador	No Aplica	0	Organización de archivos en digital, Verificación del recibo de documentos y realización de notas crédito.	3	No Aplica	0	18	3	17%		

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Regente de Punto	Cubrimiento de puntos de dispensación.	1	Proceso de revisión de soportes de autorización y proceso de verificación de condiciones ambientales.	2	No Aplica	0	29	3	10,3%	
Auxiliar de Punto	Cargo de productos a la plataforma.	1	Apoyo en la recepción de pedidos.	1	Actualización y manejo del libro de controlados.	1	21	3	14,2%	
Supervisor de Zona	Auditoría de cuentas a radicar.	1	Sustentación de informes, Auditoria del libro de control y manejo de cobros.	6	Realización de evaluaciones de desempeño y presentación de informes.	2	39	9	23%	
Total de Cargos	10	Total de Funciones Incluidas	10	Total de Funciones Corregidas	18	Total de Funciones Eliminadas	13	Total de Funciones Actualizadas	41	% 18%

Actualización del Manual de Funciones Área de Seguridad

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Auxiliar de Seguridad y Planta física	Verificación de videos.	1	Informe diario de los hallazgos en la seguridad.	1	No Aplica	0	22	2	9%	
Coordinador de Seguridad y Planta física	Verificación de videos.	1	No Aplica	0	No Aplica	0	27	1	4%	
Total de Cargos	2	Total de Funciones Incluidas	2	Total de Funciones Corregidas	1	Total de Funciones Eliminadas	0	Total de Funciones Actualizadas	3	% 6%

Actualización del Manual de Funciones Área de Operaciones

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Auxiliar de Logística y Almacenamiento	No Aplica	0	No Aplica	0	No Aplica	0	32	0	0%	
Auxiliar de Recepción Logística	No Aplica	0	Recepción y revisión de mercancía, contacto con transportadoras.	2	No Aplica	0	20	2	10%	
Operario del Montacargas	No Aplica	0	Manejo de mercancía y control de fechas de vencimiento.	2	No Aplica	0	17	2	12%	
Conductor	No Aplica	0	Seguimiento de ruta y participación en comité de calidad.	2	No Aplica	0	18	2	11,1%	
Auxiliar de operaciones	No Aplica	0	Organización de remisiones, contacto con proveedores y proceso de cambio por unidad.	3	Impresión y entrega de facturas, realización de formatos y entrega de guías.	5	24	8	33,3%	
Supervisor de Logística	No Aplica	0	Priorización de pedidos.	1	Realización de informes e indicadores.	2	29	3	10,3%	
Director de Operaciones	No Aplica	0	Supervisión de procesos y presentación de acciones de mejora en el área.	13	No Aplica	0	38	13	34,2%	
Total de Cargos	7	Total de Funciones Incluidas	0	Total de Funciones Corregidas	23	Total de Funciones Eliminadas	7	Total de Funciones Actualizadas	30	% 17%

Actualización del Manual de Funciones Área de Sistemas

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado
Analista de Desarrollo Web	No Aplica	0	Diligenciamiento de formatos.	1	Entrega de indicadores.	1	9	2	22%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Total de Cargos	1	Total de Funciones Incluidas	0	Total de Funciones Corregidas	1	Total de Funciones Eliminadas	1	Total de Funciones Actualizadas	2	%	22%
-----------------	---	------------------------------	---	-------------------------------	---	-------------------------------	---	---------------------------------	---	---	-----

Actualización del Manual de Funciones Área de Inventarios

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado		
Auxiliar de Inventarios	Creación de productos en el catálogo, reparación y mantenimiento a la presentación de medicamentos, generación de informes de conteos, realización de traslados, verificación de cámaras de seguridad, reubicación de mercancía, verificación y seguimiento a la facturación de productos. Autorización de solicitudes por medicamentos, validación del cargue de mercancía, revisión de informes, validación de notas crédito, elaboración de informe de fechas cortas, coordinación de conteos.	15	Creación de códigos en el sistema y legalización documental de compras.	2	Reporte y auditoria de facturación y revisión de tramos.	8	37	25	68%		
Analista de inventarios		11	Revisión de ubicación de productos, auditoria de traslados y notas crédito, viabilidad del inventario.	7	No Aplica	0	24	18	75%		
Total de Cargos	2	Total de Funciones Incluidas	26	Total de Funciones Corregidas	9	Total de Funciones Eliminadas	8	Total de Funciones Actualizadas	43	%	70%

Actualización del Manual de Funciones Área de Dirección Técnica

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado		
Recepción Técnica	No Aplica	0	Verificación del correcto estado de la mercancía.	4	No Aplica	0	18	4	22,2%		
Regente Auxiliar	No Aplica	0	Revisión técnica.	1	Proceso de recepción de fechas cortas, control de factores ambientales y entrega de indicadores.	3	19	4	21%		
Director Técnico	No Aplica	0	Asesoramiento a clientes, generación de actas de desnaturalización, tramitación de devoluciones y recopilación de documentación para licitaciones.	7	Revisión de carpetas de fechas de vencimiento, devoluciones de productos, apoyo en la compra de medicamentos de control y controlar paz y salvos de laboratorios.	4	29	11	38%		
Total de Cargos	3	Total de Funciones Incluidas	0	Total de Funciones Corregidas	12	Total de Funciones Eliminadas	7	Total de Funciones Actualizadas	19	%	29%

Actualización del Manual de Funciones Área de Compras

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado		
Auxiliar de Compras	No Aplica	0	Elaboración y seguimiento a las órdenes de compra.	3	Entrega de indicadores e informes.	2	12	5	42%		
Total de Cargos	1	Total de Funciones Incluidas	0	Total de Funciones Corregidas	3	Total de Funciones Eliminadas	2	Total de Funciones Actualizadas	5	%	42%

Actualización del Manual de Funciones Área de Cartera

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Cargo	Funciones Incluidas	N	Funciones Corregidas	N	Funciones Eliminadas	N	Total de Funciones Sin Actualizar	Total de Funciones Actualizadas	% Actualizado	
Auditor de Cuentas Médicas Programas	No Aplica	0	Realización de informes.	1	Gestión de cobros, cumplimiento de contratos, cruce de cuentas y entrega de indicadores.	4	22	5	23%	
Asistente de Cartera	Gestión de cobros y liquidación de comisiones.	2	Conciliación del estado de cartera.	1	No Aplica	0	34	3	8,8%	
Analista de Cartera	Apoyo al Coordinador de Cartera, Auditoria trabajo de Asistentes de Cartera y Realización de Liquidaciones de comisiones.	3	No Aplica	0	No Aplica	0	12	3	25%	
Coordinador de Cartera	Elaboración de oficios, seguimiento a los casos, coordinación de comité de crédito, elaboración de acuerdos de pago y supervisión de novedades en las diferentes Zonas a nivel nacional.	7	Realización de seguimiento a los casos, revisión del contenido e informes.	3	No Aplica	0	32	10	31,2%	
Total de Cargos	4	Total de Funciones Incluidas	12	Total de Funciones Corregidas	5	Total de Funciones Eliminadas	4	Total de Funciones Actualizadas	21	% 21%
Total Global de Cargos Evaluados	51	Total Global de Funciones Incluidas	91	Total Global de Funciones Corregidas	107	Total Global de Funciones Eliminadas	102	Total Global de Funciones Actualizadas	299	% 25%

En las catorce (14) áreas entrevistadas hasta el momento y compuestas por cincuenta y un (51) cargos, se pudieron hallar los siguientes cambios en los manuales de funciones, para el área de Gerencia en el cargo de Asistente de Gerencia se reconoció el cambio en doce (12) funciones de las cuales una fue incluida, ocho (8) fueron eliminadas y tres (3) fueron corregidas, con lo que se reconoce la actualización del 36% del manual, cabe resaltar que en esta área seis (6) cargos no fueron tomados en cuenta para la realización del proyecto debido a su reciente actualización o creación, estos cargos fueron los siguientes (Gerente General, Subgerente, Control Interno, Auditor Interno, Coordinador de Proyectos Especiales y Coordinador I+D+I); Para el área Contact Center se incluyeron diez (10) funciones, cuatro (4) en Agente Contact Center, una (1) en Auxiliar de Pedidos y Traslados y una (5) en Digitador de Pedidos, por otra parte, se eliminaron nueve (9) funciones, tres (3) en Agente Contact Center y seis (6) en Auxiliar de Pedidos y Traslados, igualmente se corrigieron seis

(6) funciones, dos (2) en Agente Contact Center, dos (2) en Auxiliar Pedidos y Traslados y dos (2) en Coordinador de Televentas, lo que corresponde a una actualización del 30% del manual de funciones; Para el área de Licitaciones y Hospitales, se obtuvo dieciocho (18) funciones incluidas, ocho (8) en Auxiliar de Licitaciones 1 y diez (10) en Auxiliar de Licitaciones 2, de igual forma seis (6) funciones fueron eliminadas, tres (3) en Auxiliar de Licitaciones 1 y tres (3) en Auxiliar de Licitaciones 2, finalmente, se corrigió una función en Auxiliar de Licitaciones 1, en total esta área obtuvo una actualización del 40% del manual de funciones; Para el área de Contabilidad, se evaluaron seis (6) cargos donde se evidencio cinco (5) funciones incluidas, tres (3) en Auxiliar de Contabilidad 1, una (1) en Auxiliar de Tesorería y una (1) en Coordinador de Contabilidad y Tesorería, así mismo, se evidenció la eliminación de veinte y siete (27) funciones, diecisiete (17) en Auxiliar Contabilidad 1, dos (2) en Auxiliar Contabilidad 2, dos (2) en Asistente de Contabilidad, una (1) en Tesorero, tres (3) en Auxiliar de Tesorería y dos (2) en Coordinador de Contabilidad y Tesorería, finalmente, se corrigieron catorce (14) funciones, tres (3) en Auxiliar Contabilidad 2, cuatro (4) en Tesorero y siete (7) en Auxiliar Tesorería, en total esta área obtuvo una actualización del 26% en el manual de funciones; Para el área de Talento Humano se evaluaron seis (6) cargos, donde se incluyeron siete (7) Funciones dos (2) en Servicios Generales y cinco (5) en Mensajero, el total de Funciones Eliminadas fue de siete (7), de las cuales dos (2) son de Servicios Generales y cinco (5) del Asistente de Talento Humano, por otra parte, se corrigieron once (11) funciones, dos (2) en Servicios Generales, una (1) para Asistente de TH, una (1) para Mensajero, tres (3) para Coordinadora Administración de Personal y SG-SST y cuatro (4) para la Coordinadora de Selección Formación y Bienestar, finalmente se evidencio una actualización del 19% del manual de funciones en esta área; Para el área de Servicio al Cliente, se evaluó únicamente el cargo de Auxiliar de Servicio al Cliente, donde

se eliminaron tres (3) funciones, alcanzando un porcentaje de 20% en la actualización del manual de funciones, cabe resaltar que el cargo de Analista de Servicio al Cliente no se incluyó en el proyecto debido a su reciente creación; Para el área de Dispensación, se evaluaron diez (10) cargos, donde se incluyeron diez (10) funciones, dos (2) en Auxiliar de Facturación, cuatro (4) en Auxiliar Escáner, una (1) en Supervisor de Zona, una (1) en Auxiliar Farmacia, una (1) en Regente de Farmacia y una (1) en Coordinador de Sistemas Programas, igualmente, trece (13) funciones fueron eliminadas, de las cuales, dos (2) son de Supervisor de Zona, siete (7) son de Analista de Sistemas Dispensación, tres (3) son de Coordinador de Sistemas Programas y una de Auxiliar de Farmacia Punto, en total se evidencio una actualización del 18% en al manual de funciones, en esta área de excluyeron los siguientes cargos, Director de programas, Coordinador comercial Dispensación, Coordinador Nacional de Dispensación y Coordinador Administrativo debido a su reciente actualización o reestructuración; Para el área de Sistemas se entrevistó el cargo de Analista de Desarrollo Web, donde se eliminó una función, así mismo se corrigió una función, en total se actualizo el 22% del manual en esta área, es importante resaltar que debido a una reciente reestructuración el cargo de Coordinador de TIC, no se incluyó en el proyecto; Para el área de Seguridad, se entrevistaron dos (2) cargos, donde se incluyeron dos (2) funciones, una para los dos cargos que conforman el área Auxiliar de Seguridad y Coordinador de Seguridad, de igual forma en el Auxiliar de Seguridad se corrigió una función, en total el área obtuvo una actualización del 6% siendo la puntuación más baja del proyecto; Para el área de Operaciones Logísticas se entrevistaron siete (7) cargos, los cuales corrigieron veintitrés (23) funciones, dos (2) en Auxiliar de Recepción Logística, dos (2) en Operario Montacargas, dos (2) en Conductor, dos (2) en Auxiliar de Operaciones, una en Supervisor de Logística y trece (13) en Director de Operaciones, finalmente se eliminaron siete (7) funciones, cinco (5) en

Auxiliar de Operaciones y dos (2) en Supervisor de Logística, en esta área se obtuvo una actualización del 17% en el manual de funciones; En el área de Dirección Técnica, se entrevistaron tres (3) cargos, los cuales corrigieron doce (12) funciones, cuatro (4) en Recepción Técnica, una en Regente Auxiliar y siete (7) en Director Técnico, de igual forma se eliminaron siete (7) funciones, tres (3) en Regente Auxiliar y cuatro (4) en Director Técnico, en esta área se evidenció una actualización del 29%; Para el área de Inventarios, se entrevistaron dos (2) cargos, Auxiliar de Inventarios y Analista de Inventarios, quienes incluyeron veintiséis (26) funciones, once (11) para Analista de Inventarios y quince (15) en Auxiliar de Inventarios, de igual forma, se eliminaron ocho (8) funciones, todas en Auxiliar de Inventarios, por otro lado, se corrigieron nueve (9) funciones, siete (7) en Analista de Inventarios y dos (2) en Auxiliar de Inventarios, en total el porcentaje de actualización para esta área fue del 70%, siendo el valor más alto de actualización; Para el área de Compras, se entrevistó el cargo de Auxiliar de Compras, donde se corrigieron tres (3) funciones y se eliminaron dos (2) funciones, construyendo un porcentaje de actualización de un 42% del manual de funciones, en esta área se exceptúan los cargos de Coordinador de Compras y Analista de Compras por su reciente reestructuración; Por último, para el área de Cartera se entrevistaron cuatro cargos, Auditor de Cuentas Médicas, Asistente de Cartera, Analista de Cartera y Coordinador de Cartera, en este punto se incluyeron doce (12) funciones, dos (2) para Asistente de Cartera, tres (3) para Analista de Cartera y siete (7) para Coordinador de Cartera, de igual forma, se eliminaron cuatro (4) funciones, todas en Auditor de Cuentas Médicas, por otro lado, se corrigieron cinco (5) funciones, una en Auditor de Cuentas Médicas, una en Asistente de Cartera y tres (3) en Coordinador de Cartera, finalmente el porcentaje de actualización para esta área es del 21%.

Como resultado global, se entrevistaron cincuenta y un (51) cargos, correspondientes a catorce (14) áreas de la compañía, en este proceso de incluyeron noventa y un (91) funciones, por otro lado, se corrigieron ciento siete (107) funciones y se eliminaron ciento dos (102) funciones, en total, se actualizaron trecientas (300) funciones, lo que corresponde a una actualización del 25% en el manual de funciones de la empresa, hay que mencionar, además que el manual de funciones del Analista de Inventarios, obtuvo un porcentaje de actualización del 75% el cual se evidencia como el más alto en comparación con los demás cargo, en total se incluyeron once (11) funciones referentes a la autorización, validación de los procesos, de igual forma se corrigieron siete (7) funciones referentes a la auditoria de mercancía y sus condiciones de traslados y ubicación, finalmente no se eliminaron funciones, de igual forma, en el estudio del área de Inventarios se evidencio el mayor porcentaje de actualización en las funciones, en los dos cargos que conforman esta área Auxiliar de Inventarios y Analista de Inventarios se incluyeron veintiséis (26) funciones, referentes al mantenimiento, verificación y vigilancia de la mercancía, mientras de corrigieron nueve (9) funciones referentes a la revisión de las condiciones de ubicación de la mercancía en físico y en el sistema, finalmente se eliminaron ocho (8) funciones referentes a la auditoria de los procesos, para un total de cuarenta y tres (43) funciones actualizadas, lo que corresponde a una actualización del 70% para el área de Inventarios, a su vez, el cargo de Coordinador de Seguridad obtuvo el porcentaje más bajo de actualización, evidenciando únicamente una función incluida referente al monitoreo de cámaras en búsqueda de novedades en las operaciones, en este cargo no se propuso la corrección ni eliminación de funciones, lo que representa el 4% de actualización del manual, en cuanto al área que menos actualizaciones manifestó, fue el área de Seguridad, donde en los dos (2) cargos que conforman esta área (Auxiliar de Seguridad y Coordinador de Seguridad) se incluyeron dos (2) funciones referentes al monitoreo de

cámaras en búsqueda de novedades en las operaciones, así mismo, se corrigió una función referente a la realización de informes y finalmente no se eliminaron funciones, en total se actualizaron tres (3) funciones lo que corresponde al 6% del manual de funciones, adicionalmente se encontraron cargos que no presentaron actualizaciones estos cargos son los siguientes: Recepcionista, Analista de Licitaciones, Auxiliar de logística y Almacenamiento y Química Farmacéutica, en estos cargos el porcentaje de actualización fue del 0%.

Cabe señalar el porcentaje de importancia asignado por la Gerencia a cada una de las cuatro competencias evaluadas (Educación, Formación, Experiencia y Habilidades), en comparación con los tres niveles de cargo de la compañía (Operativo, Táctico y Estratégico), los resultados se muestran a continuación.

Tabla N°2. Descripción de competencias y ponderación por perfil de cargo.

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Gerencia

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Asistente de Gerencia	Operativo	Técnico o Tecnólogo: en carreras administrativas o afines	20%	Herramientas ofimáticas, Excel, Servicio al cliente.	20%	1 a 2 años: Cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Contact Center

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Agente de Contact Center	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Técnico en Ventas, Técnico en Mercadeos o carreras afines.	30%	Herramientas ofimáticas, Excel, Servicio al cliente, Digitación.	30%	6 Meses a 1 Año: Cargos similares.	25%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	15%
Auxiliar de Pedidos y Traslados	Operativo	Técnico: mercadeo y administración de empresas, carreras afines.	20%	Curso de Mercadeo y Ventas, Servicio al cliente, Herramientas ofimáticas	35%	6 meses a 1 Año: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	25%
Digitador de Pedidos Contact Center	Operativo	Técnico: Técnico Auxiliar en Servicios Farmacéuticos o Técnico en Administración en Salud.	20%	Herramientas ofimáticas, servicio al cliente, habilidades en digitación.	30%	6 meses a 1 Año: Cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	20%
Coordinador Televentas	Táctico	Profesional: Profesional en Telecomunicaciones, mercadeo y publicidad o carreras afines.	30%	Herramientas ofimáticas, Excel, mercadeo y ventas	20%	3 a 5 años: cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico. Comerciales.	20%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auxiliar de Licitaciones 1	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Técnico Auxiliar en Farmacia, Técnico en Contabilidad, Técnico en Administración en Salud o carreras afines.	20%	Herramientas ofimáticas, Excel, conocimiento en medicamentos	27%	6 meses a 1 Año: Cargos similares.	13%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales.	40%
Auxiliar de Licitaciones 2	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Técnico Auxiliar en Farmacia, Técnico en Administración en Salud o carreras afines.	20%	Herramientas ofimáticas, Excel, conocimiento en medicamentos	30%	1 a 3 años: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales.	30%
Analista de Licitaciones	Táctico	Tecnólogo: Tecnólogo en Regencia de Farmacia, Tecnólogo en Administración en Salud o carreras administrativas afines.	25%	Herramientas ofimáticas, Excel. Proceso y seguimiento de licitaciones y contratación estatal, Reglamentación jurídica para el manejo y distribución de medicamentos.	25%	1 a 2 años: cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico. Comerciales.	30%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Contabilidad

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Asistente de Contabilidad	Operativo	Tecnólogo: Contabilidad.	25%	Herramientas ofimáticas, Excel, Conocimiento contable, en la reglamentación y los procesos tributarios y de proponentes.	35%	1 a 2 años: Cargos similares.	10%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%
Auxiliar de Contabilidad 1	Operativo	Tecnólogo: Contabilidad, gestión empresarial	15%	Herramientas ofimáticas.	20%	1 a 2 años: Cargos similares.	35%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%
Auxiliar de Contabilidad 2	Operativo	Tecnólogo: Contabilidad y Finanzas.	20%	Herramientas ofimáticas, Excel, Bases Contables.	30%	1 a 2 años: Cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva.	20%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Tesorero	Operativo	Tecnólogo: En contabilidad. Profesional: Administrador y contaduría pública.	30%	Herramientas ofimáticas.	30%	1 a 2 años: Cargos similares.	20%	Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	20%
Auxiliar de Tesorería	Operativo	Técnico: Contabilidad o carreras afines	25%	Herramientas ofimáticas, Contabilidad.	35%	6 meses a 1 año: Cargos similares.	15%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	25%
Coordinador de Contabilidad y Tesorería	Táctico	Profesional: Contaduría Pública, Contabilidad y Finanzas o carreras afines.	20%	Conocimientos en Medios Magnéticos, Supersociedades y Supersalud.	30%	3 a 5 años: En cargos similares.	20%		30%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Talento Humano

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Asistente de Talento Humano	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Gestión empresarial o carreras administrativas o afines.	30%	Herramientas ofimáticas, Excel, Nomina, Prestaciones sociales.	25%	1 a 3 años: Cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	15%
Recepcionista	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Gestión empresarial o carreras administrativas o afines	15%	Herramientas ofimáticas, Excel.	30%	1 a 3 años: Cargos similares.	30%		25%
Mensajero	Operativo	Bachiller	20%	Servicio al cliente	30%	6 meses: Cargos similares.	30%	Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle.	20%

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Servicios Generales	Operativo	Bachiller	20%	Servicio al Cliente, Etiqueta y protocolo.	20%	1 a 3 años: Cargos similares.	30%	Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	30%
Coordinador administración de personal SG-SST	Táctico	Profesional: Admo de empresas-ingeniería industrial-carreras afines.	25%	Especialización en Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo Sistemas de Gestión de Calidad	25%	3 a 5 años: cargos similares.	25%		
Coordinador selección, formación y bienestar	Táctico	Profesional: Psicología		Liderazgo Pruebas Psicotécnicas Sistemas de Gestión de la Calidad		1 a 2 años: cargos similares.			

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Servicio al Cliente

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auxiliar de Servicio al Cliente	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Carreras administrativas, servicio al cliente o afines	10%	Herramientas ofimáticas, Excel, Servicio al cliente	25%	1 a 3 años: Cargos similares.	40%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales.	25%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Dispensación

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Regente de Farmacia Punto	Operativo	Tecnólogo: Regente de farmacia.	30%	Servicio al cliente, Dispensación, Manejo y control de medicamentos alto costo y controlados, Manejo de personal, Herramientas ofimáticas	20%	1 a 2 años: Cargos similares.	25%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	25%

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Auxiliar de Farmacia Punto	Operativo	Técnico: Auxiliar de servicio farmacéutico.	40%	Servicio al cliente, Dispensación, Manejo y control de medicamentos alto costo y controlados, Herramientas ofimáticas.	10%	6 meses a 1 año: Cargos similares.	25%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	25%
Digitador de Pedidos Dispensación	Operativo	Técnico: Técnico Auxiliar en Servicios Farmacéuticos o Técnico en Servicios en Salud.	20%	Herramientas ofimáticas, Habilidades en Digitación.	20%	6 meses a 1 año: Cargos similares.	50%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	10%
Facturador	Operativo	Tecnólogo: Tecnólogo en Regencia de Farmacia o Tecnólogo en servicios en salud.	20%	Herramientas ofimáticas.	30%	2 a 3 años: cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	20%
Auxiliar de Escáner	Operativo	Bachiller.	25%	Herramientas Ofimáticas, Manejo de Escáner.	25%	6 meses a 1 año: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	30%
Auxiliar de Facturación	Operativo	Técnico: Técnico Auxiliar en Servicios Farmacéuticos o Técnico en servicios en salud.	10%	Herramientas ofimáticas.	40%	6 meses a 1 año: Cargos similares.	40%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	10%
Analista de Sistemas Dispensación	Operativo	Tecnólogo: Sistemas	30%	Manejo de herramientas tecnológicas y de bases de datos.	30%	1 a 3 años: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	20%
Coordinador de Sistemas Dispensación	Táctico	Profesional: Ingeniero de sistemas.	25%	Conocimiento en el sector de la salud, Manejo de bases de datos, administración de redes y conocimiento en ERP Ofimática.	30%	1 a 2 años: cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	15%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Químico Farmacéutico	Táctico	Profesional: Químico Farmacéutico	30%	Gestión de calidad, Auditoría en salud, Farmacoeconomía.	25%	3 a 5 años: cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	25%
Supervisor de Zona	Táctico	Tecnólogo: Regente de farmacia, Gestión empresarial, Tecnólogo en salud o afines. Y/o Profesional: En áreas de la salud.	20%	Herramientas ofimáticas, Excel Normatividad Farmacéutica, Legislación en salud y Manejo de personal	20%	1 a 2 años: cargos similares.	35%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	25%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Seguridad

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auxiliar de Seguridad y Planta Física	Operativo	Bachiller	15%	Protocolos de vigilancia y seguridad privada.	15%	3 a 5 años: cargos similares.	50%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	20%
Coordinador de Seguridad y Planta física	Táctico	Técnico/ Tecnólogo: servicio de policía, seguridad o ciencias militares. Retirado de las FFMM de Colombia.	20%	Herramientas ofimáticas, protocolos de seguridad empresarial.	20%	3 a 5 años: cargos similares.	40%	Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	20%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Operaciones Logísticas

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auxiliar de Logística y Almacenamiento	Operativo	Bachiller	5%	Excel básico, Logística básica	20%	1 a 2 años: Cargos similares.	35%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	40%
Auxiliar de Logística y Recepción	Operativo	Bachiller	5%	Excel básico, Logística básica	20%	1 a 2 años: Cargos similares.	35%	Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	40%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Operario Montacargas	Operativo	Bachiller	5%	Curso de Certificación en Operador Seguro de Montacargas	10%	1 a 2 años: Cargos similares.	45%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	40%
Conductor	Operativo	Bachiller	5%	Manejo defensivo Mecánica Básica, Servicio al cliente.	10%	1 a 2 años: Cargos similares.	45%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	40%
Auxiliar Administrativo Operaciones	Operativo	Técnico: Técnico Auxiliar de Archivo, Técnico Auxiliar Administrativo	25%	Manejo de herramientas ofimáticas	25%	1 a 2 años: Cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.	20%
Supervisor de Logística	Táctico	Técnico/ Tecnólogo: En logística y/o afines	10%	Herramientas ofimáticas, Excel, manejo de personal	10%	3 a 5 años: cargos similares.	50%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	30%
Director de Operaciones	Estratégico	Profesional: Ingeniero industrial, administrador de empresas, contador o carreras afines.	10%	Especialista en procesos logísticos y cadenas de abastecimiento, manejo de inventarios.	10%	6 a 10 años: en cargos similares	50%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Pensamiento estratégico. Liderazgo.	30%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Sistemas

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Analista de Desarrollo Web	Operativo	Tecnólogo: Sistemas	25%	Desarrollo Web	35%	1 a 3 años: Cargos similares.	30%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	10%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Inventarios

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auxiliar de Inventarios	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Administración, gestión empresarial, logística carreras administrativas y afines (Puede estar adelantado estudios)	20%	Herramientas ofimáticas, Excel.	30%	6 meses a 1 año: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%
Analista de Inventarios	Táctico	Profesional: Ingeniería Industrial, Administración de empresas o afines.	10%	Herramientas ofimáticas, Excel, logística y manejo de inventarios, Especialista en operaciones.	20%	1 a 2 años: cargos similares.	40%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	30%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Dirección Técnica

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Regente Auxiliar	Operativo	Tecnólogo: Regente de farmacia	30%	Herramientas ofimáticas, Excel, normatividad medicamentos, farmacovigilancia, tecnovigilancia, procesos y políticas de devolución.	20%	3 a 5 años: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%
Recepción Técnica	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Tecnólogo en Regencia de Farmacia o Técnico Auxiliar en Servicios Farmacéuticos.	30%	Herramientas ofimáticas, Excel, normatividad medicamentos	20%	1 a 2 años: Cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%
Director Técnico - Regente Farmacia	Táctico	Tecnólogo: Regente de farmacia	30%	Herramientas ofimáticas, Excel, Normatividad de comercialización y distribución de medicamentos.	30%	2 a 3 años: cargos similares.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico.	20%

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Compras

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auxiliar de Compras	Operativo	Técnico: Tecnólogo en Regencia de Farmacia, Tecnólogo en Gestión Administrativa o Carreras afines.	10%	Herramientas ofimáticas, Excel.	20%	1 a 3 años: Cargos similares.	40%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía.	30%

Matriz de Perfil de Cargos por Competencias: Área Cartera

Cargo	Nivel	Educación	%	Formación	%	Experiencia	%	Habilidades	%
Auditor de Cuentas Dispensación	Táctico	Profesional: Profesional en Salud.	20%	Especialista en auditoría de cuentas médicas o en administración en salud, Herramientas Ofimáticas.	20%	1 a 2 años: cargos similares.	25%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales.	35%
Asistente de Cartera	Operativo	Técnico o Tecnólogo: Técnico en Finanzas, Técnico en administración o carreras afines.	20%	En Gestión de cartera y cobro, Análisis de crédito y Servicio al cliente	30%	1 a 3 años: cargos similares.	25%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales.	25%
Analista de Cartera	Operativo	Profesional: En Finanzas o en Administración de Empresas.	15%	Conocimiento en gestión de cartera y cobro, Análisis de crédito, Servicio al cliente, Herramientas Ofimáticas.	40%	1 a 3 años: cargos similares y en el sector.	20%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Atención al detalle. Dinamismo y Energía. Comerciales.	25%
Coordinador de Cartera	Táctico	Profesional: En Derecho.	20%	Especialización en Derecho Civil, Comercial y Empresarial, Manejo de personal, Manejo avanzado de herramientas ofimáticas.	20%	3 a 5 años: En cargos similares.	25%	Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Orientación al cliente. Comunicación asertiva. Empowerment. Pensamiento analítico. Comerciales.	35%

En la Tabla N°2 se describe la actualización del perfil por competencias de los cincuenta y un (51) cargos que conforman las catorce (14) áreas evaluadas, para el ejercicio se tuvieron en cuenta cuatro competencias específicas de cada cargo (Educación, Formación, Experiencia y Habilidades), junto con el porcentaje para cada competencia, dicho porcentaje se desglosa de la entrevista realizada a los colaboradores y sus jefes inmediatos, dando origen a la ponderación detallada en la Tabla N°2, la cual fue aprobada por la Gerencia General.

Como resultado en la actualización del cargo de Asistente de Gerencia se obtuvo el porcentaje más alto para las competencias Experiencia y Habilidades ambas con un 30%, mientras que las competencias con el menor porcentaje fueron la Educación y Formación ambas con el 20%, cabe resaltar que éste es el único cargo evaluado en el área de Gerencia; de igual forma, para el área de Contact Center, de los cuatro (4) cargos evaluados, tres (3) asignaron el mayor valor a la competencia Formación, dos (2) lo asignaron a la competencia Educación y dos (2) a la competencia Experiencia, por otra parte, tres (3) asignaron el menor valor a la competencia Habilidades, mientras dos (2) lo asignaron a la competencia Educación, uno a la competencia Experiencia y uno a la competencia Formación; para el área de Licitaciones y Hospitales, los tres (3) cargos evaluados asignaron el mayor porcentaje a las Habilidades, mientras uno lo asigno a la Formación, por otra parte, los tres (3) cargos asignaron el menor porcentaje a la Experiencia y uno lo asigno a la Educación; para el área de Contabilidad, de los seis (6) cargos evaluados, cinco (5) asignaron el mayor valor a la competencia Formación, mientras dos (2) lo asignaron a la Experiencia, uno lo asigno a la Educación y uno lo asigno a las Habilidades, por otra parte, cuatro (4) cargos asignaron el menor valor a la Experiencia, tres (3) a la Educación y dos (2) a las Habilidades; para el área de Talento Humano, de los seis (6) cargos evaluados, cuatro (4) le asignaron el mayor valor a la competencia Experiencia, mientras tres (3) lo asignaron a la Formación, uno lo asigno a la

Educación y uno lo asigno a las Habilidades, por otro lado tres (3) cargos le asignaron el menor valor a la Educación, mientras dos (2) lo asignaron a las Habilidades, uno lo asigno a la Formación y uno a la Experiencia, de igual forma para el cargo de Coordinador administración de personal SG-SST todas las competencias obtuvieron un valor del 25%; para el área de Servicio al Cliente, la competencia con mayor valor fue la Experiencia, mientras que la competencia con menor valor fue la Educación, cabe resaltar que en esta área solo se evaluó el cargo de Auxiliar de Servicio al Cliente; para el área de Dispensación, de los diez (10) cargos evaluados, cinco (5) le asignaron el mayor valor a la competencia Experiencia, mientras cuatro (4) lo asignaron a la competencia Educación, de igual forma cuatro (4) lo asignaron a la competencia Formación y uno lo asigno a las Habilidades, por otra parte, cinco (5) le asignaron el menor valor a la competencia Habilidades, tres (3) se lo asignaron a la Experiencia, tres (3) a la Formación y tres (3) a la Educación; para el área de Seguridad, los dos cargos evaluados le asignaron el mayor valor a la competencia Experiencia, mientras que ambos le asignaron el menor valor a las competencias Educación y Formación, finalmente uno lo asigno a las Habilidades; para el área de Operaciones Logísticas, de los siete (7) cargos evaluados, cinco (5) le asignaron el mayor valor a la competencia Experiencia, mientras dos (2) lo asignaron a la competencia Habilidades, por otro lado, seis (6) le asignaron el valor menor a la competencia Educación, mientras dos lo asignaron a la Formación y uno a las Habilidades; para el área de Sistemas, el único cargo evaluado correspondiente al Analista de Desarrollo Web, asigno el mayor valor para la competencia Formación, mientras el menor valor fue para la competencia Habilidades; para el área de Inventarios, de los dos (2) cargos evaluados, uno le asigno a la competencia Formación el mayor valor, uno lo asigno a la Experiencia y uno lo asigno a las Habilidades, por otra parte, dos (2) cargos le asignaron el menor valor a la Educación y uno a la

Experiencia; para el área de Dirección Técnica, de los tres (3) cargos evaluados, tres (3)

asignaron el mayor valor para la competencia Educación, mientras dos (2) lo asignaron a las Habilidades y uno lo asigno a la Formación, por otro lado, tres (3) cargos asignaron el menor valor a la competencia Experiencia, dos (2) a la Formación y uno a las Habilidades; El único cargo evaluado en el área de Compras, referente al Auxiliar de Compras, asigno el valor mayor a la competencia Experiencia, mientras que el menor valor fue para la competencia Educación; finalmente para el área de Cartera, de los cuatro (4) cargos evaluados, dos (2) le asignaron el mayor valor a la competencia Formación y dos (2) lo asignaron a las Habilidades, por otro lado, cuatro (4) le asignaron el menor valor a la Educación y dos (2) lo asignaron a la Formación.

Como resultado global, la competencia que en más ocasiones fue reconocida con el valor porcentual más alto fue la competencia Experiencia con un número de veinticuatro (24) veces asignada, seguida de la competencia Formación con un número de veintiún (21) veces asignada, le sigue la competencia Habilidades con catorce (14) veces y la competencia Educación con once (11) veces asignada, a su vez, la competencia que en más ocasiones fue reconocida con el menor valor fue la competencia Educación con veintinueve (29) veces asignada, seguida de las competencias Experiencia y Habilidades ambas con dieciséis (16) veces y finalmente la competencia Formación con catorce (14) veces asignada con el menor valor.

Hoy en día es común ver que las organizaciones centran su atención en procesos de gestión humana como la selección de personal, los programas de promoción, los tipos de retribución, el clima organizacional y demás ejercicios que incrementan el desarrollo óptimo del trabajador, sin embargo, como lo dice Angulo (2004) se deja de lado la base de todos los procesos, donde el óptimo diseño de los perfiles de cargo puede garantizar que el éxito en la adaptación y demás procesos del trabajador, se dé con mayor facilidad y coherencia, dando origen a su correcto desempeño y productividad, por ende, se plantea la necesidad de la constante actualización de estos procesos y manuales, garantizando el debido reporte de las modificaciones, por parte de los jefes de cada área, a fin de mantener actualizada la información y realizar los cambios correspondientes, evitando entrar en el error de formar al personal en procesos fantasmas o bien en procesos que no se han plasmado y que por ende no es posible evaluarlos ni capacitarlos.

Con lo anterior se entiende que el avance y modificación de los procesos garantiza el buen posicionamiento de la compañía, dando origen a múltiples ganancias y nuevas negociaciones, sin embargo, el tiempo y recursos invertidos en dicha mejora se pueden turbar a la hora de entrar a la operabilidad, como consecuencia del desconocimiento por parte del colaborador sobre los cambios efectuados o la falta de capacitación del personal nuevo, por esta razón, surge la cuestión sobre ¿Cómo capacitar e informar al personal sobre los procesos fantasmas? la respuesta a esta pregunta parece ser fácil, si se tiene en consideración que no es posible capacitar lo que no se conoce (Alcala, Gómez & Santana, 2013), sin embargo, si es posible optimizar las herramientas necesarias para lograr recopilar estos conocimientos y formarlos de manera en que se pueda acceder a ellos en cualquier momento, de forma ordenada, coherente y clara.

A medida que el conocimiento sea conciso y tangible, se podrá efectuar cambios en el proceso de selección para garantizar el ingreso de personal óptimo en competencias, tales como las habilidades, experiencia, formación y educación, a fin de dar cumplimiento a los requerimientos humanos y mantener la excelencia en el personal (Beltran & Urrea, 2013).

De igual forma, para el ejercicio de evaluación de desempeño, es necesario tener total claridad de los aspectos a evaluar, así como los alcances y límites de cada cargo, con lo que se busca obtener una correcta validación del trabajo realizado por los colaboradores.

Como se ha dicho a lo largo del proyecto la comprensión que tenga el trabajador de su puesto de trabajo se relaciona directamente con su compromiso hacia la empresa, es decir un colaborador que conoce los límites, funciones, alcances y responsabilidades del papel que cumple dentro de la compañía presenta mayor motivación para el cumplimiento de sus metas, desempeñándose adecuadamente y cumplimiento de manera eficaz con las responsabilidades asignadas (Grados, 2013), por tanto, el triunfo de todo trabajador radica en qué tanto conoce de su labor y hasta donde se siente comprometido con ésta.

Por otro lado, desde la academia se le da importancia al trabajo de los tres grandes componentes de la Psicología Organizacional, como lo son la Selección, la Formación y el Bienestar de los trabajadores, impulsando al análisis y sistematización de estos procesos, a fin de garantizar la efectividad, eficacia y eficiencia del talento humano dentro de la compañía, sin embargo, en ocasiones nos adentramos a una visión macro y futurista de lo que se espera lograr en un determinado periodo, alejándose de la idea de profundizar en los ejercicios diarios que conforman la base de la operacionalidad y que por ende, son los que permiten que una empresa llegue a proyectarse, por esta razón, se requiere de un estudio más detallado de la práctica del psicólogo organizacional enfatizando en la búsqueda de los componentes más sencillos por mejorar hasta conformar los más complejos, a fin de preparar al estudiante para

que no solo proponga acciones de crecimiento, mejora y actualización de los procedimientos, sino que además se preocupe por buscar los aspectos básicos que también hacen parte del que hacer como psicólogo y que puede ser el causal de fallas o éxito dentro de la compañía.

Por consiguiente, se plantea que la correcta identificación y descripción de los aspectos que conforman el ejercicio del psicólogo en los procesos de Talento Humano permite el mejoramiento de los procedimientos internos de la compañía.

Conclusiones

Como se ha trabajado a lo largo del proyecto, la apropiación correcta del cargo dependerá de la claridad de los procesos, tareas y responsabilidades con que un trabajador asuma su labor, sin embargo, para garantizar la adecuada adaptación, no basta con conocer las operaciones de la empresa, para esto, es necesario estar al tanto de las actualizaciones en el área a desempeñar, debido a que, no es un secreto que el crecimiento de la empresa está directamente relacionado con los cambios en cada una de las áreas, un hecho que se evidencia en los resultados del estudio, donde solo cuatro (4) cargos no presentaron actualizaciones en sus funciones, mientras que cuarenta y siete (47) cargos entrevistados manifestaron la necesidad de cambiar su manual de funciones.

Por otra parte, se resalta el valor asignado por los colaboradores a la competencia Experiencia, lo que permite conocer la importancia de comprender el sector desempeñado por la empresa y el previo conocimiento en el cargo para desenvolverse asertivamente en la compañía, sin embargo, se deja en entredicho la desvaloración de la Educación, donde en la mayoría de los cargos no se considera influyente el contar con una cultura académica.

Por último, se debe prestar principal atención a las tareas y responsabilidades que conectan dos o más áreas de la empresa, cuidando de trazar y dar a conocer adecuadamente

los límites y alcances de cada área, a fin de evitar confusiones, sobre carga laboral y desconocimiento de las funciones correspondientes.

Recomendaciones

Como recomendación se propone la necesidad de indagar en la cultura organizacional de la empresa para identificar de qué manera la compañía permite el desarrollo de habilidades necesarias para el adecuado desempeño del trabajador, a partir de esta labor, se propone el diseño e implementación de actividades que incentiven a la mejora constante por parte de los colaboradores.

Así mismo, se plantea la necesidad de reestructurar el proceso de evaluación de desempeño, debido al requisito de actualización de los criterios a evaluar, a fin de garantizar la obtención de resultados verídicos, que aporten al proceso de seguimiento a la adaptación del trabajador.

Finalmente, se considera oportuna la revisión de la tabla de remuneración económica de los cargos, con el objetivo de indagar sobre la asertividad en la relación Carga-Remuneración y así mismo evaluar cómo está la empresa en comparación con otras compañías del mismo sector.

- Agudelo, A., Castañeda, P., & Rojas, L. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora c. I Coffee Inn de la ciudad de Pereira (Risaralda) (Tesis Pregrado)*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- Alcala, M., Gómez, D., & Santana, N. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles depuestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano (Tesis pregrado)*. Universidad escuela de administración de negocios EAN, Bogotá.
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: Segunda edición*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Angulo, J. (2004). *El diseño de cargos en la organización moderna (Tesis Diplomado)*, Universidad de la sabana, Bogotá.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (Tesis Pregrado)*. Universidad de Chile, Santiago.
- Beltran, N., & Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea (Tesis pregrado)*. Universidad escuela de administración de negocios EAN, Bogotá.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Educuines Ecoe.
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial (Tesis Master)*. Universidad de Almería, Almería.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Disfarma, (2016). *Guía: Diccionario de competencias código: GGA-01*. Bucaramanga, Colombia: Disfarma.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección y contratación*. Ciudad de México, México:

Manual Moderno.

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario, Bogotá.

Gutiérrez, A., & Vilorio-Doria, J. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, 30(1), 5-7.

Instituto técnico de normas Técnicas y Certificaciones. (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos*. Bogotá, Colombia: Instituto técnico de normas Técnicas y Certificaciones.

Levy- Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.

Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: Cumbre Iberoamericana.

Ortiz,J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias: Como transformas el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociado a los procesos clave de su negocio*. EE.UU: Palibrio.

Pineda, C. (2008). *Actualización del manual de funciones por competencias laborales para la escuela de aviación del ejército del centro de educación militar* (Tesis de Pregrado). Escuela Superior de Administración Pública ESAP, Bogotá.

Anexo N°1 Formato de entrevista para trabajadores Versión 2018.

ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA		FECHA 12-12-2017	
FORMATO DE ENTREVISTA ANÁLISIS DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
		EL OBJETIVO DE ESTE FORMATO DE ENTREVISTA ES CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LOS PROCESOS Y FUNCIONES QUE DESARROLLAN EN SU PUESTO DE TRABAJO, RELACIONANDO LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA CON LO ESPECIFICADO EN EL MANUAL DE FUNCIONES.	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE:		CARGO:	
JEFE INMEDIATO:		FECHA DE INGRESO:	
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:		CARGO(S) INFERIOR INMEDIATO:	
ÁREA:	NIVEL DEL CARGO:	FECHA DE LA ENTREVISTA:	
2. ¿CUÁL ES LA MISIÓN U OBJETIVO DEL CARGO?			
3. REQUISITOS EXIGIDOS PARA EL CARGO			
Marque con una X el nivel de formación requerida y especifique el título.			
Educación	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Especialización Cuál? _____	
Formación	¿Qué formación adicional se requiere para desempeñar adecuadamente el cargo?		
Marque con una X el tiempo que se requiere para desempeñar el cargo.			
Experiencia	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> 6 meses - 1 año <input type="checkbox"/> 3 años - 5 años	<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses <input type="checkbox"/> 1 año - 3 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años	
Especificaciones:			
Conocimientos específicos para el cargo			
1.	3.		
2.	4.		
4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
Describa en el siguiente cuadro, las funciones que deben ser incluidas en el manual.			
Descripción de la función	¿Cómo lo hace?	Tiempo estimado para la actividad	
5. Responsabilidades del cargo			
Especifique las responsabilidades del cargo que deben incluirse en el manual de funciones.			
1.	3.		
2.	4.		
6. PONDERACIÓN			
Una vez se diligencie el formato de entrevista, por favor enuncie la información referente a los cuatro criterios expuestos a continuación (EDUCACIÓN, FORMACIÓN, EXPERIENCIA, HABILIDADES). Una vez descrita la información, asignele un valor porcentual a cada criterio, de la siguiente manera: a mayor importancia mayor valor porcentual, recuerde que la suma de los cuatro criterios debe formar el 100%.			
	CONDICIONES	DESCRIPCIÓN	VALOR PORCENTUAL (%)
1	EDUCACIÓN		
2	FORMACIÓN		
3	EXPERIENCIA		
4	HABILIDADES		
Observaciones:		Responsable	

ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES		FECHA 12-12-2017
FORMATO DE ENTREVISTA ANÁLISIS DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PARA JEFES INMEDIATOS		
 <p>Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA Vigilada Mineducación</p>		<p>EL OBJETIVO DE ESTE FORMATO DE ENTREVISTA ES CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS JEFES INMEDIATOS RESPECTO A LOS PROCESOS Y FUNCIONES QUE DESARROLLA SU PERSONAL A CARGO EN LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO LOGRANDO RELACIONAR LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA CON LO ESPECIFICADO EN EL MANUAL DE FUNCIONES.</p>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE:		CARGO:
CARGO EVALUADO:	NIVEL DEL CARGO EVALUADO:	
ÁREA:	FECHA DE LA ENTREVISTA:	
2. REQUISITOS EXIGIDOS PARA EL CARGO		
Marque con una X el nivel de formación requerida y especifique el título.		
Educación <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro <u>Cuál?</u>	<input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Especialización	
Formación ¿Qué formación adicional se requiere para desempeñar adecuadamente el cargo?		
Marque con una X el tiempo que se requiere para desempeñar el cargo.		
Experiencia <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> 6 meses - 1 año <input type="checkbox"/> 3 años - 5 años	<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses <input type="checkbox"/> 1 año - 3 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años	
Especificaciones:		
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:		
Especifique los conocimientos requeridos para el cargo.		
1.	3.	
2.	4.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Describa en el siguiente cuadro, las funciones que deben ser incluidas en el manual.		
Descripción de la función	¿Cómo lo hace?	Tiempo estimado para la actividad
1.		
2.		
3.		
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO:		
Especifique las responsabilidades del cargo que deben incluirse en el manual de funciones.		
1.	4.	
2.	5.	
3.	6.	
5. DESCRIPCIÓN DE HABILIDADES REQUERIDAS		
Describa las habilidades requeridas para el optimo desarrollo del cargo.		
1.	4.	
2.	5.	
3.	6.	
OBSERVACIONES:		59
		Responsable



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Anexo N°3 Diccionario de competencias código GGA-02.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GUIA: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CÓDIGO: GGA-01

VERSIÓN: 01
FECHA DE VERSIÓN: 16-02-16

OBJETIVO

Guiar el proceso de selección de personal, estableciendo las competencias, conocimientos, experiencia y habilidades mínimas requeridas para contar con personal competente.

ALCANCE

Aplica a para todos los cargos de la empresa a nivel nacional con excepción de los cargos de aprendizaje, como lo son practicantes, pasantes, profesionales en aprendizaje, entre otros.

DEFINICIONES

- **Competencia:** Características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, demostrables a través de comportamientos, que le permiten a las personas actuar de acuerdo a los parámetros definidos por la organización y las conducen a un desempeño superior.
- **Competencias organizacionales:** Son aquellas competencias que cualifican y caracterizan a todas las personas de la organización. Son aquellas que hace que una organización sea única y competitiva.
- **Competencias específicas:** Son aquellas competencias que cualifican y caracterizan a las personas de la organización, de acuerdo con el proceso y cargo en que se desempeñan. Están asociadas al cargo, posición o rol dentro de la organización.
- **Proceso de Selección:** Consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante ocupará el puesto vacante. El proceso se inicia con la solicitud de personal por medio del requerimiento correspondiente y termina con la contratación de los candidatos.
- **Perfil:** Habilidades, experiencia, educación y formación que tiene una persona para desempeñar determinado cargo.

NIVEL CARGOS

De acuerdo a la estructura organizacional de DISFARMA se establecen 3 niveles de cargos:

- Nivel Estratégico: Encargados de determinar los objetivos y metas a largo plazo de la compañía. Establecen las políticas, estrategias, valores, principios, misión y visión. Tiene la autoridad de tomar las decisiones de mayor envergadura.
- Nivel Táctico: Encargados de velar por el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para cada una de sus áreas, siendo en estas, la mayor autoridad.
- Nivel Operativo: Encargados de ejecutar todas las actividades que le sean asignadas para cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Realizan actividades de forma rutinaria. En la toma de decisiones, depende de su superior jerárquico.

COMPETENCIAS

Se establecen dos grupos de competencias, unas organizacionales y otras específicas.

Competencias Organizacionales

Son todos los comportamientos y habilidades que deben estar presente en el actuar de los colaboradores las cuales reflejan nuestra cultura organizacional.

Competencias Específicas

Son todos los comportamientos y habilidades que deben estar presente en el actuar de los colaboradores dependiendo de su rol dentro de la organización.

Las competencias específicas están definidas para cada uno de los niveles de los cargos, establecidos por la compañía.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	ESTRATEGICO	TACTICO	OPERATIVO	COMERCIAL	DEFINICIÓN
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X					Tendencia al logro de resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
TRABAJO EN EQUIPO	X					Es la capacidad de participación activa en la obtención de las metas comunes desde la actitud de colaboración y corresponsabilidad que propenda por un ambiente de trabajo solidario.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X					Es la capacidad de satisfacer las necesidades que puedan requerir los clientes internos y externos, demostrando interés y esfuerzo por conocerlo, proporcionado soluciones que permitan resolver problemas, mostrando cordialidad, respeto y amabilidad.
COMUNICACIÓN ASERTIVA	X					Es la capacidad de manejar con claridad, eficacia y asertividad la expresión de información en los procesos de escucha, habla y escritura como puente para dirigir las acciones que llevan a cumplir los propósitos deseados.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		X				Habilidad de comprender rápidamente, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización y su entorno, con el objeto de identificar la mejor respuesta estratégica.
LIDERAZGO		X				Es la capacidad de guía y coordinación que dentro de la compañía promueve acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos e ideas en los que se encuentra vinculado un grupo de trabajo, interconectando la misión y visión de la empresa con el trabajo desarrollado en el día a día.

EMPOWERMENT			X		Es la capacidad de fomentar en el equipo de trabajo, responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores y asuman riesgos.
PENSAMIENTO ANALÍTICO			X		Capacidad de entender y resolver un problema, desagregando sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
ATENCIÓN AL DETALLE				X	Capacidad para manejo minucioso, eficaz y claro de información así como en la ejecución precisa y rigurosa de procedimientos que permiten obtener los logros propuestos gracias a su capacidad de concentración operativa.
DINAMISMO ENERGÍA				X	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo prologadas sin que se vea afectado su nivel de actividad.
HABILIDADES EN RELACIONES COMERCIALES				X	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas comerciales. Establece relaciones comerciales efectivas.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro del proceso de evaluación de competencias, el candidato obtendrá una calificación dentro del rango de cero (0) a cien (100), donde cero equivale ausencia de la competencia y 100 desarrollo óptimo de la misma.

Esta evaluación reúne las características, competencias y experiencias evidenciadas en el proceso de evaluación.

Se establece como requisito mínimo para el cumplimiento de las competencias una puntuación igual o superior a 85, permitiendo tener una sola de las habilidades entre una puntuación de 40 – 84 para la cual se debe generar estrategias para el mejoramiento de esa habilidad.

Si un candidato tiene más de 2 habilidades con nivel de evaluación en promedio 40 – 84, se establece que no cumple con el perfil requerido para la empresa.

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
-------------	-----------------

<p>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se oriente a los resultados, con gran afán de alcanzar objetivos y requisitos. • Se fija metas, siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados por la organización. • Aprende a mejorar su desempeño • Se preocupa por el resultado de otras áreas. • Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización. • Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias de trabajo integrales que fomentan las labores grupales • Promueve la integración y el trabajo en equipo sin discriminación de ningún tipo. • Sabe dejar de lado las ambiciones individuales. • Reconoce y estimula el aporte de los demás en las actividades que desarrolla. • Escucha con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas. Comunica ideas y comparte información. • Se integra con facilidad a los grupos de trabajo y muestra actitud de colaboración. • Se orienta a la realización de metas comunes. • Demuestra practicar habilidades sociales de negociación y tolerancia.
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece una relación y busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente. Ayuda y busca satisfacer las necesidades de los clientes. • Indaga proactivamente más allá de las necesidades del cliente y adecua los productos y servicios a esas necesidades. • Busca maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y aumentar su fidelización • Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortes. • Sabe utilizar sus habilidades sociales en la exposición y trato con los clientes desde una postura cálida y amena sin que pierda su seriedad y respeto.
<p>COMUNICACIÓN ASERTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y comunica temas complejos con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. • Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información. • Escucha atentamente sugerencias, críticas, estímulos y contra argumentos sobre sus puntos de vista. • Transmite con detalle la información recibida. • Se muestra atento al lenguaje no verbal y propende por la

	<p>comunicación empática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunica y retroalimenta empáticamente los mensajes con los que interactúa en su trabajo. • Redacta eficientemente mensajes que desea transmitir dentro y fuera de la organización.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende rápidamente los cambios de su entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización y área de trabajo, cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. • Detecta nuevas oportunidades de negocio, alianzas estratégicas con los clientes, proveedores y competidores. • Asigna las tareas del plan de trabajo basado en la correlación del cargo y las competencias ejecutivas de los miembros del equipo. • Retroalimenta el alcance de la ejecución de sus tareas desde una perspectiva constructiva buscando optimizar la planeación de las mismas.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos, realiza su seguimiento y da FEEDBACK. • Tiene energía y la transmite a otros en pro de un objetivo común fijado por él mismo. • Persona íntegra, actúa de manera transparente, se comunica abiertamente, es honesta e inspira respeto. • Genera sinergia con los miembros de su equipo y demás miembros de la organización, guiándolos a cumplir una visión de futuro compartida. • Establece dirección, asume e impulsa el compromiso que lidera y lo demuestra, desarrollando las competencias de sus miembros y siendo exigente con él. Retroalimenta de forma oportuna y honesta los logros individuales y los de equipo. • Construye sistemas humanos y organizacionales dirigidos a la formación de otros líderes buscando que cada miembro de los grupos de trabajo repercuta positivamente en el crecimiento transversal de la cultura organizacional.
EMPOWERMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades a los integrantes del equipo. • Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor agregado superior a la compañía. • Emprende permanentemente acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás. • Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. • Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. • Realiza análisis complejos, organizando y secuenciando sistemas de alta complejidad. • Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema,

	reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
ATENCIÓN AL DETALLE	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora continuamente mejoras en sus conocimientos y métodos de trabajo asegurando maximizando la eficiencia se la ejecución de su trabajo. • Dirige funcionalmente su atención y concentración a las tareas asignadas, al tiempo que realiza un seguimiento consensuado de éstas garantizando la operatividad y cumplimiento de las mismas. • Mantiene la claridad y el horizonte de la información que atañe a sus funciones obteniendo de ella profundidad y certeza para un desempeño óptimo en el cumplimiento de los logros de la compañía.
DINAMISMO ENERGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Alta nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado si nivel de actividad. • Es reconocido como un motor que trasmite energía al grupo y a todo lo que emprenda. • Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
HABILIDADES EN RELACIONES COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura de dar las respuestas que los clientes esperan escuchar, anticipándose a objeciones. • Presenta y comunica el negocio, haciendo hincapié en los beneficios que creará en el negocio del cliente. • Tiene una amplia red de contactos y hace conocer su empresa en el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general. • Construye redes de personas claves dentro y fuera de la organización. • Posee una profunda comprensión de los objetivos el negocio del cliente y de su empresa.

EVALUACION DESEMPEÑO

Esta, busca cuantificar el desempeño del colaborador en el desarrollo de sus funciones, evaluando las competencias organizacionales y específicas, los principios y valores organizacionales.

Adicionalmente tendrá un espacio para que el líder especifique las fortalezas, oportunidades de mejora y compromisos para el colaborador.

La frecuencia de aplicación dependerá de:

TIPO DE CONTRATO	FRECUENCIA	INFLUYE EN LA MEGA*
-------------------------	-------------------	----------------------------

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Indefinido	4 Meses	Si
Obra Labor	4 Meses	Si
Termino fijo	3 Meses	No

*Los resultados estas evaluaciones influyen en la medición de la mega de actuación profesiones establecida por la compañía en la planeación estratégica.