

**DISEÑO DE LOS PERFILES POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA**

JENNY CAROLINA HERNÁNDEZ LIZARAZO

I.D: 70341

NATALIA MARGARITA MANTILLA ARANGO

I.D: 68937

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2009

**DISEÑO DE LOS PERFILES POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA**

JENNY CAROLINA HERNÁNDEZ LIZARAZO

I.D: 70341

NATALIA MARGARITA MANTILLA ARANGO

I.D: 68937

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniería Industrial.**

Directora:

LIBIA RANGEL

Ingeniera Industrial

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2009

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, Julio de 2009

**Doy Gracias a Dios por culminar esta
Etapa de mi vida con el apoyo más grande que
Es mi madre, quien siempre fue mi mano
Derecha en todos los momentos difíciles
De mi vida; y por ser un
Gran ejemplo de vida para mí.
A mis hermanos por la fortaleza de
Llegar a ser alguien en la vida,
Y a todos mis amigos por el
Apoyo, compañía y alegría que me brindaron,
Durante todos los días de mi vida universitaria.**

JENNY CAROLINA HERNANDEZ LIZARAZO

**Quiero dedicar este logro, en primer lugar
A Dios por todas las bendiciones. A mi papa,
Por el apoyo, el amor, confianza y porque gracias
a El he podido cumplir mis sueños, a Él le dedico
Todos mis éxitos. A mi mama, una mujer
Extraordinaria y maravillosa, le agradezco el apoyo,
Cariño y comprensión. A mis hermanos por que
Siempre han estado junto a mí. A Cristian Jiménez
Por apoyarme. A todos los que me han colaborado
Para poder cumplir una meta más de mi vida
"Gracias Jenny".**

NATALIA MARGARITA MANTILLA ARANGO

AGRADECIMIENTOS

A NUESTROS PADRES, por darnos la oportunidad de adquirir un título universitario y por todo el apoyo que nos brindaron para lograrlo.

A NUESTROS PROFESORES, quienes fueron los protagonistas de nuestro proceso de aprendizaje.

A NUESTROS COMPAÑEROS, quienes fueron la compañía continua de este desarrollo de conocimiento.

A NUESTRA DIRECTORA DE TESIS, quien nos oriento en el camino hacia la obtención del título de Ingenieras Industriales.

A TODO EL PERSONAL DE LA UPB, quienes siempre estuvieron pendientes de brindarnos un aprendizaje y un crecimiento integral en todo momento para un futuro mejor.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	17
1.1 HISTORIA	17
1.2 MISIÓN	18
1.3 VISIÓN	18
1.4 VALORES	18
1.5. NUMERO DE EMPLEADOS	19
1.5.1. Organigrama	20
1.5.2. Mapa de cargos	21
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	24
3. ANTEDECENTES	26
4. JUSTIFICACIÓN	29
5. OBJETIVOS	31
5.1 OBJETIVO GENERAL	31
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
6. MARCO TEÓRICO	32
6.1 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS POR LOS AUTORES	32
6.2 COMPETENCIAS QUE EXISTEN	34
6.3 CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA	36
6.4 ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA	37
6.5 MODELOS DE COMPETENCIAS	38
6.5.1 Modelo funcional	38
6.5.2 Modelo conductual	40
6.5.3 Modelo constructivista o integrativo	41

6.6 METODOLOGÍA DE MARTHA ALLES	42
6.7 ANÁLISIS DE CARGOS	47
6.7.1 Preparación	48
6.7.2 Ejecución	49
6.7.3 Administración	50
7. DISEÑO DE LOS PERFILES SEGÚN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES	52
7.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	52
7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ANÁLISIS DEL MAPA DE CARGOS	54
7.3 ANÁLISIS DE CARGOS	57
7.3.1 Preparación	57
7.3.2 Ejecución	59
7.3.3 Administración	61
7.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	61
7.4.1 Definir criterios de desempeño.	62
7.4.2 Identificar una muestra	62
7.4.3 Recoger la información	63
7.4.4 Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias	63
7.4.5 Validación del modelo de competencias	68
7.4.6 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos	68
7.5. DISEÑO DE PERFILES	69
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	85

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.	20
Figura 2. Mapa de Cargos.	21
Figura 3. Que son las competencias.	33
Figura 4. Etapas de preparación.	47
Figura 5. Jerarquía de cargos.	56
Figura 6. Etapas del analisis de cargos	57
Figura 7. Fase de ejecución del manual de perfiles	59
Figura 8 . Relación de los saberes con las competencias	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO.....	76
ANEXO B. PERFILES.....	77
ANEXO C. EJEMPLO DE ENTREVISTA	128
ANEXO D. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EMPLEADOS AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA	129
ANEXO E. MATRIZ DE COMPETENCIA	143

GLOSARIO

- **Competencia:** hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.
- **Competencia Laboral:** capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real demostrada.
- **Conocimiento:** es lo que una persona sabe de un área en particular. Ejemplo: principios de contaduría.
- **Comunicación:** Acción común. Proceso interactivo por medio del cual se transmiten ideas, motivaciones, sentimientos, deseos, inquietudes, pensamientos, entre personas por medio de distintos canales.
- **Criterios de desempeño:** Expresión de las características de los resultados relativos al elemento de competencia, mediante los cuales se evalúa a una persona.
- **Cuestionario:** Conjunto de preguntas estructurales que sirven como instrumento para la obtención de datos o conceptos que un grupo de individuos posee acerca de personas, instituciones, hechos u objetos.
- **Desarrollo de competencia:** acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevea ocupe más adelante.
- **Diccionario de competencias:** es el compendio de las competencias asignadas a los 50 cargos administrativos de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.
- **Direccionamiento estratégico:** es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las

circunstancias presentes y previsibles, colabora con la definición de dirección estratégica en un proceso conocido como planeamiento estratégico, que compila tres estrategias fundamentales interrelacionadas: estrategia corporativa, estrategia de mercadeo, y la estrategia operativa o de competitividad.

- **Enfoque de competencia:** tendencia a promover en los ámbitos naturales la reflexión acerca del rol de los trabajadores y trabajadoras en una organización representativa.
- **Habilidad:** es la capacidad de hacer algo bien. Ejemplo: leer un balance.
- **Multifuncional:** tener la capacidad de suplir las necesidades en varios frentes, tener mentalidad cambiante; para adaptarse a los diferentes escenarios; fomentando el desarrollo del trabajador.
- **Promoción o trasfencia:** ser promovido a un cargo superior o al mismo nivel; sin importar el área en el que se encuentre.
- **Polivalencia:** es la habilidad un trabajador de realizar actividades diferentes a las derivadas y directamente ligadas a su profesión y ejercicio de su actividad asignada.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE LOS PERFILES POR COMPETENCIAS EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA
BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

AUTOR(ES): JENNY CAROLINA HERNÁNDEZ LIZARAZO
NATALIA MARGARITA MANTILLA ARANGO

FACULTAD: FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR(A): LIBIA RANGEL

RESUMEN

El trabajo realizado en la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, permitió identificar las necesidades y prioridades del Departamento de Recursos humanos y su Gestión; en materia del enfoque en competencias para la institución. Las competencias producen un impacto en los procesos de selección; promoción y transferencia y en las evaluaciones de desempeño; específicamente en los cargos seleccionados, los cuales nos brindaron la información por medio de un instrumento de recopilación; en donde expusieron sus puntos de vista frente a las funciones que desarrollan, los criterios de desempeño y conocimientos y habilidades entre otros.

Es relevante y preciso señalar que el modelo metodológico que se desarrolló para este trabajo fue el de la autora Martha Alles, en donde se muestra la definición de los criterios efectivos, el cual está conformado por seis pasos:

- Definir los criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger Información
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. (no aplica para la organización ya que no se lleva el modelo a la implementación).

Siendo este el modelo más ajustable a la organización, ya que la Universidad está enfocada a la administración por valores, lo cual hace referencia a los comportamientos actitudinales y no a las capacidades técnicas de los cargos, además de ser un modelo sencillo para organizaciones prestadoras de servicio, y que está netamente dirigido a los cargos administrativos.

PALABRAS CLAVES: Competencias, criterios de desempeño, perfiles

OVERVIEW OF WORK DEGREE

TITLE: DESIGN OF THE COMPETENCE PROFILES IN THE ADMINISTRATION AREA FROM THE UNIVERSITY PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA SECTIONAL.

AUTHOR: JENNY CAROLINA HERNÁNDEZ LIZARAZO
NATALIA MARGARITA MANTILLA ARANGO

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING.

DIRECTOR: LIBIA RANGEL

ABSTRACT

The work done at the University Pontificia Bolivariana, Bucaramanga Sectional, allowed to identify the needs and priorities of the Department of Human Resources and Management; in terms of competencies for the institution. Competencies have an impact in the selection process, promotion and transfer and evaluations of performance, specifically on the selected positions, which gave us the information through a collection instrument, which expressed their views against develop the functions, performance criteria and knowledge and skills among others.

It is relevant and should be noted that the methodological model which was developed for this work was the author Martha Alles, which shows the actual definition of the criteria of which consists of six steps:

- Define the performance criteria.
- Identify a sample.
- Collecting Information.
- Identify tasks and skill requirements for each one; this implies the final definition of competition and the corresponding opening in degrees.
- Validate the competency model.
- Applying the model to the subsystems of human resources: selection, training and development, performance appraisal, succession plans and a schedule of fees. (not applicable for the organization because there is no model for the implementation).

This is the model most appropriate to the organization, and that the University is focused on the management by values, which refers to behaviors and attitudes rather than technical capabilities of the charges. Besides being a simple model certainly for organizations which provide services, and this clearly led to administrative posts.

KEY WORDS: Competences, performance criteria, profiles

INTRODUCCIÓN

En el mundo cambiante y globalizado, fruto de la reforma del orden económico mundial, se están generando nuevos conceptos a tal velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya se están creando nuevas ideas para suplir las actuales necesidades. Estos mismos factores orientan a las organizaciones en busca nuevas técnicas de gestión que garanticen el éxito en el mercado competitivo.

De acuerdo a estas características, las organizaciones deben desarrollar en su talento humano conocimientos y destrezas a fin de competir en el entorno que lo rodea. Guédez (2001) indica que “No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene”. Por otra parte, Bunk (citado por Reus) afirma que “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”¹

En este sentido las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo su talento humano en competencias para el mundo exterior; y por su puesto las instituciones educativas no están exentas de esta realidad, más aún por ser entes formadores en talento humano, deben estar en un nivel superior e ir a la vanguardia en este proceso.

¹ Revista EAN No. 54 mayo - agosto de 2005 p. 99 - 137. El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este proyecto se suministra una herramienta e información necesaria como apoyo para los procesos de selección, promoción o transferencia y evaluación de desempeño, entre otros; como son los perfiles por competencias en los 50 cargos administrativos en la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga; el cual se encuentra conformado principalmente por las generalidades de la institución, la problemática, los antecedentes hallados en el área de competencias en la parte administrativa, la justificación de la realización del proyecto, la definición de los objetivos del estudio, el marco teórico de los conceptos estudiados para el proyecto, el diseño de los perfiles según el modelo de competencias en el cual se definen las competencias requeridas para cada cargo administrativo, basándose en el análisis de cargos, la definición de los perfiles por competencias y finalmente con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 HISTORIA

El 15 de Septiembre de 1936, por Decreto del señor Arzobispo de la ciudad de Medellín Monseñor Tiberio de Jesús Salazar y Herrera, se funda la Universidad Católica Bolivariana, siendo su primer rector Monseñor Manuel José Sierra. Inició su actividad académica con 78 estudiantes matriculados en la Facultad de Derecho.

Nueve años después, el 16 de Agosto de 1945, como reconocimiento a su trabajo evangelizador, Su Santidad Pío XII le otorga el título de "Pontificia" y desde entonces se conoce como Universidad Pontificia Bolivariana.

Los principios de humanismo cristiano, el magisterio de la Iglesia y los ideales del libertador Simón Bolívar son desde la fundación de la UPB, el horizonte de la sólida formación e instrucción científica, tecnológica y humana con la que se forman nuestros educandos, líderes que contribuyen al desarrollo del país.

La excelencia académica durante varias décadas, ha permitido que la Universidad Pontificia Bolivariana, hoy sea miembro de reconocidas organizaciones como la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, la Federación Internacional de Universidades Católicas FIUC, la Unión de Universidades de América Latina UDUAL, la Asociación Internacional de Universidades AIU, la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados AUIP y la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana ATEI.

Actualmente la UPB cuenta con tres seccionales, las cuales tienen sus sedes en las ciudades de Bucaramanga, Montería y Palmira y una Unidad de Proyección y Gestión en Bogotá. Así mismo hace presencia en gran parte del

territorio nacional y en algunos países de Centroamérica gracias a sus programas de extensión.²

1.2 MISIÓN

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad.³

1.3 VISIÓN

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como visión, ser una institución católica de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país.⁴

1.4 VALORES

La Universidad Pontificia Bolivariana como institución educativa de la Iglesia Católica, promueve y apoya, desde el Espíritu del Evangelio, los siguientes valores:

- ❖ Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna.

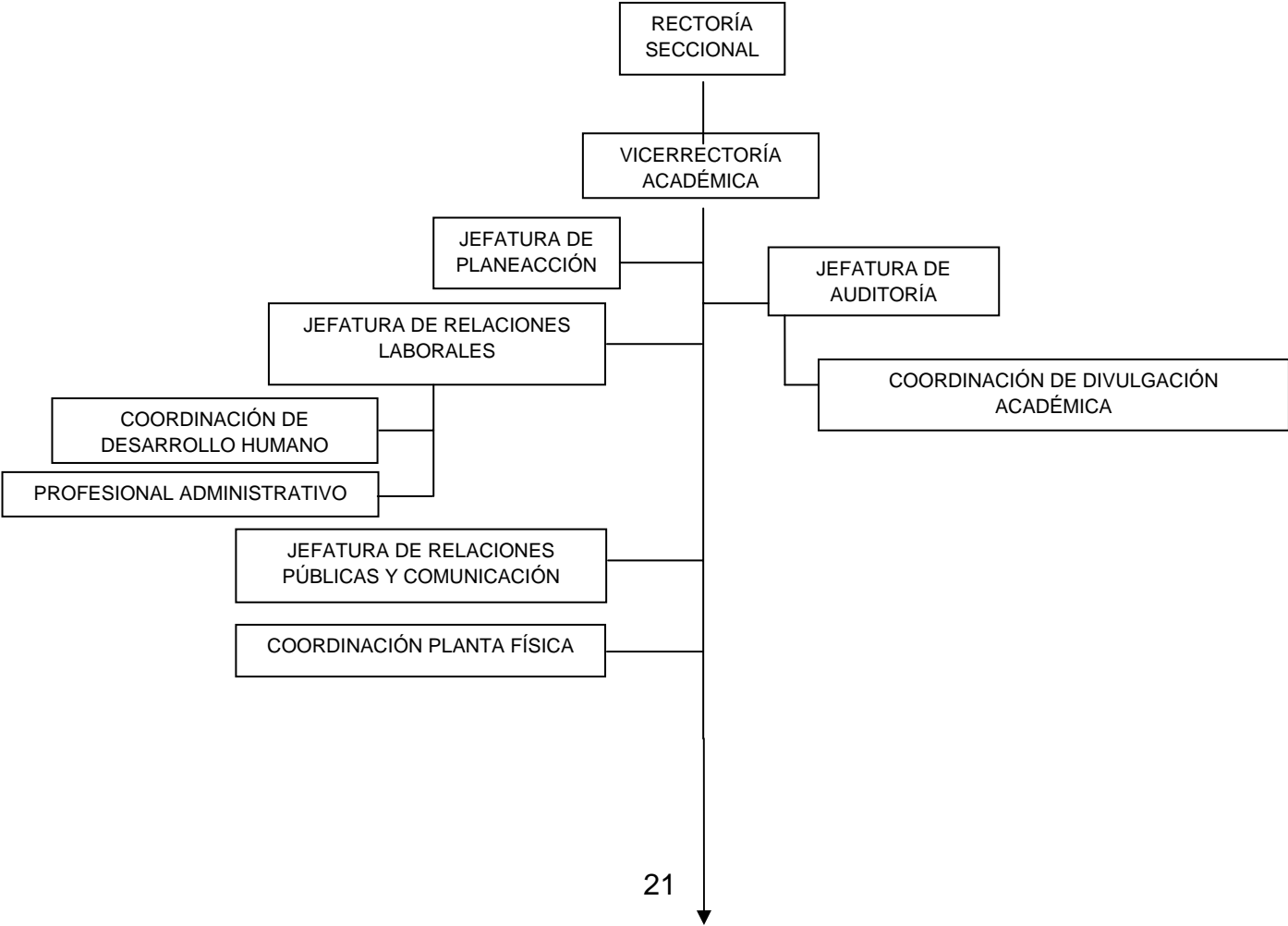
²PONTIFICIA BOLIVARIANA,Universidad.COLOMBIA.©Copyright 2008 UPB ®Todos los Derechos Reservados. Recuperado el 1 de octubre del 2008, http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,31059593&_dad=portal&_schema=PORTAL

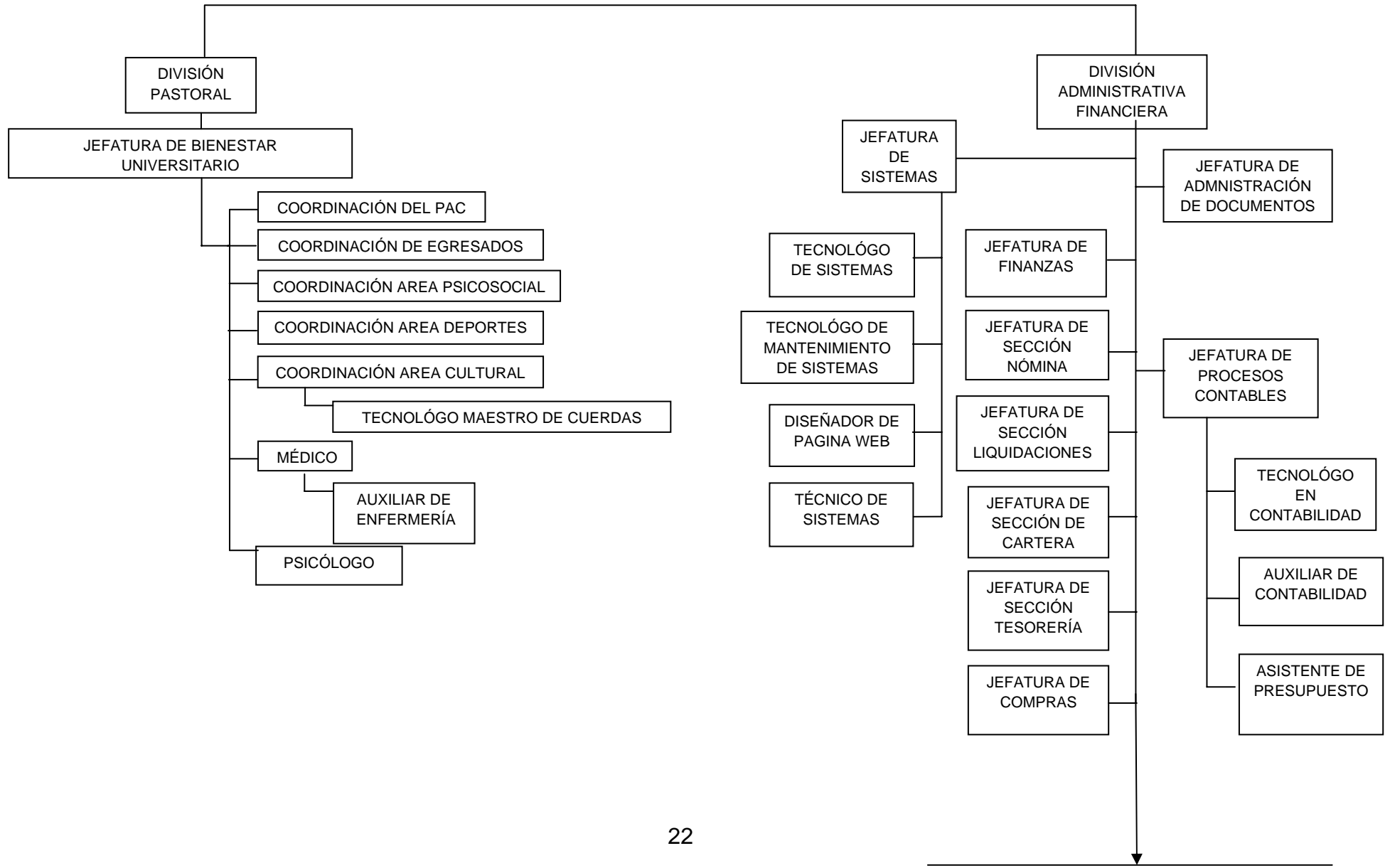
³ PONTIFICIA BOLIVARIANA,Universidad.COLOMBIA.©Copyright 2008 UPB ®Todos los Derechos Reservados. Recuperado el 1 de octubre del 2008, http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,33176629&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴ PONTIFICIA BOLIVARIANA,Universidad.COLOMBIA.©Copyright 2008 UPB ®Todos los Derechos Reservados. Recuperado el 1 de octubre del 2008, http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,33176633&_dad=portal&_schema=PORTAL

1.5.2. Mapa de cargos

La estructura que se encuentra a continuación, hace referencia a los cargos administrativos de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, que se analizaron para llevar a cabo la ejecución del proyecto pero en detalle para un mejor entendimiento del trabajo.





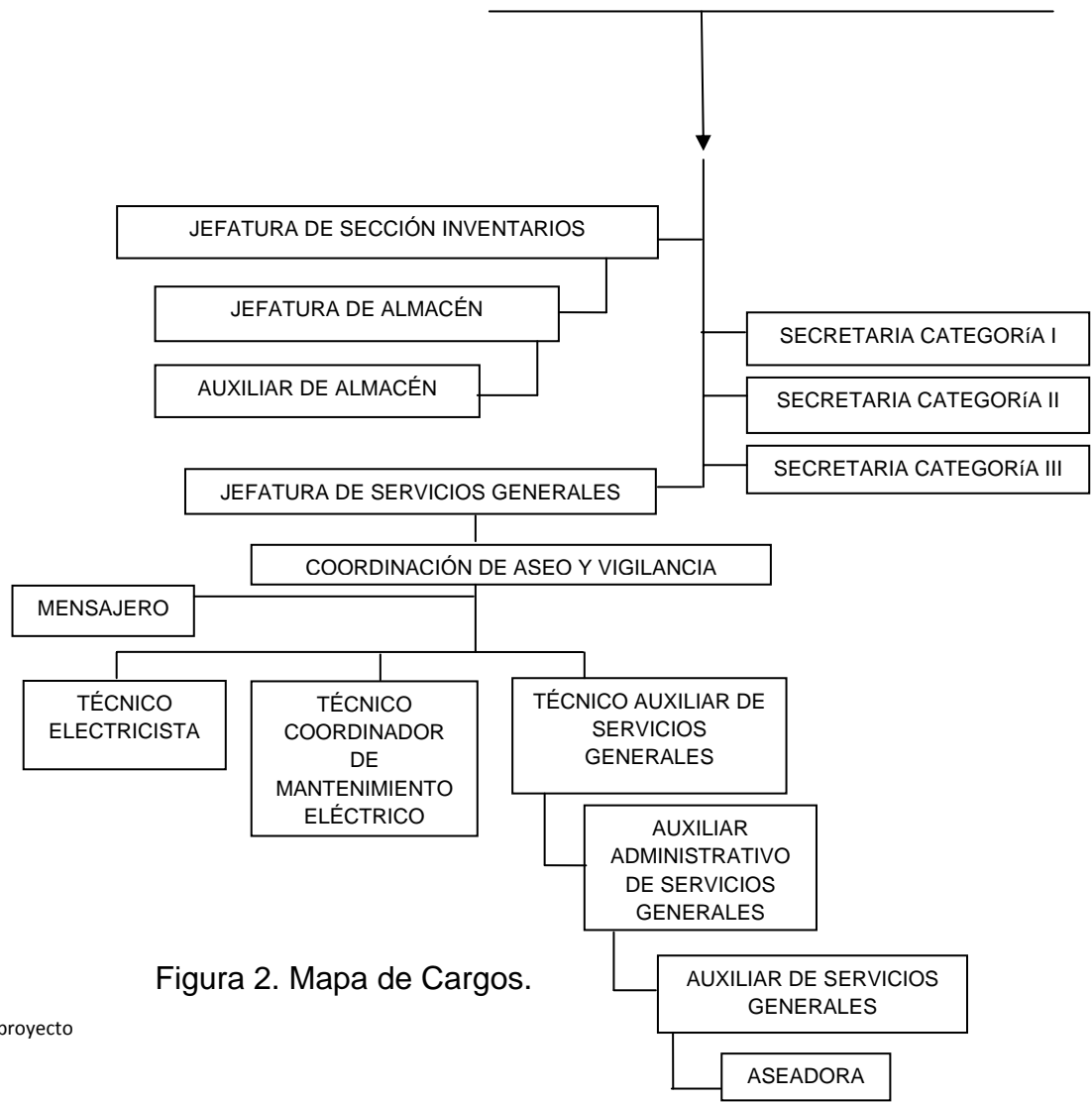


Figura 2. Mapa de Cargos.

Fuente: Autores del proyecto

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Se propone definir los perfiles por competencias laborales, basado en el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, el cual permite de manera directa y clara, tener criterios definidos para identificar a través de desarrollo personalizado, las debilidades y fortalezas de cada cargo en el estudio, con el fin de que puedan tener el conocimiento y las habilidades de cada una de las etapas del servicio prestado, para alcanzar mejores estándares de desempeño, mejorar el fortalecimiento de aspectos técnicos, y el conocimiento práctico y progresivo de todas las etapas del proceso.

Adicionalmente se busca que este proceso esté ligado con el proceso de promoción y transferencia en la organización. Esta búsqueda se da para formar un personal más competente, entendida como conocimiento progresivo y permanente durante toda la vida laboral de la persona, con el fin de que tenga una mayor disponibilidad en todas las etapas del proceso.

Con el fin de que el recurso humano alcance un mejor desempeño y mantenga a largo plazo un grado de competencia con pensamiento dinámico y creativo, se utiliza este tipo de actividad que requiere de un seguimiento evaluativo personalizado, en razón a que existen una serie de factores personales y sociales, que pueden incidir de manera directa e indirecta en el desarrollo de la prestación del servicio y que pueden sesgar la real necesidad.

En ese orden de ideas surgieron las siguientes preguntas las cuales son la base del desarrollo de este proyecto:

- ¿Con qué información se desarrollaron los procesos de selección de personal a un cargo?
- ¿Cómo demuestran el cumplimiento de las tareas asignadas a un cargo?

- ¿Cómo saben las necesidades de un cargo para realizar un plan de formación?

Finalmente se focalizo este proyecto en una pregunta macro, la cual reúne todas las anteriores, como punto de partida para la ejecución del proyecto planteado:

¿Cómo la organización puede fortalecer su activo humano, y generar ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo?

3. ANTEDECENTES

La Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga no tenía manual de funciones y perfiles de los cargos de la institución, ya que todos los procedimientos se realizaban empíricamente, hasta en el año 2001 donde la alumna Carla Jaimes, estudiante de ingeniería industrial de la universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, hizo como trabajo de grado el diseño de la estructura salarial y el manual de funciones de cuatro (4) divisiones de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, tales como:

- **División Académica.**
 - ✓ Acreditación.
 - ✓ Coordinación académica de formación avanzada.
 - ✓ Decanaturas de escuelas.
 - ✓ Departamento de admisiones, registro y control académico.
 - ✓ Departamento de biblioteca.
 - ✓ Departamento de extensión universitaria.
 - ✓ Departamento de nuevas tecnologías.
 - ✓ Departamento académico.
 - ✓ Dirección de facultad.
 - ✓ Direcciones de investigaciones.
 - ✓ Docentes.
 - ✓ Especialización.
 - ✓ Oficina de prácticas empresariales.
 - ✓ Programa de acompañamiento académico
 - ✓ Vicerrectoría académica.

- **División Administrativa-Financiera.**

- ✓ Coordinación de planta física.
- ✓ Departamento de administración de documentos.
- ✓ Departamento de compras e inventarios.
- ✓ Departamento de procesos contables.
- ✓ Departamento de relaciones laborales y desarrollo de personal.
- ✓ Departamento de servicios generales.
- ✓ Departamento de sistemas.
- ✓ Departamento financiero.
- ✓ Vicerrectora administrativa – financiera.

- **División Pastoral.**

- ✓ Departamento de Bienestar Universitario.
- ✓ Vicerrectoria pastoral.

- **División Rectoral.**

- ✓ Auditoría.
- ✓ Departamento de Comunicaciones y Relaciones públicas.
- ✓ Departamento de mercadeo.
- ✓ Departamento de Planeación
- ✓ Oficina de relaciones internacionales.
- ✓ Oficina jurídica.
- ✓ Rectoría.
- ✓ Secretaría General.

Desde entonces la parte administrativa de la universidad se basa en los manuales realizados por la alumna, Carla Jaime, que en el momento se encuentran desactualizados.

En el transcurrir del tiempo se han ido creando nuevos cargos; por esto se hace necesario la descripción de los nuevos perfiles y manuales, y actualización de los antiguos.

Por tal motivo la Universidad no tiene más registros acerca de las funciones y perfiles de los cargos que hoy existen en la institución.

4. JUSTIFICACIÓN

La competitividad puede estar enmarcada por las competencias de la organización, las cuales están identificadas en el propósito “misión, visión y valores”, logrando así que toda la organización se encuentre hacia un mismo rumbo de éxito empresarial.

En el enfoque de competencia laboral, es pertinente establecer las ventajas que trae consigo el definir este tipo de formación basada en competencias, tanto para trabajadores como para empleadores. Para trabajadores, principalmente representa una ventaja al ser reconocidas sus competencias adquiridas, aún durante su experiencia, y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica y de esta forma se sentirá más eficiente y motivado al saber qué es lo que se espera de él; de igual forma, para empleadores representa un valor agregado para la institución pues dentro de sus lineamientos, empiezan a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente y por esta razón orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano, generando ambientes propicios a la innovación y el aprendizaje continuo.

En la actualidad, la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, requiere atender en forma efectiva y con gran velocidad los desafíos que se generan en el ambiente en donde se desarrollan las diferentes actividades. Esta circunstancia exige personas altamente capacitadas y con habilidad para decidir qué hacer y cómo actuar frente a una situación determinada. De esta forma se hace necesaria definir unos perfiles por competencias como método para mejoramiento de la institución, esencialmente en los procesos de selección; promoción o transferencia y evaluación de desempeño; los cuales son puntos radicales en los procesos de la institución para manejo de personal.

El desarrollo de las competencias garantiza un desempeño efectivo en el proceso de selección cuando los postulados cumplen con los perfiles, en la promoción o transferencia para tener unos patrones de punto de partida al compararlo a los nuevos cargos y en la evaluación de desempeño donde las competencias sean base para el diseño de instrumentos que permitan determinar si la persona es competente o aún no lo es.

Dentro de la estrategia de servicio, se manejan temas claves como los ciclos de servicio y los momentos de verdad, los cuales ponen en evidencia a la empresa con el cliente en cada instante de relación y pueden generar una decisión de continuar con la relación o buscar otras opciones.⁶

De acuerdo a los momentos de verdad, las organizaciones prestadoras de servicios a nivel educativo, deben emplear y mantener un personal comprometido y leal en busca del crecimiento continuo de la institución, de tal forma que esté sea el activo esencial de cualquier organización.

⁶ MOMENTOS DE VERDAD EN EL PROCESO DE VENTAS, Recuperado el 5 de agosto del 2009, <http://74.125.47.132/search?q=cache:ShnS8Coe3qAJ:www.grupoconsultoria.com.co/ventas.doc+que+es+un+momento+de+verdad&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Definir los perfiles por competencia de los cargos en el área administrativa de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer y comprender el concepto y enfoque de competencia.
- ❖ Identificar las capacidades, de los 50 cargos administrativos de la Universidad Pontificia, Seccional Bucaramanga, dichas como las habilidades, comportamientos y conocimientos que se tienen y requieren para el estudio.
- ❖ Recopilar información de los cincuenta cargos a analizar del área administrativa de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.
- ❖ Documentar manuales de perfiles por competencias de los cargos analizados.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS POR LOS AUTORES

Conceptos básicos de competencia laboral

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClelland, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.⁷

⁷ GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS, Oria Morales, Asesora de recursos humanos, Edición publicada el 17 de marzo del 2008. Santo Domingo, República Dominicana.

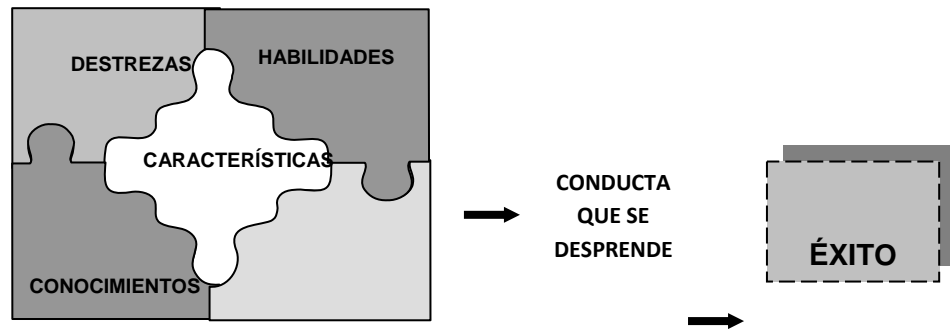


Figura 3. Que son las competencias

Fuente: Oria Morales, Asesora de Recursos Humanos.

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.⁸

- **Boyatzis, Richard (1982).** Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
- **Spencer y Spencer (1993):** consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"
- **Rodríguez y Feliú (1996):** las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".
- **Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral

⁸ CINTERFOR, (Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional), COMPETENCIA LABORAL, Recuperado el 5 de agosto del 2009, http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

Las competencias se encuentran conformadas por unas cualidades referidas a las personas, con respecto a la labor realizada:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

6.2 COMPETENCIAS QUE EXISTEN⁹

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente *nominal* para su comprensión. Es necesario un análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- **Levy-Leboyer (1996)** presenta seis diferentes listas.

⁹ CINTERFOR, (Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional), COMPETENCIA LABORAL, Recuperado el 5 de agosto del 2009, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

- **Ansorena Cao (1996)** incluye 50 Competencias conductuales.
- **Woodruffe (1993)** plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- **Hay McBer** en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- **Barnhart (1996)** incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- **Marta Alles**, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): **lo cognoscitivo** (conocimientos y habilidades), **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), **lo psicomotriz** o conductual (hábitos, destrezas) y **lo psicofísico o psicofisiológico** (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para

ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.¹⁰

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”¹¹

6.3 CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA¹²

Los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia, son los nombrados a continuación:

- **SABER:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- **SABER HACER:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- **SABER SER:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- **SABER ESTAR:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

¹⁰ Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D., Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela,

Psico Consult C.A.

¹¹ (Spencer y Spencer, 1993)

¹² Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

6.4 ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA¹³

1. Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “*se salen de sus casillas*” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

¹³ Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

6.5 MODELOS DE COMPETENCIAS ¹⁴

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

6.5.1 Modelo Funcional

Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

a) Competencia Funcional

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Definidas por mundo productivo.
- Conocimientos, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo

¹⁴ CHILECALIFICA ,Revista N° 48 Capacitación Agosto-Septiembre. 2005 SOFOFA

b) Enfoque Funcional NVQ (National Vocational Qualification) ¹⁵

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

c) Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ) ¹⁶

El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales.

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia
- Complejidad y dificultad de la competencia
- Requerimientos de habilidades especiales
- Habilidad para realizar actividades especializadas
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo
- Habilidad para supervisar a otros. ¹⁷

La NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente (Ibidem):

¹⁵ VARGAS ZUÑIGA, F. **40 preguntas sobre competencia laboral**. Montevideo: Cinterfor, 2004.

¹⁶ National Vocational Qualifications (NVQ).

¹⁷ NCVQ, 1991.

- Resultados de las tareas
- Gestión/organización de las tareas
- Gestión de situaciones imprevistas
- Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos *obligatorios* que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron. En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo.¹⁸

Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido¹⁹

6.5.2 Modelo Conductual²⁰

Que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina,

¹⁸ Hamlin, Stewart, 1992

¹⁹ Hager, 1995

²⁰ CHILECALIFICA , Revista Nº 48 Capacitación Agosto-Septiembre. 2005 SOFOFA.

en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Competencia Conductual

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

6.5.3 Modelo Constructivista o Integrativo, ²¹

Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de

²¹ CHILECALIFICA , Revista N° 48 Capacitación Agosto-Septiembre. 2005 SOFOFA.

calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

6.6 METODOLOGÍA DE MARTHA ALLES²²

Según Martha Alles “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”.

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

- **Clasificación de competencias**

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

²² Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. De los mismos autores es -también- el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.

- **Los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias según Martha Alles.**

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

En ambos es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

- **Los pasos necesarios para definir criterios efectivos de competencias son:**

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones

- **La aplicación de un esquema de competencias por niveles**

A continuación damos ejemplos de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias. Se tomaron sólo para explicar la idea central de la competencia “Trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Si bien se tratará más adelante, se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados. Es una apertura arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro.

A: Alto o desempeño superior. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Se resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

6.7 ANALISIS DE CARGOS²³.

El análisis del puesto de trabajo es un método de obtención de información donde según Vargas Muñoz es: “Estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollo normalmente”²⁴.

El análisis de cargos es el proceso de recolección de información sobre las tareas que deben realizarse en cada cargo y sobre las responsabilidades del empleado que irá a ejecutarlas.

- **Etapas del análisis de cargos**

Para llevar a cabo las diferentes labores de análisis ocupacional, la descripción de cargos y la especificación de los mismos en una organización se deben realizar tres fases, una de preparación, otra de ejecución y por último la fase de retroalimentación y gestión del trabajo desarrollado.

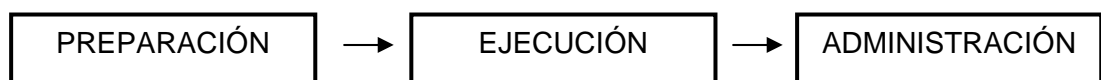


Figura 4. Etapas de preparación.

Fuente: Lupita Serrano. Administración de personal un desafío estratégico.

²³SERRANO GOMEZ, Lupita. Administración de personal un desafío estratégico. Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. P. 77-90.

²⁴ VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios. McGraw Hill, 1994. P. 10.

6.7.1 Preparación

En la primera etapa del análisis de cargos es importante tener en cuenta aspectos como:

- Conocer la organización: su misión, visión, filosofía y estrategias.
- Determinar los objetivos deseados, el método a utilizar, recursos necesarios y procedimientos a llevar a cabo.
- Elaboración en la estructura organizacional: definiendo los niveles de la autoridad e identificando la cantidad de cargos por cada nivel.
- Seleccionar los puestos de trabajo del estudio.

✓ **Método de análisis**

En esta etapa se escoge y se pone en práctica el método de análisis más adecuado para la obtención de información acerca de los cargos. El método busca conocer y determinar la composición del puesto del cargo, su funcionamiento, las condiciones materiales, ambientales, psicológicas, sociológicas y fisiológicas en las cuales se realiza la labor, los riesgos inherentes a ella, la herramienta y los equipos que se utilizan.

1. Observación Directa: Este método se obtiene información de primera mano, ya que el analista registra directamente lo que ve acerca de cómo el trabajador realiza su labor.
2. Cuestionario: Método más adecuado para cargos administrativos, técnicos o profesionales y no para trabajos operativos. El analista interpreta, ordena y normaliza los datos consignados por el empleado en un formulario el cual está compuesto por: identificación del puesto, descripción de las funciones, especificaciones del cargo.
3. Entrevista: Es el proceso de diálogo y de comunicación entre el analista y el empleado; se dividen en dos: individuales y colectivas.

4. Registros del empleado o informes sucesivos: Es un método adecuado para el nivel directivo y necesita completarse con entrevistas posteriores. El titular registra la totalidad de sus funciones en formato dispuesto para este fin.

6.7.2 Ejecución

Se da inicio a la recolección de información acerca de los cargos y posterior selección de la misma. Se hace una redacción provisional para el análisis de cargos y se presenta ante el jefe inmediato para que haga las respectivas correcciones y verificaciones, para luego realizar la corrección definitiva del manual descriptivo de puestos, el cual es la recopilación de información del análisis obtenido durante todo el proceso.

Descripción del puesto

La descripción del puesto es una relación escrita de lo que hace el empleado, como lo hace y en qué condiciones lo ejecuta; además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñarlo satisfactoriamente²⁵.

Consiste en un documento que señala las tareas, los deberes y las responsabilidades que se deben tener para el desarrollo del cargo, por medio de una descripción escrita de las responsabilidades, con declaraciones concisas de lo que se espera que realicen los empleados en el puesto de trabajo y especificando lo que estos deben hacer y como lo deben hacer.

²⁵ MORALES, Juan Antonio y VELANDIA, Néstor Fernando. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw Hill, 2000. P. 53.

Después de aplicados los métodos básicos se registran los datos en un formulario el cual tiene dos tipos de componentes: los referidos al puesto y los referidos al estudio de los aspectos psicológicos y sociales.

Los resultados obtenidos del análisis y descripción del puesto se consignan en un formato que pueda diseñarse dependiendo de las necesidades de la empresa.

Documentación

Una vez realizada la descripción se procede a la documentación la cual consiste en mencionar los aspectos de los cargos que tanto el analista como el supervisor consideran que necesitan ser mejorados o replanteados.

Aprobación de la descripción del puesto

Revisión de la descripción de puestos por parte del supervisor o jefe inmediato con posterior consideración por parte del comité coordinador.

6.7.3 Administración

Una vez aprobado el manual prosigue la etapa de implementación y mejoras al mismo.

Implementación

Consiste en hacer uso de la descripción de los puestos para beneficio propio de la empresa, es decir formalizar a cada empleado de las funciones y responsabilidades asignadas y controlar que se estén cumpliendo a cabalidad.

Actualización de la descripción

Las actualizaciones requieren de una acción rápida para que no pierdan efectividad como herramienta administrativa.

Es muy importante la realización de actualizaciones de las descripciones de los puestos en el momento en que se generan cambios importantes como por ejemplo:

- ✓ Cambios de instalaciones físicas
- ✓ Cambios en la tecnología utilizada en la organización
- ✓ Cambios en la estructura corporativa
- ✓ Cambios referentes a reasignación de labores de cargos cuyas tareas sean más afines con la función principal.

De esta forma se da por termina el análisis del trabajo. Es importante tener claro que la principal diferencia entre el diseño y el análisis del cargo radica en que el diseño de cargos refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un cargo mientras que el análisis refleja información objetiva.

7. DISEÑO DE LOS PERFILES SEGÚN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES

Tomando como base los conocimientos de lo que es una competencia laboral, que se define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada; siendo así una capacidad real y demostrada” según el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. A partir de este fundamento se pretende exponer el enfoque por competencias de la Universidad.

7.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se realizó un análisis del área administrativa de la Universidad, el cual consistió en una entrevista con la Jefe de Relaciones Laborales en la cual se indagó la gestión con respecto al talento humano con una serie de preguntas como las siguientes:

- ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama?
- ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
- ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos?
- ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
- ¿Controla la organización a sus empleados solo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
- ¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
- ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de desempeño?
- ¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?
- ¿Tiene la organización un sistema de planificación profesional para sus empleados?
- ¿Tiene la organización un programa de igualdad de oportunidades?

- ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
- ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
- ¿Posee la organización un código ético?

De este listado de preguntas se concluye entonces que la organización no tiene documentados manuales de funciones con los cargos actuales, por lo tanto no hay existencias de modelos por competencias, no existe una planificación para llevar a cabo los diferentes procesos de reclutamiento, selección, promoción o transferencia ni de evaluaciones de desempeño. La metodología que lleva la institución es una administración de acuerdo a la formación y educación que se requiera para el cargo, y no basándose en alguna técnica. Se requiere entonces de la necesidad básica de documentar un manual por competencias para dar soporte a dichos procesos entre otros.

A partir de este momento junto con la Jefe de Relaciones Laborales se escogen cuáles van a ser los cargos a los que se les van a realizar los perfiles por competencias; teniendo en cuenta cuales eran los cargos que tienen mayor rotación, y en los que sea necesaria este tipo de información de forma inmediata. Por recomendación de la Vicerrectora Académica y la Jefe de Recursos Humanos, se escogieron 50 cargos exclusivamente de la parte administrativa, puesto que estos son los de más impacto para el funcionamiento de la institución.

7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ANÁLISIS DEL MAPA DE CARGOS

Teniendo como base los 50 cargos a analizar; los cuales se encuentran ubicados en el mapa de cargos (*figura 2*); y de acuerdo a la estructura organizacional (*figura 1*), son los siguientes:

1. Jefatura de Planeación
2. Jefatura de Relaciones laborales
3. Jefatura de Auditoría Interna
4. Jefatura de Relaciones Publicas y Comunicación
5. Jefatura de Sección Nomina
6. Jefatura de Finanzas
7. Jefatura de Sección Tesorería
8. Jefatura de Sección Cartera
9. Jefatura de Sección Liquidaciones
10. Jefatura de Procesos Contables
11. Jefatura de Compras
12. Jefatura de Sección Inventarios
13. Jefatura de Almacén
14. Jefatura de Administración de Documentos
15. Jefatura de Sistemas
16. Jefatura de Bienestar Universitario
17. Jefatura de Servicios Generales
18. Coordinación Planta Física
19. Coordinación Desarrollo Humano
20. Coordinación del Área Psicosocial
21. Coordinación de Deportes
22. Coordinación de Egresados
23. Coordinación de Área Cultural
24. Coordinación del PAC
25. Coordinación de Aseo y Vigilancia

26. Coordinación de Divulgación Académica
27. Médico
28. Psicólogo
29. Diseñador de Página WEB
30. Profesional Administrativo
31. Tecnólogo en Contabilidad
32. Tecnólogo de Sistemas
33. Tecnólogo de Mantenimiento de Sistemas
34. Tecnólogo Maestro de Cuerdas
35. Técnico de Sistemas
36. Técnico Electricistas
37. Técnico Auxiliar de Servicios Generales
38. Técnico Coordinación de Mantenimiento Eléctrico
39. Auxiliar de Contabilidad
40. Auxiliar de Almacén
41. Auxiliar Administrativo de Servicios Generales
42. Auxiliar de Servicios Generales
43. Auxiliar de Enfermería
44. Auxiliar de Circuito Cerrado de Televisión
45. Secretaria Categoría I
46. Secretaria Categoría II
47. Secretaria Categoría III
48. Asistente de Presupuesto
49. Aseadora
50. Mensajero

A su vez estos 50 cargos se pueden clasificar en tres niveles:

- **Nivel estratégico:** Establecer las estrategias a largo plazo para la Empresa o procesos a su cargo.
- **Nivel Táctico:** Establecer metas de mediano plazo e instrumentar objetivos específicos.
- **Nivel operativo:** Supervisar o ejecutar actividades específicas del proceso, o función.

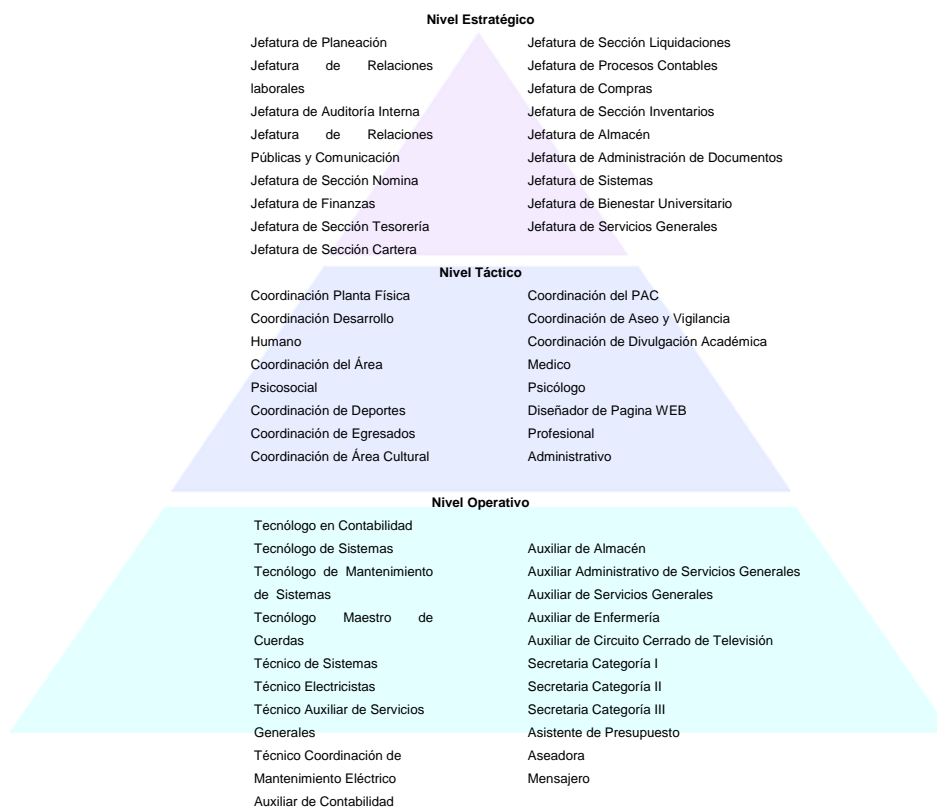


Figura 5. Jerarquía de cargos

Fuente: Autores del proyecto.

7.3 ANÁLISIS DE CARGOS

Tomando como base el diagnóstico que se ejecutó en la institución, se realiza el análisis de cargos, el cual es el proceso de recolección de información sobre las tareas que deben realizarse en cada cargo, referente al empleado que irá a ejercerlas.

El análisis de cargos se lleva a cabo en tres etapas principalmente

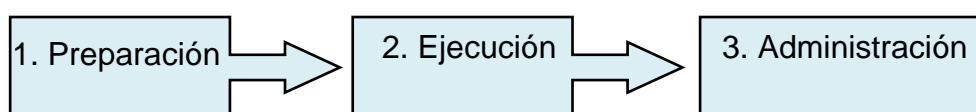


Figura 6. Etapas del análisis de cargos.

7.3.1 Preparación

- Se toma la misión, visión y estrategias de la institución como base de para la ejecución
- Se tienen en cuenta los objetivos deseados, la estructura organizacional
- Se seleccionan los cargos a analizar; escogidos anteriormente por la Vicerrectora Académica y la Jefe de Recursos Humanos. Escogidos por secciones o departamentos.

Compromiso de la gerencia

Se hace indispensable que la alta dirección esté ligada al trabajo; para que este se eficaz y se pueda llevar a cabo un buen análisis del trabajo; ya que sin este será un proceso en el que se ha perdido tiempo, dinero y credibilidad.

Las personas que colaboraron en brindar la información para llevar a cabo el proyecto fue inicialmente la auxiliar de planeación junto con el Jefe de Recursos humanos y seguidamente fue la profesional administrativa en el

departamento de Recursos Humanos. Junto con esta persona se analizó y corroboró la información expuesta con anterioridad para el proceso.

Colaboraron en aspectos como:

- Ayudar a recopilar la información exacta de la información
- Facilitar el tiempo necesario para la realización del proceso.
- Utilizar los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

Método de análisis

Existen 4 métodos para obtener la información acerca de los cargos:

1. Observación directa: es por el cual se va a la fuente y recopila la información necesaria.
2. Cuestionario: se realiza por medio de un formato de preguntas.
3. Entrevista: se obtienen los datos mediante preguntas en diálogos individuales o colectivos.
4. Registros del empleado: el titular del cargo consigna por si mismo las funciones a realizar.

De acuerdo a esta clasificación, el método que se efectuó para obtener la información de los cargos fue el de la entrevista; combinado con la observación directa y los registros que se tenían de los manuales de funciones antecedentes.

Durante la entrevista se tuvieron en cuenta aspectos como:

- Realización directamente en el lugar de trabajo.
- Tomar los primeros minutos para crear un clima agradable y explicar el propósito y estructura de la reunión.
- Estar en posición de escucha frente al entrevistado, observar, sondear, formular preguntas y tener una mente abierta.

El instrumento

Se utilizó como instrumento un formato de preguntas el cual llevaba información como nombre del cargo, funciones y responsabilidades, conocimientos y habilidades para el cargo, etc. **(Ver Anexo A)**. Con el fin de obtener la información pertinente para el proceso.

Por medio de la autorización de la Jefe de Recursos Humanos los cargos seleccionados, disponen de cierto tiempo para recopilar la información a través de las entrevistas; se realizó el análisis de la misma mediante compilación de los datos pertinentes para la elaboración de las competencias.

7.3.2 Ejecución

En esta etapa se recolectó la información acerca de los cargos y posterior selección de la misma. En donde se muestra a la Jefe de Relaciones Laborales un boceto de lo que van a ser los perfiles por competencias; con el fin de que se realicen las correcciones pertinentes por parte de esta.

Para llevar a cabo el manual de los perfiles por competencias se tuvo en cuenta las siguientes fases fundamentales:

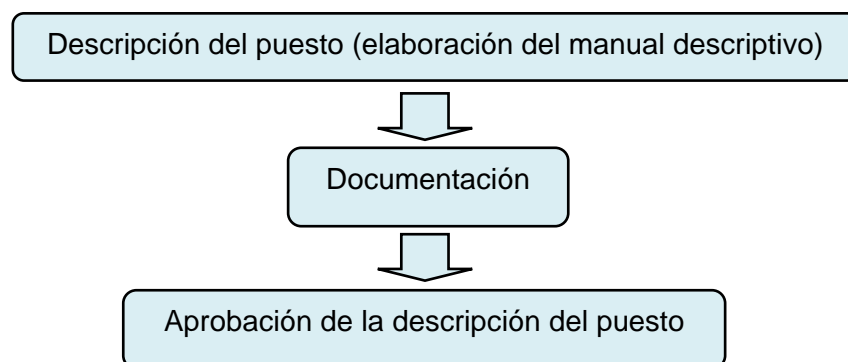


Figura 7. Fases de la ejecución del manual de perfiles.

Fuente: Lupita Serrano. Administración de personal un desafío estratégico.

Descripción del puesto

Es el proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de la empresa. Es el proceso de estructuración del trabajo y de la asignación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización²⁶

Este documento en donde se compila toda la información (Manual de perfiles por competencias), es en donde se señala las competencias según su clasificación:

- Competencias organizacionales
- Competencias de rol
- Competencias específicas

A su vez se les asignaron comportamientos para que sea más eficaz el proceso; y en el momento de realizar una evaluación de desempeño sea aun más precisa.

Después de haber aplicado los métodos básicos se registran los datos en el formulario el cual tiene dos tipos de componentes: los referidos al puesto y los referidos al estudio de los aspectos psicológicos y sociales.

Documentación

Los resultados obtenidos del análisis y descripción del puesto se consignaron en un formato el cual se diseñó pensando que cubriera las necesidades de la organización; los cuales son: la información referente al cargo, los requisitos

²⁶ CONSULTORES EN CALIDAD TOTAL. DESCRIPCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO. Tomado el 6 julio de 2009. http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0043.htm

esenciales del cargo y las competencias organizacionales y de rol (estratégico, táctico y operacional). (**Ver Anexo B**).

Aprobación de la descripción del puesto

Se realiza la pertinente revisión detallada de los cargos y la aprobación por parte de la Jefe de Relaciones Laborales, para ser emitida al comité de aprobación de la institución.

7.3.3 Administración

Una vez aprobado el manual de perfiles por competencias por el comité, se lleva a cabo la implementación del mismo y las mejores pertinentes que haya que realizar en cierto momento; pero para la institución no se realizará la implementación puesto que esta fase queda inconclusa para ser aplicada a medida que se lleve a cabo el proceso final de la implementación del modelo de gestión por competencias.

7.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Se aplicó como base la metodología de Martha Alles la cual explica cómo llevar a cabo un perfil por competencias para diseñar el de la Universidad.

Sabiendo que una “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”²⁷.

²⁷ AIU (ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY). Gestión Por Competencias Para La Contratación Del Visitador Médico, Como Herramienta Para Reducir Los Índices De Su Rotación. Otto René Celada Cuevas. Tomado el 6 julio de 2009. <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20contrataci%C3%B3n%20del%20visitador%20medico%20como%20herramienta%20para%20reducir%20los%20%C3%ADndices%20de%20su%20rotaci%C3%B3n..html>

Esta metodología se define en los siguientes pasos:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger la información
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

7.4.1 Definir criterios de desempeño.

Una vez definidas las necesidades de información, ya es posible especificar en términos exactos que es lo que se quiere lograr en el proceso. Tomando como base cuales son las necesidades prioritarias de la organización realizadas en el diagnóstico de la gestión del talento humano; y por la cual se pretende realizar los perfiles por competencias.

7.4.2 Identificar una muestra

De acuerdo a las necesidades pertinentes para la organización se escogieron 50 cargos; los cuales fueron seleccionados, teniendo en cuenta cuales eran los cargos que tienen mayor rotación, y en los que sea necesaria este tipo de información. Por recomendación de la Vicerrectora Académica y la Jefe de Recursos Humanos, se escogieron 50 cargos exclusivamente de la parte administrativa.

7.4.3 Recoger la información

Tomando como guía el instrumento que se realizó en el análisis de cargos y por medio del cual se realizaron las entrevistas a los 50 cargos administrativos, se recolectó la información pertinente para llevar a cabo el proceso de la elaboración de los perfiles por competencias. (**Ver Anexo C**).

7.4.4 Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias.

A partir de este punto se clasifican las competencias en tres grupos los cuales son: competencias organizacionales, competencias de rol y competencias específicas del cargo; a su vez estas competencias se dividen en unos comportamientos.

- **Competencias organizacionales:** están constituidas por el conjunto de atributos que posee una organización para responder en el entorno y perdurar en el tiempo.
- **Competencias de rol:** se define como los cargos que desempeñan un conjunto de responsabilidades semejantes.
- **Competencias específicas:** se definen las habilidades específicas para un puesto de trabajo en particular. (No aplica para la organización).

Tomando los cuestionarios elaborados para los cargos se escogieron cuales eran los cargos con componentes homogéneos para de esta forma ser agrupados en los diferentes niveles de clasificación para las competencias de rol.

- **Nivel estratégico:** Establecer las estrategias a largo plazo para la Empresa o procesos a su cargo.

- **Nivel Táctico:** Establecer metas de mediano plazo e instrumentar objetivos específicos.
- **Nivel operativo:** Supervisar o ejecutar actividades específicas del proceso, o función.

Se le da esta clasificación, ya que por medio de esta se hace más sencillo y entendible para la organización.

Las competencias de rol, fueron seleccionadas de acuerdo al grado de complejidad de los cargos, y al mismo tiempo comparando con la información escasa que se tenía del antiguo manual de funciones.

De ahí se despliega este listado de competencias de rol; las cuales se unen en los tres niveles mencionados. ***Ver figura 5. Jerarquía de cargos.***

- LIDERAZGO: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos de la universidad.
- PLANEACIÓN: Determinar eficientemente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- TOMA DE DECISIONES: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
- DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la Universidad para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas de la universidad presentes y futuras.

- HABILIDAD PROFESIONAL: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: Conocer e interpretar la Universidad, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.
- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES: Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la Universidad que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.
- INICIATIVA: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.
- APRENDIZAJE CONTINUO: Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficiencia institucional.
- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de las metas institucionales comunes.
- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
- LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO: Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas de la Universidad.
- TOMA DE DECISIONES: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.

- **MANEJO DE LA INFORMACION:** Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone
- **ADAPTACIÓN AL CAMBIO:** Enfrentar con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
- **DISCIPLINA:** Adaptarse a las políticas de la Universidad y buscar información de los cambios en la autoridad competente.
- **RELACIONES INTERNACIONALES:** Establecer y mantener relaciones laborales amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.
- **COMPROMISO:** Tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.
- **CREDIBILIDAD TÉCNICA:** Generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
- **DINAMISMO:** Habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo.
- **DON DE MANDO:** Organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles pautas y lineamientos.
- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para definir las características propias de la organización.
- **PRECISIÓN:** Realizar las tareas asignadas con lato grado de fidelidad.

- **RELACIONES PÚBLICAS:** Estableces redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la institución y sus clientes.
- **TOLERANCIA A LA PRESIÓN:** Continuar actuando eficazmente aun en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

Inmediatamente de haber seleccionado cuales serian las competencias de rol se analizaron las competencias organizacionales; para el análisis de estas se tuvo en cuenta la misión, la visión, y los valores de la Universidad, de tal forma que estas fueran diferenciadoras de las demás instituciones educativas y que fuera un punto de identificación para la misma.

- **INTEGRIDAD:** Obrar con rectitud y bondad; incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto actuar con honestidad en cualquier situación. Las acciones deben ser coherentes con lo q se dice.
- **PRINCIPIOS MORALES:** Hacer uso responsable, claro y transparente de los recursos que se le han encomendado, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información de los usuarios y ciudadanos en general.
- **ESPÍRITU BOLIVARIANO:** Alinear el propio compromiso a las necesidades, prioridades y objetivos institucionales, de acuerdo a los principios cristianos.

Las competencias específicas no se encontraron necesarias; ya que la organización no requiere de estas por tener cargos multifuncionales y polivalentes; ya que si fuera el caso no se podría rotar los cargos de forma espiral en la organización, como por ejemplo las secretarias. Esto quiere decir que un trabajador determinado, al mostrar sus habilidades en un cargo, pueda

ser promovido a uno superior que no se encuentre directamente relacionado con el área en la que desempeñaba anteriormente.

Finalmente se le elaboran los comportamientos para dichas competencias en base a las funciones y los niveles teniendo en cuenta los grados:

- Para el nivel A: un alto desempeño en la ejecución
- Para el nivel B: sobre el estándar
- Para el nivel C: el mínimo necesario

Al determinar todas las competencias se desarrolla el diccionario de competencias (**Ver Anexo D**); en donde quedan plasmadas todas las de la organizacionales y las de rol para la Universidad.

Al definir el diccionario de competencias, se realizó la matriz de competencias en donde quedan concretas las competencias de rol y organizacionales en los 50 cargos correspondientes. (**Ver Anexo E**).

7.4.5 Validación del modelo de competencias

La validación de las competencias se hicieron conjuntamente con la Jefe de Relaciones Laborales, la cual aprobó cuales seria las competencias organizacionales y el conjunto de competencias de rol para los cargos; para ser emitidos en el comité de aprobación de la institución, para la posterior implementación del modelo de gestión por competencias.

7.4.6 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

Este proceso se realizará en el momento que el modelo de gestión por competencias este completo para todos los cargos que conforman la institución y la eventual implementación del mismo.

7.5. DISEÑO DE PERFILES

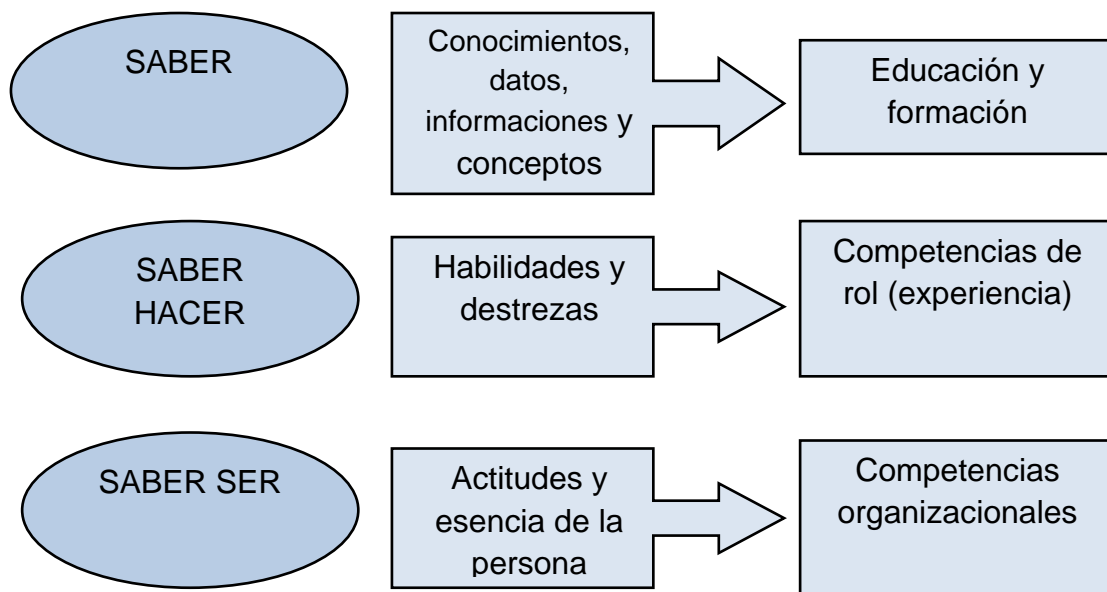


Figura 8. Relación de los saberes con las competencias.

Fuente: Autores del proyecto.

A partir de este punto se elaboran los perfiles de competencias (**Ver Anexo B**), teniendo en cuenta las competencias de rol, asignadas para los diferentes cargos, las competencias organizacionales, además de información como es el propósito del cargo, criterios de desempeño, conocimientos y habilidades además de la información suministrada de las entrevistas.

Este es el producto final obtenido a partir de toda la investigación que se hizo en la institución y la cual sirve como instrumento importante para complementar los perfiles de cargos y fomentar los procesos de selección, promoción y transferencia y evaluación de desempeño indispensable para el buen funcionamiento de la Universidad; y al mismo tiempo de servir como parámetro inicial para la posterior implementación del modelo de gestión por competencias en la organización.

CONCLUSIONES

- Las competencias definidas para la organización abarcan aspectos como:

CONTENIDO	ENUNCIACIÓN	DERIVACIÓN
✓ SABER	Conocimientos y conceptos	Formación
✓ SABER HACER	Habilidades y destrezas	Competencias de rol
✓ SABER SER	Actitudes, principios y valores	Competencias organizacionales

- Se elaboraron los criterios de desempeño para los 50 cargos administrativos de la organización.
- El análisis realizado a la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga; nos muestra el perfil, las competencias y los comportamientos de cada cargo administrativo (50), debe asumir en su área de desempeño laboral.
- Se ha realizado el 20% del modelo de gestión por competencias en los cargos administrativos, del total de cargos de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.
- De acuerdo a el análisis de cargos y la metodología de Martha Alles se elaboraron las diferentes competencias; teniendo como base las entrevistas realizadas a los diferentes cargos escogidos.
- Se elaboró un diccionario de competencias para los 50 cargos, en donde quedan plasmadas todas las competencias organizacionales y de rol y en la matriz de competencias.
- El diseño de los perfiles por competencias, es el principio para que las organizaciones sean aun más productivas y competentes en el entorno en el que se desenvuelven; logrando finalmente que estas tengan un buen desempeño y éxito en su camino.

- La raíz de muchos de los problemas que se presentan en la organización radica en que la institución no cuenta con perfiles de cargos, de tal forma que se hace necesario mejorar los estándares de desempeño y fortalecimiento de aspectos técnicos de la organización.
- La metodología utilizada en el proyecto es pertinente por cuanto presenta elementos como son los valores, soportados en la visión, misión y valores de la institución, los cuales son factores diferenciadores de la misma.
- La finalidad del proyecto se focalizó en el mejoramiento y eficiencia en los procesos de selección, promoción y transferencia, y por ultimo en las evaluaciones de desempeño; además del valor agregado a la institución.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la Jefe de Recurso Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, focalizar la gestión del Talento humano; hacia las siguientes tareas:


- Definir los criterios de desempeño técnicos por las actividades de procesos requeridas para la institución.
- Completar los perfiles con las funciones y responsabilidades para cada cargo facilitando los procesos de selección, promoción o transferencia y evaluación de desempeño, entre otros.
- Continuar con la implementación del modelo de gestión por competencias lo cual incurre a divulgación, programa de formación y entrenamiento, compensación, evaluaciones de desempeño, necesidades del personal según el cargo y mejoramiento continuo.
- Llevar una gestión de las competencias de los 50 cargos administrativos analizados y elaborar los demás perfiles de competencias para los restantes de cargos que están en la universidad y los que se generen con el tiempo.
- Difundir de forma general las competencias y comportamientos de los cargos asignados para una mejor labor en la institución y un mejoramiento continuo.
- Enlazar el perfil por competencias con el escalafón administrativo impuesto por la Universidad de tal forma que los dos documentos sean coherentes con lo que se quiere para la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.
- ❖ Bunk, G. P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N°1, 1994.
- ❖ Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- ❖ FERNÁNDEZ, Alberto. Balanced Scorecard. Revista de Antiguos Alumnos, Marzo 2001. Páginas 31-42
- ❖ Instituto Nacional de formación Técnico Profesional, WWW.INFOTEP.GOV.DO, Recuperado el 29 de Septiembre del 2008.
- ❖ Formación profesional basada en competencias, www.emagister.com, Recuperado el 1 de Octubre del 2008.
- ❖ 40 preguntas sobre competencia laboral, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>, Recuperado el 5 de septiembre del 2008.
- ❖ Balanced Scorecard, Ayudando a implantar una estrategia, <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>, Recuperado el 29 de Septiembre del 2008.
- ❖ Generalidades de la universidad Pontificia Bolivariana, http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,33176641&_dad=portal&_schema=PORTAL, Recuperado el 5 de Octubre del 2008.
- ❖ Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

 Universidad Pontificia Bolivariana	CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO
1. Nombre del Cargo:	
2. División:	
3. Departamento:	
4. Sección:	
5. Educación pertinente para el cargo:	
6. Experiencia Vigente:	
7. Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo:	
8. A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo:	
9. Propósito del cargo:	
10. Funciones y responsabilidades	
11. Conocimientos y habilidades para llevar a cabo el cargo:	

ANEXO B. PERFILES



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PLANEACIÓN

DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
Rectoral	Planeación	Dirección de planeación

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Académico.

PROPÓSITO DEL CARGO: Soportar el proceso de direccionamiento estratégico de la Universidad, a través de la planeación y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo de la Institución y de todas y cada una de las dependencias académicas y Administrativas, tomando como punto de partida los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: profesional de economía, ingeniería administrativa, ingeniería industrial, administración ó finanzas.

FORMACIÓN: Sistemas de información y manejo de ERP con conocimiento particular en planeación, funcionamiento del MFG Pro. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cuatro (4) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES			
			Integridad	X
		Principios morales	X	
		Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO	Liderazgo	X
Planeación			X	
Pensamiento estratégico			X	
	NIVEL TACTICO	Habilidad profesional		
		Iniciativa		
		Creatividad e innovación		
	NIVEL OPERATIVO	Trabajo en equipo y colaboración		
		Manejo de información		
		Adaptación al cambio		
		Tolerancia a la presión		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS LABORALES

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Mercadeo.	SECCIÓN Relaciones Públicas
-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de planeación.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades de la Institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Licenciado en Comunicación Social o el equivalente, Comercio Exterior.

FORMACIÓN: Post-grado en Administración de Empresas. Excelentes manejo de inglés y habilidades sociales. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área de Relaciones Públicas.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE AUDITORIA INTERNA

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Auditoría interna	SECCIÓN Dirección de auditoría interna.
-----------------------------	--	--

JEFE INMEDIATO: Jefe de Planeación.

PROPÓSITO DEL CARGO: Evaluar permanentemente el funcionamiento del Sistema de Control Interno institucional efectuando las recomendaciones para su mejoramiento apoyando la función directiva en sus esfuerzos por promover el mejoramiento de la gestión.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Contador Auditor, Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Administrador Público, idealmente con Post-Grado o Post título en Auditoría, Gestión Pública, Gerencia Pública.

FORMACIÓN: Conocimiento en Sistema de Calidad ISO-9000 Ver 2000, Habilidad para manejar paquetes computacionales como (Office, Oracle, Lotus, etc.). Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Experiencia profesional previa superior a 5 años acreditados, en cargos de responsabilidad o de desempeño profesional en el Sector Público, coordinando equipos de trabajo, con conocimiento en Planificación, Contabilidad y Auditoría, Control y Análisis Financiero, Estadísticas y Gestión Pública.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Mercadeo	SECCIÓN Relaciones Públicas.
-----------------------------	---------------------------------	--

JEFE INMEDIATO: Jefe de mercadeo.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades de la Institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Licenciado en Comunicación Social o el equivalente.

FORMACIÓN: Excelentes manejo de inglés y habilidades sociales. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área de Relaciones Públicas.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE SECCION NOMINA

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas.	SECCIÓN Contabilidad.
-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de finanzas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar las actividades que se ejecutan en las unidades de nómina, distribuyendo, coordinando y supervisando el trabajo realizado por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Licenciado en Administración Comercial, Contaduría Pública, Relaciones Industriales, o sus equivalentes.

FORMACIÓN: Conocimientos en el sistema SAP, administración salarial, prestaciones legales desde la perspectiva jurídico-laboral Colombiana. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE FINANZAS

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas	SECCIÓN Finanzas
-----------------------------	---------------------------------	----------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector académico

PROPÓSITO DEL CARGO: Coordinar y administrar la contabilización, el proceso presupuestario, los recursos financieros y el proceso de adquisiciones del Servicio Administrativo de la Universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Contador o administrador financiero, Ingeniería de Finanzas.

FORMACIÓN: Contabilidad general, flujo de efectivo, pólizas de ingresos, sistema ERP, Excelente manejo de Office, especialmente de Excel. Preferentemente manejo de SAP. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION TESORERIA

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas	SECCIÓN Dirección de tesorería.
-----------------------------	---------------------------------	---

JEFE INMEDIATO: Jefe de finanzas

PROPÓSITO DEL CARGO: Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la Institución y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Licenciado en Contaduría Pública, en Administración Comercial, Profesional en Contabilidad o Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Economía.

FORMACIÓN: Excelente manejo de Office, especialmente de Excel. Preferentemente manejo de SAP. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X		
			Principios morales	X		
			Espíritu Bolivariano	X		
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X	
				Planeación	X	
				Pensamiento estratégico	X	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional		
				Iniciativa		
				Creatividad e innovación		
			NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
					Manejo de información	
					Adaptación al cambio	
		Tolerancia a la presión				



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION CARTERA

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas	SECCIÓN Dirección de cartera
-----------------------------	---------------------------------	--

JEFE INMEDIATO: Jefe de finanzas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Ejecutar actividades orientadas a controlar y apoyar la gestión de transferencia de la cartera externa, así como coordinar el desarrollo de actividades orientadas a su seguimiento.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional en Contabilidad o Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Economía.

FORMACIÓN: Excelente manejo de Office, especialmente de Excel. Preferentemente manejo de SAP. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: experiencia mínima en el cargo de 4 años.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
				Trabajo en equipo y colaboración	
		NIVEL OPERATIVO		Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION LIQUIDACIONES

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas	SECCIÓN Dirección de liquidaciones.
-----------------------------	---------------------------------	---

JEFE INMEDIATO: Jefe de finanzas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Declarar a paz y salvo el estado final de las obligaciones derivadas de las órdenes contractuales y contratos y hacer constar los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que hayan llegado las partes para poner fin a las divergencias presentadas, cuya ejecución sea de tracto sucesivo y los demás que así lo requieran.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional en Contabilidad o Administración de Empresas.

FORMACIÓN: Excelente manejo de Office, especialmente de Excel. Preferentemente manejo de SAP. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: experiencia mínima en el cargo de 4 años.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PROCESOS CONTABLES

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas	SECCIÓN Dirección de contabilidad.
-----------------------------	---------------------------------	--

JEFE INMEDIATO: Jefe de finanzas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades adscritas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la Institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Administración Comercial o el equivalente

FORMACIÓN: Excelente manejo de Office, especialmente de Excel. Preferentemente manejo de SAP. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Seis (6) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
	Tolerancia a la presión				

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE COMPRAS

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Compras e inventarios	SECCIÓN Dirección de compras.
-----------------------------	--	---

JEFE INMEDIATO: Jefe de finanzas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar los procesos de análisis de compras, coordinando las actividades de dichos procesos y cumpliendo las políticas, normas y procedimientos de la unidad, a fin de garantizar la ejecución oportuna de dotación de materiales y equipos necesarios para el funcionamiento de la organización.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Técnico Superior Universitario en Administración.

FORMACIÓN: Técnicas de negociación y aplicación de leyes de contratos. – Informática Básica. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
				Trabajo en equipo y colaboración	
	NIVEL OPERATIVO		Manejo de información		
			Adaptación al cambio		
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION INVENTARIOS

DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
Rectoral	Compras e inventarios	Dirección de inventarios

JEFE INMEDIATO: Jefe de compras.

PROPÓSITO DEL CARGO: Coordinar las labores de contabilidad, registro y control de bienes patrimoniales, planificando, supervisando y dirigiendo las acciones a seguir, a fin de controlar su incorporación, desincorporación y custodia en las diferentes dependencias universitarias.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Técnico Superior Universitario en Administración, más curso en el área de inventario de por lo menos seis (6) meses de duración.

FORMACIÓN: Control y monitoreo de inventarios, Informática básica. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		
			Integridad
		Principios morales	X
		Espíritu Bolivariano	X
	ROL	Liderazgo	X
		Planeación	X
		Pensamiento estratégico	X
	NIVEL TACTICO	Habilidad profesional	
		Iniciativa	
		Creatividad e innovación	
	NIVEL OPERATIVO	Trabajo en equipo y colaboración	
		Manejo de información	
		Adaptación al cambio	
		Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE ALMACEN.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Compras e inventarios.	SECCIÓN Dirección de inventarios.
-----------------------------	---	---

JEFE INMEDIATO: Jefe de compras.

PROPÓSITO DEL CARGO: Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller, más curso en el área de por lo menos dos (2) años de duración.

FORMACIÓN: Informática básica, control en base a indicadores o software, seguimiento de órdenes de compras y manejo de stock, Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Dos (2) años de experiencia

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS

DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
Rectoral	Planeación	Dirección de planeación

JEFE INMEDIATO: Jefe de Planeación

PROPÓSITO DEL CARGO: Custodiar, organizar y controlar todos los documentos que se generan en las diferentes dependencias de la institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Ingeniero(a) industrial, economista o abogado con Maestría en Finanzas

FORMACIÓN: Informática básica, Gestión de Bases de datos y documentos (Maple), Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		
			Integridad
		Principios morales	X
		Espíritu Bolivariano	X
	NIVEL ESTRATEGICO	Liderazgo	X
		Planeación	X
		Pensamiento estratégico	X
	NIVEL TACTICO	Habilidad profesional	
		Iniciativa	
		Creatividad e innovación	
	NIVEL OPERATIVO	Trabajo en equipo y colaboración	
		Manejo de información	
		Adaptación al cambio	
		Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SISTEMAS

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Sistemas	SECCIÓN Sistemas
-----------------------------	---------------------------------	----------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Académico

PROPÓSITO DEL CARGO: Desarrollar normas, procedimientos y estructuras organizacionales, planificando, ejecutando y controlando las actividades de análisis de métodos de trabajo, de procedimientos técnicos y administrativos, a fin de lograr el eficiente aprovechamiento de los recursos de la organización y la optimización en sus procesos.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional en Ingeniería de sistemas o informática.

FORMACIÓN: Conocimientos en plataforma INTEL, RISC, sistemas operativos Microsoft Windows Server, Net Unix: Solaris, Bases de datos MS SQL, Oracle, Seguridad de información, comunicaciones, tecnologías y procedimientos de Backup. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Tres (3) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
Rectoral	Bienestar Universitario	Bienestar Universitario

JEFE INMEDIATO: Jefe de Relaciones Laborales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar, revisar, controlar y apoyar el trabajo en equipo realizado por las áreas de Bienestar Universitario, a fin de lograr el eficiente aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el departamento y la optimización en los procesos de cada una de las áreas que lo conforman.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional en psicología, Ingeniería Industrial.

FORMACIÓN: Informática Básica, Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Tres (4) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES			
			Integridad	X
		Principios morales	X	
		Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO	Liderazgo	X
Planeación			X	
Pensamiento estratégico			X	
	NIVEL TACTICO	Habilidad profesional		
		Iniciativa		
		Creatividad e innovación		
	NIVEL OPERATIVO	Trabajo en equipo y colaboración		
		Manejo de información		
		Adaptación al cambio		
		Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios Generales.	SECCIÓN Dirección de servicios generales.
-----------------------------	---	--

JEFE INMEDIATO: Jefatura de relaciones laborales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Supervisar el aseo de las instalaciones.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Curso de Prevención de Riesgos, Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Dos (2) años de experiencia en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	X
				Planeación	X
				Pensamiento estratégico	X
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
				Trabajo en equipo y colaboración	
		NIVEL OPERATIVO		Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DE PLANTA FISICA.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Planta física.	SECCIÓN Planta física.
-----------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de auditoría interna.

PROPÓSITO DEL CARGO: Velar por el mantenimiento y el buen estado de las instalaciones de la universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller administrativo.

FORMACIÓN: Curso de diseño, construcción, interventoría de obras civiles, Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Dos (2) años en cargos de supervisión.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DE DESARROLLO HUMANO

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Relaciones laborales	SECCIÓN Desarrollo humano.
-----------------------------	---	--------------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefatura de relaciones laborales

PROPÓSITO DEL CARGO: Diseñar, Coordinar y Supervisar el diseño y rediseño de los productos y servicios integrales de desarrollo humano tales como selección, inducción, capacitación, bienestar y salud ocupacional, de acuerdo con las políticas, normas, lineamientos y procedimientos establecidos por el Departamento de Desarrollo Humano y la División Administrativa y de Tecnología y las necesidades de la población trabajadora de la Universidad, para lograr el desarrollo y mejor estar de los empleados.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional en Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial, Derecho.

FORMACIÓN: Legislación Laboral y código del trabajo, Manejo de Payroll y dominio avanzado de Excel, excelente nivel de relaciones interpersonales. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años en cargos similares.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DE AREA PSICOSOCIAL

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar universitario	SECCIÓN Psicosocial.
-----------------------------	--	--------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de bienestar universitario

PROPÓSITO DEL CARGO: Participar en la ejecución del Plan de seguimiento a las metas, objetivos y resultados por actividad propuestas en el Plan Operativo del proyecto a través del acompañamiento a procesos.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional de las ciencias sociales; preferiblemente Psicólogo (a), Trabajador (a) Social, Sociólogo (a), Antropólogo (a).

FORMACIÓN: Seminario o curso de conductas de riesgo (drogadicción, infracción de Ley, violencia juvenil y/o doméstica, deserción escolar). Manejo de personal.

EXPERIENCIA: seis (6) meses.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION AREA DEPORTES.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario	SECCIÓN Deportes
-----------------------------	--	----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bienestar Universitario.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planear, organizar, dirigir y controlar programas que promuevan la recreación y formación física mediante el deporte, como una forma de contribuir al desarrollo integral de la Comunidad Universitaria.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Título profesional como Licenciado en educación física, Técnico Superior Universitario en Deportes.

FORMACIÓN: Informática básica, Organización de actividades deportivas. Métodos y técnicas deportivas.

EXPERIENCIA: El nivel de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de coordinación deportiva está entre dos (2) y tres (años)..

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
	Tolerancia a la presión				

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DE EGRESADOS.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar universitario	SECCIÓN Egresados
-----------------------------	--	-----------------------------

JEFE INMEDIATO: vicerrector académico.

PROPÓSITO DEL CARGO: Liderar actividades y estrategias que favorezcan la adaptación del estudiante a la vida universitaria, apoyando su proceso de aprendizaje.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional con título universitario en Psicología, Ingeniería Industrial, administración de empresas.

FORMACIÓN: Informática básica, manejo de grupos activos.

EXPERIENCIA: Entre tres (3) y cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio, y asesor en el área de apoyo y orientación individual y/o grupal.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION AREA CULTURAL

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario.	SECCIÓN Cultural.
-----------------------------	---	-----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bienestar Universitario.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planear, organizar, dirigir y controlar programas que promuevan la recreación y formación cultural y/o artística, como una forma de contribuir al desarrollo integral de la Comunidad Universitaria.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Título profesional en cualquier área a fin al arte (música, danzas, artes plásticas, idiomas...) y haber obtenido reconocimiento por méritos artísticos a nivel regional y/o haber sido jurado en eventos artísticos a nivel regional.

FORMACIÓN: Informática básica, manejo de grupos activos, manejo de personal.

EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia artística operativa y directiva en el ámbito cultural.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DEL PAC.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario.	SECCIÓN Acompañamiento académico.
-----------------------------	---	---

JEFE INMEDIATO: vicerrector académico.

PROPÓSITO DEL CARGO: Liderar actividades y estrategias que favorezcan la adaptación del estudiante a la vida universitaria, apoyando su proceso de aprendizaje.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional en Psicología, ingeniería industrial.

FORMACIÓN: Informática básica. Seminario o curso de Tutorías académicas. Manejo de personal y grupos activos.

EXPERIENCIA: Dos (2) años

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
				Tolerancia a la presión	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DE ASEO Y VIGILANCIA.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios Generales	SECCIÓN Aseo y vigilancia.
-----------------------------	--	--------------------------------------

JEFE INMEDIATO: Coordinador de aseo y vigilancia.

PROPÓSITO DEL CARGO: Determinar eficientemente las metas y prioridades en el área, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller administrativo.

FORMACIÓN: Curso de seguridad pública o privada. Informática básica. Manejo de personal.

EXPERIENCIA: Cuatro (4) Años.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COORDINACION DE DIVULGACION ACADEMICA.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Planta física.	SECCIÓN Planta física.
-----------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Académico

PROPÓSITO DEL CARGO: Planear, coordinar, ejecutar y controlar los programas culturales, artísticos, de información y divulgación para la comunidad Universitaria.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Educación superior en licenciatura o en artes visuales.

FORMACIÓN: Informática avanzada. Manejo de equipos audiovisuales.

EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: MEDICO.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario.	SECCIÓN Salud.
-----------------------------	---	--------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bienestar Universitario.

PROPÓSITO DEL CARGO: Liderar actividades y programas promoción, prevención y atención oportuna y eficaz procurando el bienestar orgánico y psicológico de la Comunidad Universitaria.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional con título universitario de médico.

FORMACIÓN: Informática básica, Salud ocupacional.

EXPERIENCIA: Entre tres (3) y cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y asesor en el área de la medicina..

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
	Tolerancia a la presión				



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: PSICOLOGO.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario.	SECCIÓN Psicología.
-----------------------------	---	-------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bienestar Universitario.

PROPÓSITO DEL CARGO: Liderar la promoción, prevención y atención oportuna y eficaz a la comunidad universitaria procurando su bienestar espiritual y psicológico.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional con título universitario de Psicólogo.

FORMACIÓN: técnicas y prácticas de pruebas psicológicas, Psicoterapia individual y de grupo. Informática básica.

EXPERIENCIA: Entre tres (2) y tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área de la psicología.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: DISEÑADOR DE PAGINAS WEB

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Sistemas.	SECCIÓN Informática.
-----------------------------	----------------------------------	--------------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Administrativo - Financiero

PROPÓSITO DEL CARGO: Sugerir y diseñar páginas web de la Universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Tecnólogo en sistemas.

FORMACIÓN: Software de desarrollo de web, Adobe Photoshop, Flash, Dreamweaver, Corel Draw, manejo excelente lector-escritor. Informática Avanzada.

EXPERIENCIA: Seis (6) meses.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
			Tolerancia a la presión		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: PROFESIONAL ADMINISTRATIVO

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Relaciones laborales	SECCIÓN Desarrollo humano.
-----------------------------	---	--------------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de relaciones laborales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Profesional (todas las áreas).

FORMACIÓN: Informática avanzada.

EXPERIENCIA: Seis (6) meses.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	X
				Iniciativa	X
				Creatividad e innovación	X
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	
				Manejo de información	
				Adaptación al cambio	
	Tolerancia a la presión				



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNOLÓGICO EN CONTABILIDAD.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas.	SECCIÓN Contabilidad.
-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de procesos contables.

PROPÓSITO DEL CARGO: Administrar el proceso contable para garantizar la calidad, veracidad y oportunidad de la información, procurando su pertinente divulgación y el cumplimiento de las normas tributarias.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Tecnología en contabilidad y finanzas.

FORMACIÓN: Excelente manejo de Excel, Manejo de paquetes contables, Manejo óptimo de Office.

EXPERIENCIA: Dos (2) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	X	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNOLÓGICO EN SISTEMAS

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Sistemas.	SECCIÓN Sistemas.
-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de sistemas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Resolver problemas relacionados con el soporte físico, el soporte lógico, las comunicaciones y el procesamiento eficiente de uno de los recursos fundamentales de la institución: La información.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Tecnología en sistemas.

FORMACIÓN: Sistemas de Computación y los Sistemas de Información, redes, programación y ofimática. Soporte técnico.

EXPERIENCIA: Dos (2) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	X

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNOLOGO EN MANTENIMIENTO DE SISTEMAS.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Sistemas.	SECCIÓN Sistemas.
-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de sistemas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Apoyar la labora logística de soporte técnico y mantenimiento que se ofrece en el Centro de Informática para los equipos de computo y redes de datos de la Universidad asegurando la calidad de los servicios informáticos.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Tecnología en sistemas.

FORMACIÓN: Sistemas, comunicaciones, redes, programación y ofimática. Conocimiento de la infraestructura de comunicaciones de acceso al mercado: routers, Internet, switches, red de telefonía básica, (RTB) y de la Red Digital del Servicios Integrados (RDSI).

EXPERIENCIA: Dos (1) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presion	X	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNOLOGO MAESTRO DE CUERDAS.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario.	SECCIÓN Cultural.
-----------------------------	---	-----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bienestar Universitario.

PROPÓSITO DEL CARGO: Planear, ejecutar, controlar y evaluar la asimilación de conocimientos impartidos a los alumnos, de acuerdo con las políticas institucionales.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Tecnología musical.

FORMACIÓN: Historia y Ciencia de la Música, Audición y Lenguaje. Manejo de grupos activos.

EXPERIENCIA: Un (1) años en cargos afines..

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	X	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNICO EN SISTEMAS.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Sistemas.	SECCIÓN Sistemas.
-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de sistemas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Realizar análisis, diseño y desarrollo de nuevos sistemas de información así como el soporte técnico a aquellos aplicativos instalados en la institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Técnico en sistemas.

FORMACIÓN: Conocimientos y experiencia Hw y Sw (PC's, instalación de aplicaciones y configuración de componentes), Conocimientos y experiencia en plataformas de trabajo Microsoft (Windows 2000 Professional, Windows XP, Windows Server, Office), configuración, instalación y mantenimiento de redes de área local, redes inalámbricas, electrónica de red y seguridad IT, Operativa básica de Sistemas; gestión de usuarios Active Directory, backups, procesos de despliegue masivo de SW, Redacción de documentos de forma clara y estructurada.

EXPERIENCIA: Tres (3) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	X	

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNICO ELECTRICISTA.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios generales.	SECCIÓN Mantenimiento.
-----------------------------	---	----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de servicios generales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Participar en las actividades de asistencia técnica, operativa y administrativa requerida en los procesos de expansión, reposición, optimización y mantenimiento de infraestructura asociada al servicio para el logro y cumplimiento de las metas y objetivos definidos por la Universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Técnico electricista.

FORMACIÓN: Conocimientos en mantenimiento de redes de baja, media y alta tensión, en mantenimiento de redes telefónicas y televisión por cable. Informática básica y avanzada.

EXPERIENCIA: Tres (3) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	X

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNICO AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios Generales.	SECCIÓN Aseo.
-----------------------------	---	-------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de aseo y vigilancia.

PROPÓSITO DEL CARGO: Velar y mantener en buenas condiciones las instalaciones de .la Universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Curso de mantenimiento general en una empresa.

EXPERIENCIA: Un (1) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
	Tolerancia a la presión		x		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TECNICO COORDINADOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios Generales.	SECCIÓN Mantenimiento.
-----------------------------	---	----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de aseo y vigilancia.

PROPÓSITO DEL CARGO: Coordinar en las actividades de asistencia técnica, operativa y administrativa requerida en los procesos de expansión, reposición, optimización y mantenimiento de infraestructura asociada al servicio para el logro y cumplimiento de las metas y objetivos definidos por la Universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Técnico eléctrico.

FORMACIÓN: Mantenimiento en motores, sistemas eléctricos, curso básico de prevención de riesgo/inducción, electrónica básica, variados de frecuencia y sistemas de iluminación.

EXPERIENCIA: Tres (3) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	X	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas.	SECCIÓN Contabilidad.
-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de procesos contables.

PROPÓSITO DEL CARGO: Verificar la calidad y cantidad de la información suministrada por los diferentes Sistemas de Información.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Auxiliar contable.

FORMACIÓN: Conocimientos de contabilidad. Nivel avanzado de Excel. Sistema SAP.

EXPERIENCIA: Tres (3) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	x	



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE ALMACEN

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Compras y inventarios.	SECCIÓN. Compras
-----------------------------	---	----------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de compras.

PROPÓSITO DEL CARGO: Manejo de inventarios y de almacén, manejo de información, atención al cliente y archivo.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Preparación de pedidos y Control de pedidos y stock.

EXPERIENCIA: Tres (1) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	x



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS GENERALES.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Aseo y vigilancia.	SECCIÓN Servicios Generales.
-----------------------------	---	--

JEFE INMEDIATO: Jefe de servicios generales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Apoyar la logística del mantenimiento de la institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Computación Nivel Usuario.

EXPERIENCIA: Dos (2) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
	Tolerancia a la presión		X		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios Generales.	SECCIÓN Aseo y vigilancia.
-----------------------------	---	--------------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Mantener el orden y limpieza de la institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Computación Nivel Usuario.

EXPERIENCIA: Tres (1) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
	Tolerancia a la presión		X		

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE ENFERMERIA.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Bienestar Universitario.	SECCIÓN Salud.
-----------------------------	---	--------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bienestar Universitario.

PROPÓSITO DEL CARGO: Cuidar la salud de la Comunidad Universitaria en forma personalizada, integral y continua, mediante la Atención de Enfermería.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Auxiliar de enfermería.

FORMACIÓN: Manejar los términos del sistema de seguridad social. Programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

EXPERIENCIA: Dos (2) años en el cargo.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
	Tolerancia a la presión		X		



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CIRCUITO CERRADO DE TELEVISIÓN.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Sistemas.	SECCIÓN Circuito cerrado de televisión.
-----------------------------	----------------------------------	--

JEFE INMEDIATO: Jefe de sistemas.

PROPÓSITO DEL CARGO: Velar por la seguridad de toda la planta física de la Universidad Pontificia Bolivariana.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Electricidad y electrónica.

FORMACIÓN: Curso de instalación de circuito cerrado de televisión. Cámaras. Monitores. Equipos de procesamiento de señal. Antenas. Técnicas de montaje. Tipos de conductores: cable coaxial, de pares, fibra óptica. Normas de seguridad. Medios y equipos de seguridad.

EXPERIENCIA: Tres (3) años en cargos afines.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	X	

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIAS CATEGORIA I.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Académico	SECCIÓN Administrativo.
-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Académico

PROPÓSITO DEL CARGO: Colaborar en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de una eficiente gestión del área administrativa del Nivel Regional de Subvenciones, en lo relativo al procesamiento de la documentación y de la atención de usuarios, con el fin de construir una imagen pública positiva de la Institución.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Aprobación dos (2) años de Educación Superior en gestión secretarial ejecutiva, en informática secretarial, en secretariado comercial, secretariado contable de sistemas, en secretariado de gerencia y sistemas, en secretariado ejecutivo, en gerencia de oficinas, en gestión empresarial, en relaciones industriales, en administración de oficinas, en administración de personal y desarrollo humano, administración de instituciones de servicio, administración empresarial y pública, administración y gestión de empresas.

FORMACIÓN: Mecanografía, Taquigrafía, procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.

EXPERIENCIA: Experiencia de doce (12) meses.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	X



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIAS CATEGORIA II.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Académico	SECCIÓN Administrativo.
-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Académico.

PROPÓSITO DEL CARGO: coordinar y administrar la contabilización, el proceso presupuestario, los recursos financieros y el proceso de adquisiciones del Servicio Administrativo.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Aprobación dos (2) años de Educación Superior en gestión secretarial ejecutiva, en informática secretarial, en secretariado comercial, secretariado contable de sistemas, en secretariado de gerencia y sistemas, en secretariado ejecutivo, en gerencia de oficinas, en gestión empresarial, en relaciones industriales, en administración de oficinas, en administración de personal y desarrollo humano, administración de instituciones de servicio, administración empresarial y pública, administración y gestión de empresas.

FORMACIÓN: Mecanografía, Taquigrafía, procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.

EXPERIENCIA: Experiencia de doce (12) meses.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	x



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIAS CATEGORIA III.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Académico.	SECCIÓN Administrativo.
-----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

JEFE INMEDIATO: Vicerrector Académico.

PROPÓSITO DEL CARGO: Realizar actividades de orden administrativo, para el desarrollo de las funciones y responsabilidades de los niveles superiores, teniendo en cuenta las políticas de la Universidad.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Aprobación dos (2) años de Educación Superior en gestión secretarial ejecutiva, en informática secretarial, en secretariado comercial, secretariado contable de sistemas, en secretariado de gerencia y sistemas, en secretariado ejecutivo, en gerencia de oficinas, en gestión empresarial, en relaciones industriales, en administración de oficinas, en administración de personal y desarrollo humano, administración de instituciones de servicio, administración empresarial y pública, administración y gestión de empresas.

FORMACIÓN: Mecanografía, Taquigrafía, procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.

EXPERIENCIA: Experiencia de doce (12) meses.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	X

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE PRESUPUESTO.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Finanzas.	SECCIÓN Contabilidad.
-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de procesos contables.

PROPÓSITO DEL CARGO: Asistir en la formulación y control de presupuesto, recopilando, clasificando, revisando la información y realizando trámites para la elaboración y ejecución del presupuesto de una o más dependencias de la Institución, a fin de contribuir con una buena distribución y control de presupuesto.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Técnico Superior Universitario en Administración Comercial.

FORMACIÓN: Dominio de MS Office, software de presupuesto KNX v.1.o.

EXPERIENCIA: Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de presupuesto.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
				Tolerancia a la presión	X



I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: ASEADORA.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios generales.	SECCIÓN Aseo y vigilancia.
-----------------------------	---	--------------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de servicios generales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Asear las instalaciones de la Organización, así como distribuir material de aseo, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Educación Básica (novenno grado aprobado).

FORMACIÓN: Generalidades de higiene y salubridad.

EXPERIENCIA: Un (1) año a nivel operativo..

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
			Tolerancia a la presión	X	

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: MENSAJERO.

DIVISIÓN Rectoral	DEPARTAMENTO Servicios Generales.	SECCIÓN Mensajería
-----------------------------	---	------------------------------

JEFE INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.

PROPÓSITO DEL CARGO: Contribuir en el desarrollo de las actividades de todas las dependencias a través de la distribución oportuna de la información interna y de la entrega efectiva de la información externa.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: Bachiller.


FORMACIÓN: Comunicación y dialecto (forma de expresarse).

EXPERIENCIA: Un (1) años.


II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Integridad	X	
			Principios morales	X	
			Espíritu Bolivariano	X	
	ROL	NIVEL ESTRATEGICO		Liderazgo	
				Planeación	
				Pensamiento estratégico	
		NIVEL TACTICO		Habilidad profesional	
				Iniciativa	
				Creatividad e innovación	
		NIVEL OPERATIVO		Trabajo en equipo y colaboración	X
				Manejo de información	X
				Adaptación al cambio	X
		Tolerancia a la presión	x		

ANEXO C. EJEMPLO DE ENTREVISTA

 Universidad Pontificia Bolivariana	CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO
1. Nombre del Cargo:	
2. División:	
3. Departamento:	
4. Sección:	
5. Educación pertinente para el cargo:	
6. Experiencia Vigente:	
7. Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo:	
8. A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo:	
9. Propósito del cargo:	
10. Funciones y responsabilidades	
11. Conocimientos y habilidades para llevar a cabo el cargo:	

**ANEXO D. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA
BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA</p>
--	---

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A 4/4	B 3/4	C 2/4	D 1/4

INTEGRIDAD	Obrar con rectitud y bondad; incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad en cualquier situación. Las acciones deben ser coherentes con lo que se dice.	Orienta su vida y su trabajo según los valores de la institución.	X			
		Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea con la relación con los usuarios o con sus compañeros.	X	X		
		Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y el respeto.	X	X	X	
		Es un referente en materia de integridad tanto como para su propia gente como	X	X	X	X

		para sus partes o competidores.				
PRINCIPIOS MORALES	Hacer uso responsable, claro y transparente de los recursos que se le han encomendado, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información de los usuarios y ciudadanos en general.	Facilitar el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la Universidad.	X			
		Demostrar imparcialidades en sus decisiones.	X	X		
		Ejecutar sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	X	X	X	
		Utilizar los recursos de la Universidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	X	X	X	X



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A 4/4	B 3/4	C 2/4	D 1/4

ESPÍRITU BOLIVARIANO	Alinear el propio compromiso a las necesidades, prioridades y objetivos institucionales, de acuerdo a los principios cristianos.	Promover los objetivos institucionales y respetar sus creencias.	X			
		Anteponer las necesidades de la Universidad a sus propias necesidades.	X	X		
		Apoyar a la Universidad en situaciones difíciles.	X	X	X	
		Demostrar sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	X	X	X	X



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS DE ROL						
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A 4/4	B 3/4	C 2/4	D 1/4
NIVEL ESTRATÉGICO						
Propósito y meta: establecer las estrategias a largo plazo para la institución, o procesos a su cargo.						

LIDERAZGO	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos de la universidad.	Mantener a sus colaboradores motivados.	X			
		Fomentar la comunicación clara, directa y concreta.	X	X		
		Constituir y mantener grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.	X	X	X	
		Promover la eficiencia del equipo.	X	X	X	X
	Determinar eficientemente las	Anticipar situaciones y escenarios futuros con acierto.	X			

PLANEACIÓN	metas y prioridades institucionales, Identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Establecer objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas de la Universidad.	X	X		
		Traducir los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.	X	X	X	
		Buscar soluciones a los problemas.	X	X	X	X



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS DE ROL						
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A 4/4	B 3/4	C 2/4	D 1/4
NIVEL ESTRATÉGICO						
Propósito y meta: establecer las estrategias a largo plazo para la institución, o procesos a su cargo.						

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Elegir entre una o varias alternativas de acuerdo al dimensionamiento estratégico de las variables del entorno y del ambiente interno (oportunidades y amenazas), para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	Elegir con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.	X			
		Comprende rápidamente los cambios del entorno.	X	X		
		Efectuar cambios complejos y comprometidos en la visión estratégica o en las funciones que tienen asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.	X	X	X	
		Identificar Indicadores para la medir la gestión de los procesos.	X	X	X	X



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS DE ROL						
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A 4/4	B 3/4	C 2/4	D 1/4
NIVEL TÁCTICO						
Propósito y meta: establecer metas de mediano plazo, e crear objetivos específicos..						

HABILIDAD PROFESIONAL	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Analizar de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.	X			
		Aconsejar y orientar la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.	X	X		
		Asesorar en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos. Juicios o propuestas a ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.	X	X	X	
		Aplicar acciones correctivas en	X	X	X	X

		situaciones constantes que se presenten.				
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	Prever situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.	X			
		Enfrentar los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.	X	X		
		Reconocer y hacer viables las oportunidades.	X	X	X	
		Orienta y dirige ante situaciones imprevistas.	X	X	X	X



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS DE ROL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A	B	C	D
			4/4	3/4	2/4	1/4
NIVEL TÁCTICO						
Propósito y meta: establecer metas de mediano plazo, e crear objetivos específicos..						

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	Ofrecer respuestas alternativas.	X			
		Aprovechar las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.	X	X		
		Desarrollar nuevas formas de hacer y tecnologías.	X	X	X	
		Mantener sus conceptos actualizados.	X	X	X	X



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS DE ROL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A	B	C	D
			4/4	3/4	2/4	1/4
NIVEL OPERATIVO: Supervisar o ejecutar actividades específicas del proceso o función.						

TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de las metas institucionales comunes.	Cooperar en distintas situaciones y compartir información.	X			
		Aportar sugerencias, ideas y opiniones.	X	X		
		Expresar expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	X	X	X	
		Planificar las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.	X	X	X	X
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Manejar con respeto las	Evadir temas que indagan sobre información confidencial.	X			
		Organizar y guardar	X	X		

	informaciones personales e institucionales de que dispone	de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la Universidad.				
		Recoger solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.	X	X	X	
		No hacer pública información laboral o de las personas que puedan afectar la organización o las personas.	X	X	X	X



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES PARA EMPLEADOS
AMNISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL
BUCARAMANGA**

COMPETENCIAS DE ROL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
			A	B	C	D
			4/4	3/4	2/4	1/4
NIVEL OPERATIVO: Supervisar o ejecutar actividades específicas del proceso o función.						

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Enfrentar con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente.	X			
		Responder al cambio con flexibilidad, en las diferentes situaciones.	X	X		
		Promover el cambio, en su entorno de trabajo.	X	X	X	
		Actualizarse y capacitarse por su iniciativa frente a un cambio.	X	X	X	X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Continuar actuando eficazmente aun en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión.	X			

	diversidad.	Alcanza los objetivos aunque este presionado.	X	X		
		Su desempeño se mejoró en situaciones de presión.	X	X	X	
		Guarda la calma frente situaciones de presión.	X	X	X	X

ANEXO E MATRIZ DE COMPETENCIA

CARGOS ADMINISTRATIVOS	COMPETENCIAS LABORALES												
	ORGANIZACIONALES			ROL									
	INTEGRIDAD	PRINCIPIOS MORALES	ESPIRITU BOLIVARIANO	NIVEL ESTRATEGICO			NIVEL TACTICO			NIVEL OPERATIVO			
				LIDERAZGO	PLANEACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	HABILIDAD PROFESIONAL	INICIATIVA	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	MANEJO DE LA INFORMACIÓN	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	TOLERANCIA A LA PRESIÓN
NIVEL ESTRATÉGICO													
JEFATURA DE PLANEACIÓN	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE RELACIONES LABORALES	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE AUDITORIA INTERNA	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X	X							

JEFATURA DE SECCIÓN NOMINA	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE FINANZAS	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE SECCION TESORERIA	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE SECCIÓN CARTERA	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE SECCIÓN LIQUIDACIONES	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE PROCESOS CONTABLES	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE COMPRAS	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE SECCIÓN INVENTARIOS	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE ALMACÉN	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA DE SISTEMAS	X	X	X	X	X	X							
JEFATURA	X	X	X	X	X	X							

DE BIENESTAR UNIVERSITARIO													
JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES	X	X	X	X	X	X							
NIVEL TÁCTICO													
COORDINACIÓN PLANTA FÍSICA	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DESARROLLO HUMANO	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DEL ÁREA PSICOSOCIAL	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DE DEPORTES	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DE EGRESADOS	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DE ÁREA CULTURAL	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DEL PAC	X	X	X				X	X	X				
COORDINACIÓN DE ASEO Y VIGILANCIA	X	X	X				X	X	X				

COORDINAC IÓN DE DIVULGAC IÓN ACADEMICA	X	X	X				X	X	X				
MEDICO	X	X	X				X	X	X				
PSICOLOGO	X	X	X				X	X	X				
DISEÑADOR DE PAGINA WEB	X	X	X				X	X	X				
PROFESION AL ADMINISTRATIVO	X	X	X				X	X	X				
NIVEL OPERATIVO													
TECNÓLOG O EN CONTABILIDAD	X	X	X							X	X	X	X
TECNÓLOG O DE SISTEMAS	X	X	X							X	X	X	X
TECNÓLOG O DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS	X	X	X							X	X	X	X
TECNÓLOG O DE MAESTRO DE CUERDAS	X	X	X							X	X	X	X
TÉCNICO DE SISTEMAS	X	X	X							X	X	X	X
TÉCNICO ELECTRICISTA	X	X	X							X	X	X	X
TÉCNICO AUXILIAR DE	X	X	X							X	X	X	X

SERVICIOS GENERALES													
TÉCNICO COORDINAC IÓN DE MANTENIMI ENTO ELÉCTRICO	X	X	X							X	X	X	X
AUXILIAR DE CONTABILID AD	X	X	X							X	X	X	X
AUXILIAR DE ALMACÉN	X	X	X							X	X	X	X
AUXILIAR ADMINISTRA TIVO DE SERVICIOS GENERALES	X	X	X							X	X	X	X
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	X	X	X							X	X	X	X
AUXILIAR DE ENFERMERÍ A	X	X	X							X	X	X	X
AUXILIAR DE CIRCUITO CERRADO DE TELEVISIÓN	X	X	X							X	X	X	X
SECRETARI A CATEGORÍA I	X	X	X							X	X	X	X
SECRETARI A CATEGORÍA II	X	X	X							X	X	X	X
SECRETAR IA CATEGORIA	X	X	X							X	X	X	X

III													
ASISTENTE DE PRESUPUESTO	X	X	X							X	X	X	X
ASEADORA	X	X	X							X	X	X	X
MENSAJERO	X	X	X							X	X	X	X

