

Diseño y determinación de perfiles, cargos y roles en MiPymes hoteleras con modelo de negocios electrónicos

Ruth Esperanza Morales Fernández

remorales337@misena.edu.co *Instructora Formación Titulada Área de Talento Humano*

Carmen Edith Díaz Silva

edithdiazsilva@misena.edu.co *Investigadora Sennova*

Ana María Herrera Rozo

anamariah2028@gmail.com *Aprendiz Tecnología en Gestión del Talento Humano*

Resumen

La presente investigación muestra los resultados obtenidos en la definición de un lineamiento para estructuración de perfiles de cargos y roles, como una herramienta en administración del personal que trabaja bajo un modelo de negocio *e-business*. En primera medida se procedió a determinar la estructura del organigrama, para luego construir el mapa de procesos de un hotel que se administra bajo la visión anteriormente expuesta. Posteriormente se lleva a cabo la determinación de los perfiles de cargos y roles en la MIPYMES objeto de estudio, y una vez identificados, se establecen los lineamientos para su estructuración, teniendo en cuenta la gestión por competencias y gestión de conocimiento. Para este procedimiento se seleccionó el instrumento del Manual de Funciones Formato 6 del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. De igual manera se identificó las habilidades y capacidades que deben poseer los colaboradores y por último, los cargos que se hacen necesarios para la administración de un hotel con modelo de negocio *e-business*. La metodología de investigación utilizada es la multimetodología de Mingers, que define cada fase de investigación en cinco etapas claras.

Palabras clave:

Habilidades, Desarrollo de competencias, Descripción de tareas, Descripción del puesto

Key words:

Skills, Skills development, Job descriptions, Job analysis, Task analysis

Introducción

Las empresas hoteleras del departamento de Boyacá, se enfrentan a problemáticas y exigencias que las obligan a mejorar en la manera cómo hacen las cosas. Es así como en resultados obtenidos previos a esta investigación se determinó la necesidad de establecer nuevas estrategias que le permitan a la organización hotelera estar acorde con las tendencias en la administración. Estos resultados indican que los aspectos estudiados en el área de Recurso Humano, tales como

capacitación y promoción del personal, cultura organizacional, salud y seguridad industrial, son extremadamente bajos ya que no superan el ponderado de 1.6 de nota inicial teniendo como máxima calificación de 5 puntos.

Ahora, y de otro lado, se parte del modelo propuesto en los resultados obtenidos de estudios anteriores que afirman que "la gestión por competencias, permite disponer de personas que tengan los conocimientos que exige su trabajo y que sepan y quieran ponerlos en práctica en la resolución de los problemas diarios que éste les plantea. Esto desde lo que concluyen (Canós, Valdez, & P, 2003), quienes identificaron las necesidades y actitudes de los individuos en procesos de selección de candidatos con un alto potencial. En este contexto, la gestión por competencias, asiente irrefutablemente lo dicho por los diferentes autores citados, donde se corrobora que los colaboradores de las organizaciones deben contar con conocimientos específicos de su trabajo, los cuales deben ser aplicados, no solo conocerlos en teoría sino llevarlos a la práctica para la atención interactiva con clientes, manejo de herramientas ofimáticas, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y reacción oportuna ante cualquier eventualidad.

Así mismo Chavez, (2012) citando a Rodríguez y Hernández (2007) explican y "establecen que las competencias son un conjunto de capacidades necesarias para el ejercicio de una actividad profesional y el dominio de los comportamientos correspondientes y como mediadoras, son definidos en términos de: a) habilidades técnicas y b) habilidades profesionales y sociales de acuerdo a las necesidades de los proveedores y de los usuarios"

Revisión teórica

Ahora bien, para entender la necesidad de definir los cargos para una empresa que es administrada bajo la visión de un modelo de negocio electrónico, es indispensable conocer cuál infraestructura tecnológica requerida para la adopción de este tipo de modelos. En resultados previos a esta investigación se determinó que la infraestructura tecnológica de un modelo de negocios E-business, es necesario usar un software empresarial conocido como Gestión Hotelera (PMS) o también conocido como ERP, que permite realizar una mejor planeación de los recursos empresariales. La empresa decidida en la adopción de E-business, primero debe tecnificar sus procesos para dar soporte a transacciones por medio electrónico, de tal manera es recomendable implementar un software empresarial;

planeamiento de los recursos de la empresa (ERP), un software comercial; Manejo de las relaciones con los clientes (CRM), y además que sea soportado un adecuado manejo de toda la información en procesos de inteligencia de negocio (BI), como estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. (Díaz, Parra, & Mogollón, 2016)

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es la determinación de los cargos y roles requeridos en el modelo E-business para ser implementado en las MiPymes hoteleras objeto de estudio se hace necesario tener claro el constante y cotidiano desarrollo que se da en las organizaciones, en el diario vivir de éstas. Son diversos los factores que interactúan, tales como: consecución de objetivos, conocimiento, calidad en productos y/o servicios, clima y cultura organizacional..., y dichos factores de éxito son dirigidos y ejecutados por el capital humano.

Para que ello se dé asertivamente debe haber coherencia, orden y una estructura adecuada, clara y definida del buen desarrollo de éstos procesos. Por estas razones se tiene en cuenta la siguiente opinión del autor: "En este contexto, es imprescindible destacar la inevitable relación entre la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente". (León, Ponjuán, & Mahyvin, 2006)

Por lo anteriormente enunciado, y teniendo en cuenta que se va a llevar a cabo la implementación de un nuevo modelo de negocios electrónicos E-business en MiPymes hoteleras de Boyacá, se determina la necesidad de identificar cuáles son los cargos requeridos para darle el correcto manejo a dicha implementación, es por eso que se inicia con el establecimiento de un modelo de competencias acordes y concretas para que las funciones sean ejecutadas adecuadamente. Dicho esto, se hace énfasis en la importancia y trascendencia que tienen las competencias en la transformación y cambio radical que ofrecen al concepto de trabajo, a la manera de hacer las cosas y el valioso aporte que hace a los cambios tan abruptos, intensos y rápidos que se dan hoy en día.

Anteriormente se establecía una distancia significativa entre el trabajador y las actividades de su trabajo, siendo esto abolido con el modelo de competencias, ya que el individuo requiere apoderarse de estos procesos con autonomía, iniciativa propia, donde a la vez inevitablemente se ven inmersas sus emociones y conocimientos, dichas estas razones, es por eso que se deduce que existe una marcada subjetivación del trabajo que se desarrolla por cada uno de los colaboradores dentro de las organizaciones, siempre y cuando sea congruente dichas aspiraciones personales y los objetivos establecidos por la organización. Allí radica la importancia de la autonomía no solo individual sino de los grupos de trabajo, de cuya “sinergia” se espera que surjan decisiones innovadoras (Amigot & Martínez, 2013).

El modelo de gestión por competencias es clave para desarrollar en las personas las habilidades necesarias para continuar con su labor y lograr cada día mejores resultados, que se verán también reflejados en los resultados empresariales.

En primera instancia, surge la necesidad de la identificación de las competencias en el personal, ahora en segunda instancia es la identificación de los procesos en la organización y para esto, se debe tener en cuenta el tamaño de la misma y las actividades que desarrolla con el fin de identificar cuales están acordes al tipo de actividad que desarrolla la organización.

Para tener una mejora continua es relevante especificar los procesos de una organización, esto se da por medio de un enfoque basado en procesos, el cual los congrega en tres grupos: estratégicos, operativos o misionales y de apoyo.

- Los procesos estratégicos: están enfocados a la definición y control de las metas, políticas y objetivos de la organización.
- Los procesos operativos o misionales: mediante estos procesos se ponen en funcionamiento las políticas y estrategias que se definieron en los procesos estratégicos.
- Los procesos de apoyo: están ligados a las políticas y con ellos garantizan un correcto funcionamiento de los procesos operativos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión (Rodríguez-González, Noy-Viamontes, & Pérez-Sotolongo, 2012).

Un enfoque que ha tomado auge en los últimos años, es el relativo a las competencias laborales, y gestionar los recursos humanos a través de este enfoque se ha convertido en una importante necesidad. Esto, pues toma en consideración que contar con las personas que posean las características adecuadas, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, permite lograr una gestión de recursos humanos con una mirada integral mediante objetivos comunes (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012, pág. 4).

Las competencias laborales son aquellas capacidades, habilidades y destrezas que posee un colaborador, las cuales ayudan a desempeñar de mejor manera sus funciones.

Para definir las competencias se debe tener en cuenta los cargos y la estructuración de los mismos; es necesario tener definido que toda empresa -si quiere ser funcional-, necesita de una buena organización. Siendo así que: “la determinación de las competencias que demanda cada cargo, parte de las competencias organizacionales y de las definidas para los procesos donde intervienen cada uno de ellos”. (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012, pág. 10)

Las características de los clientes en la provincia se comportan similares al resto del país, donde aún no se establece una cultura centrada en el cliente y la calidad necesaria para satisfacer sus exigencias, a pesar de que lo contemplan las regulaciones y normas en vigor establecidas en el país, ocasionando en muchos casos que la demanda generada sea poco exigente (Castellanos M, Machado, Castellanos C, 2017, Pág. 11)

Es por esta razón que se debe establecer adecuadamente la estructura organizacional; es la forma en que las organizaciones distribuyen las responsabilidades de todos sus colaboradores, mediante la cual se delegan tareas, obligaciones, deberes, funciones, etc., que deberán cumplir todos los miembros de una organización. También permite a las organizaciones tener una adecuada integración y coordinación para lograr alcanzar sus objetivos trazados. Ahora bien, es el área de talento humano donde se diseña la estructuración por cargos y competencias organizacionales, pues allí es donde se seleccionan a las personas que poseen las habilidades requeridas por la organización.

Actualmente las empresas anteponen evaluar y desarrollar competencias en el personal con la finalidad de prepararlos para nuevas estrategias que deban adoptar las empresas y así, poder asumir cada una de las tareas que se propongan para el desarrollo y productividad de la misma. Por esta razón se analiza cómo debe ser el enfoque de las competencias:

El enfoque actual por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad (Arias, L, & Flórez, 2007).

Siendo así que para lograr una adecuada gestión de las competencias laborales se debe tener en cuenta que se evaluarán dichas competencias. Puntualmente pueden llegar a evaluar el desempeño con base en los objetivos establecidos, implementando un método de evaluación que se desarrolla mediante el acopio de información sobre las competencias desarrolladas por el individuo. Estas se comparan con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo con el objetivo de proponer acciones que ayuden a ajustar estas competencias a las esperadas. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe tener presente la finalidad que tienen estas actualmente:

Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos. (Gil, 2007)

Existen dos tipos de competencias: las competencias técnicas, las cuales están relacionadas con las habilidades específicas implicadas en el desempeño correcto en un área funcional específica. El segundo tipo son las competencias generales, se refieren a las características o habilidades del comportamiento global del sujeto en el trabajo, y no están ligadas directamente con una actividad particular ni con un entorno estable (Ducci, 1997).

Levy estableció una distinción análoga. Por un lado están las competencias particulares, que corresponden a las actividades, estrategias y cultura de la empresa; por otro lado, las competencias universales que son útiles de manera general en diferentes contextos (Levy-Leboyer, 1997)

Por la exigencia del cargo requerido para las organizaciones objeto de estudio, hace necesario que el perfil esté basado en competencias, y que no solamente cuente con competencias particulares, sino que también con competencias universales. Ello, debido a que el rol que va a desempeñar la persona exige el conocimiento de los distintos módulos que forman parte del sistema PMS, como son información para dirección, Venta online, Relaciones con el cliente, Punto de venta, Servicios adicionales y Gestión de compras y finanzas, es decir, convertirlo en un cargo multidisciplinario.

Con lo anteriormente mencionado se quiere exaltar de qué forma se puede llegar a contribuir para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo, ya que las competencias son difíciles de detectar, pero al encontrarlas se convierten en factores que ayudan al alto rendimiento en el desempeño en los puestos de trabajo. Por eso es importante tener claro que es una competencia laboral (definida como competencia particular) y cómo influye ésta en la elaboración de un perfil: “La competencia laboral puede definirse como la capacidad que posee un individuo para desarrollar una serie de labores de acuerdo con las funciones establecidas por la empresa para un determinado puesto de trabajo”. (Autoras, 2013, p.11)

De esta manera la importancia que tienen las competencias laborales (particular) a la hora de establecer un perfil se hace notoria, debido a que estas se enfocan en un direccionamiento estratégico que se ve enfrentado a los cambios del sector empresarial y los diversos entornos que se encuentran en el cómo lo puede ser el sector económico, social, tecnológico y político ya que todo esto se da por la globalización de mercados que se ha venido presentando en los últimos años, de igual forma hay factores que intervienen en el desarrollo de las competencias como lo pueden llegar a ser :

- **Motivos:** Motivaciones que estimulan al individuo para realizar una acción.
- **Rasgos:** Características físicas y emocionales que le permiten realizar sus tareas de manera eficiente.
- **Auto concepto:** Conjunto de valores que le permite al individuo realizar sus labores de manera consiente y eficaz.

- **Conocimientos:** Conjunto de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos por el individuo.
- **Habilidades:** Capacidades y/o habilidades mentales o cognoscitivas que puede desarrollar un individuo. Spencer y Spencer citado por (Ignasi Brunet & Liviu Catalin, 2016).

Otra manera de plantear la estructuración de perfil de puesto de trabajo se da por medio de seis pasos, pero con una perspectiva diferente en cuanto al sistema de gestión por competencias: replantear la misión y visión de la organización. Definición de competencias requeridas de acuerdo a criterios de los directivos. Documentación y estandarización de procesos. Designación de competencias y grado de importancia de éstas, de acuerdo a la función desarrollada en el puesto de trabajo. Análisis e identificación de brechas entre las competencias determinadas por el puesto de trabajo y las que poseen los colaboradores existentes. Diseño de procesos de talento humano basados en la selección, desempeño y desarrollo de actividades. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 3 “análisis y descripción de puestos (job description). 2ª ed, 2008)

Teniendo en cuenta las dos posibles formas de estructurar el perfil de puesto de trabajo se puede concluir que es una herramienta que puede llegar a orientar el direccionamiento de recursos humanos, y desarrollar procedimientos que contribuyen a la eficiencia. Por esta razón se debe analizar las técnicas que se pueden llegar a emplear para la elaboración del perfil:

- **Técnica DACUM:** Ésta técnica, nacida en Canadá a finales de la década de los setenta, se basa en una lluvia de ideas, liderada por un panel de expertos y directivos, de las funciones y tareas desempeñadas por los colaboradores, con el fin de construir un currículo de formación, expresado en una matriz. (Alcala, Gómez, & Santana, 2018)
- **Técnica AMOD:** Esta técnica nace también en Canadá, como complemento de la técnica DACUM. Busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje. El foco de ésta metodología es el autoaprendizaje, y un sistema evaluativo bilateral. (Alcalá, M, Gómez, D, Santana, N 2013 p. 46)

- **Técnica SCID:** Es la metodología de análisis de tareas que permite identificar las labores más importantes; al focalizar su investigación en la evaluación permite parametrizar las competencias en las cuales el trabajador debe demostrar su desempeño. (Alcalá, M, Gómez, D, Santana, N 2013 p. 47)

- **Técnica de análisis funcional:** Es un método de investigación que permite identificar las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñar su trabajo competentemente. Para ello, se sigue un proceso analítico que consiste en identificar un propósito clave de una sub-área de desempeño, como punto de partida para ir desarticulando las funciones en sub-funciones cada vez más específicas hasta llegar a identificar las actividades que pueden ser asignadas a un trabajador en el puesto de trabajo. (SENA, 2003, p. 48)

- **Técnica conductual, análisis de incidentes críticos:** Se basa en una entrevista personal y aplicación de pruebas psicométricas cuyo objetivo es determinar los aspectos que conforman la actitud de un individuo frente a diferentes situaciones laborales, denominadas como incidentes críticos, los cuales consisten en la recopilación de los aspectos más relevantes que califican cómo se desarrolló la tarea en el pasado y de qué manera, es decir, eficiente o no.

Se puede concluir que las habilidades y conocimientos que posee cada colaborador deben estar acompañadas de componentes como rasgos de la personalidad, desempeño de rol, entre otros.

Una vez analizadas las diferentes técnicas, se concluye que la técnica más adecuada y que mejor se adapta para la elaboración del perfil basado en competencias es la técnica de análisis funcional, ya que permite identificar las competencias requeridas por el cargo desde un propósito principal hasta unas funciones específicas. Por consiguiente, se procede a la utilización del Formato 6 - Manual perfiles de cargo por competencia-SENA.

Por lo dicho anteriormente y, teniendo en cuenta que lo que nos atañe principalmente es la identificación de los perfiles basados en competencias, es importante recalcar que dichos cargos se administran exclusivamente de manera virtual, puesto que esta es la tendencia del mercado. Las organizaciones deben saber respecto a la importancia que tienen las redes sociales en cuanto a su posicionamiento en el mercado, respaldo y seriedad que esto ayuda a proyectar a sus posibles clientes.

Ahora bien, cabe destacar que en cuanto a las competencias funcionales, la persona debe tener una formación multidisciplinar que se relacione, como la comunicación, el marketing, un claro conocimiento de las redes sociales y canales de comunicación en la actualidad, y de qué forma esto se refleja en la relación con los usuarios. Otra competencia a mencionar es la inteligencia emocional con la que debe contar la persona con el fin de alcanzar las metas propuestas. De igual manera, debe profundizar en las tendencias innovadoras con el fin de crear una motivación colectiva entre el usuario y cargo.

Es crucial determinar de manera idónea y muy acertada la elección del personal que debe hacerse cargo del manejo y administración que toda la red virtual, con altas habilidades y destrezas, con capacidad de innovación, reacción ante las eventualidades, que cuide hasta el más mínimo detalle en cada uno de los procesos y funciones a desarrollar, por eso es que para Guevara. “Las compañías deben entender a las redes sociales como una parte de la estrategia digital de la empresa y por lo tanto el profesional encargado debe tener una perspectiva analítica y estratégica que se compenetre con los objetivos de negocio”. (Sena Nacional, 2017).

Metodología

Para la presente investigación se hace uso de la Multi-metodología de Mingers, J. (Mingers, 2005) que permite abarcar las diferentes perspectivas del planeamiento, e involucra elementos que no son tenidos en cuenta por una sola guía de formulación de proyectos tecnológicos o proyectos sociales. Siguiendo este concepto, se puede describir de manera subsecuente la metodología a seguir en el estudio así:

Identificación del problema: se determina con claridad el problema, y se establecen las causas y consecuencias del problema con una imagen detallada de la situación, descripción de la situación del problema e implicaciones de la solución del problema.

Apreciación: A partir de la formulación del problema se detallan los antecedentes del proyecto revisando los distintos tipos de metodologías para la identificación de cargos en las organizaciones que desarrollen modelos de negocio electrónicos.

Análisis: Se describen los lineamientos para determinar el cargo requerido, teniendo en cuenta la gestión por competencias y gestión de conocimientos. Lo anterior permitirá establecer el método, los lineamientos y los requisitos de definición de los cargos y roles en las empresas objeto de estudio. Se continúa con la identificación del instrumento mediante el cual se debe estructurar los perfiles de cargos y roles para las MiPymes estudiadas y que cuenten con la validez requerida. Finalmente la asignación de recursos tanto tangibles (fuentes de información primaria y secundaria además del dinero para acceder a estas fuentes), e intangibles (entrevistas con expertos, programación, y tiempo requerido). En este punto se presenta una propuesta para la determinación de perfiles de cargos y roles para MiPymes hoteleras que desean aplicar estrategias bajo el concepto de negocios electrónicos (e-business) que facilite la implementación de estrategias basadas de negocios electrónicos para las empresas objeto de estudio.

Evaluación: Se hace la evaluación de la propuesta para la determinación de perfiles de cargos y roles para MiPymes hoteleras que desean aplicar estrategias bajo el concepto de negocios electrónicos (e-business). Esta etapa se realiza a través de un panel de expertos.

Acción: Definición de una propuesta para la determinación de perfiles de cargos y roles para MiPymes hoteleras que desean aplicar estrategias bajo el concepto de negocios electrónicos (e-business). Generación de conocimiento para las empresas seleccionadas y el SENA. Difusión interna, y externa por medio de publicaciones

Resultados

Una vez analizadas e identificadas las necesidades puntuales de los cargos requeridos en hoteles objeto de estudio, se identifican puntualmente las competencias de Proceso y Competencias de Rol para cada uno de los cargos requeridos; se denominan a partir de ahora como Asesor de servicio especializado y Analista de procesamiento de información, cuyas competencias son:

Asesor de servicio especializado:

Competencia de proceso: Capacidad de planificación y de Organización

Competencia de rol: Orientación a los resultados

Analista de procesamiento de información:

Competencia de proceso: Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Competencia de rol: Alta adaptabilidad – Flexibilidad.

Se estructura la matriz de Familia de Cargos, la cual se divide en procesos y roles, en los cuales encontramos los niveles Directivo, Táctico y operativo, ya en la parte superior aparecen los tres procesos definidos en el mapa de procesos y acorde a la necesidad se identifica en qué nivel debe desarrollar la competencia cada uno de los cargos. Dicha especificación se sustenta en la utilización del diccionario de Martha Alles.

Se llevó a cabo la modificación del organigrama puesto que se vio la necesidad de modificarlo por el surgimiento de estos nuevos cargos.

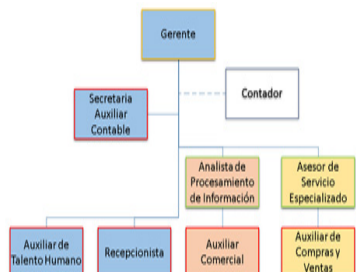
Se llevó a cabo el diseño del Mapa de Procesos para los hoteles objeto de estudio.

Se determinaron los nombres de los cargos “Asesor de servicio especializado” y “Analista de procesamiento de información” requeridos para la administración del SMP.

Se determinaron las competencias específicas con la utilización de la Matriz de Familia de Cargos y el Manual de funciones (Formato 6)

Se realizó revisión bibliográfica de diferentes Cargos relacionados, técnicas para el establecimiento de los perfiles, capacidades requeridas para el desarrollo de dichos cargos comportamientos de la actividad económica para identificación de los perfiles necesarios y tendencias en el uso de Tics para los hoteles objeto de estudio.

Competencias específicas Organigrama



Mapa de procesos



Competencias específicas Matriz de familia de cargos

PROCESO	ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN COMERCIAL	MARKETING
ROL			
DIRECTIVO			
TÁCTICO	ASESOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN (B) ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS (B)	ANALISTA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN NIVEL DE COMPROMISO – DISCIPLINA PERSONAL – PRODUCTIVIDAD (B) ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD (B)	

ASESOR DE SERVICIO ESPECIALIZADO Competencia de proceso

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
Niveles	
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Competencia de rol**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Niveles

A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales desde la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a
B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y

ANALISTA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**Competencia de proceso****NIVEL DE COMPROMISO – DISCIPLINA PERSONAL – PRODUCTIVIDAD**

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para si mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Niveles

A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para si mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Competencia de rol**ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Niveles

A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol del líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Analista de procesamiento de información		
CÓDIGO:	2171		
NIVEL DE CUALIFICACIÓN:	A1		
Marque con X el TIPO DE PROCESO al cual se asocia este cargo	ESTRATÉGICO		
	MISIONAL	X	
	DE APOYO		
NOMBRE DEL PROCESO:	Dirección Comercial		
DEPENDENCIA:	Gerencia		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente		



II. PROPOSITO PRINCIPAL:

Analizan necesidades de procesamiento o sistematización de información, diseñan aplicaciones para proveer soluciones a estos problemas; analizan bases de datos.

III. FUNCIONES CLAVE	IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES
220501093 Evaluar requisitos de la solución de software de acuerdo con metodologías de análisis y estándares	Diagnosticar requisitos
	Definir viabilidad de requisitos
	Generar resultados
220501094 Estructurar propuesta técnica de servicio de tecnología de la información según requisitos técnicos y normativa	Definir especificaciones técnicas
	Validar propuesta de servicio
220501092 Establecer requisitos de la solución de software de acuerdo con estándares y procedimiento técnico	Levantar requisitos
	Organizar los requisitos
	Controlar requisitos
0501097 Implementar la solución de software de acuerdo con los requisitos de operación y modelos de referencia	Preparar el entorno de producción
	Desplegar la solución
	Entregar la solución

OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS

Direccionar la estrategia de mercados según metodología de planeación

V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES

- Componentes de Hardware y software de dispositivos cómputo: Características, funcionalidad. Licenciamiento
- Derechos de autor: Generalidades, protección de propiedad intelectual.
- Herramientas ofimáticas: Características. Funcionalidades. Manejo. Aplicación.
- Herramientas tecnológicas: Características, funcionalidad, criterios de manejo, paquetes integrados, correo electrónico, herramientas colaborativas y de acceso a la nube
- Servicio al cliente
- Pensamiento sistémico: Generalidades, características, metodología, estrategias
- Inglés técnico: Vocabulario de términos técnicos. Escucha. Lectura. Escritura

VI. REQUISITOS:**EDUCACION Y FORMACION:**

Profesional en ingeniero de sistemas, Administrador de Sistemas Informáticos

DE DESEMPEÑO

1 año de experiencia como Administrador de Sistemas Informáticos

- ❖ Preferible: Certificación de competencia laboral en alguna de las NCL relacionadas con el cargo

VII. COMPETENCIAS DE ROL Y PROCESO

Rol	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
Proceso	CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACION

CIUDAD:		
FECHA DE APROBACION:		
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Ana María Herrera Roza Jhon Fredy Hernández C.		

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Asesor de servicio especializado		
CÓDIGO:	6235		
NIVEL DE CUALIFICACIÓN:	A1		
Marque con X el TIPO DE PROCESO al cual se asocia este cargo	ESTRATÉGICO		
	MISIONAL	X	
	DE APOYO		
NOMBRE DEL PROCESO:	Marketing Online		
DEPENDENCIA:	Gerencia		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente		

II. PROPOSITO PRINCIPAL:

Interactúa con los clientes externos proporcionando información. Realizan actividades de servicios especializados de los clientes y usuarios en el contexto de procesos de negocio.

III. FUNCIONES CLAVE	IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES
260102011 Atender requerimientos de los clientes de acuerdo con procedimiento técnico y normativa de procesos de negocios	Recepcionar requerimientos Procesar requerimientos
260101060 Diseñar el canal de distribución según el plan de mercadeo y normativa técnica	Caracterizar el canal Estructurar el canal

OTRAS FUNCIONES RELACIONADAS

- ✓ Debe desenvolverse con destreza con las principales disciplinas de marketing online. No es obligatorio que sea un experto en cada una de ellas, pero si debe tener el conocimiento suficiente como para supervisar de una forma eficaz la prestación de estos servicios

V. CONOCIMIENTOS ESENCIALES

- Equipos y herramientas: Características. Interpretación de manuales. Manejo.

- Manejo de información: Ética. Técnicas de búsqueda y recuperación. Normas y políticas de seguridad.
- Bases de datos: Definición. Características. Manejo
- Herramientas informáticas y software de aplicación: Características. Manejo
- Herramientas de procesamiento de información: Tipos. Características. Manejo.
- Estadística: Conceptos. Métricas e indicadores.
- Marketing Online
- Comercio electrónico
- Segundo idioma: Vocabulario técnico. Comprensión auditiva. Lectura técnica. Escritura técnica.
- Protocolos de servicio. Características del portafolio de productos, servicios y soluciones. Indicadores y métricas de calidad del servicio. Manuales técnicos. Políticas. Normativa. Procedimientos Técnicos

VI. REQUISITOS: EDUCACION Y FORMACION: Profesional en administración de empresas, administración en hotelería y turismo DE DESEMPEÑO 1 año de experiencia en servicio al cliente, comercio electrónico y marketing online ❖ Preferible: Certificación de competencia laboral en alguna de las NCL relacionadas con el cargo		
VII. COMPETENCIAS DE ROL Y PROCESO		
Rol	ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD	
Proceso	NIVEL DE COMPROMISO – DISCIPLINA PERSONAL – PRODUCTIVIDAD	

CIUDAD:		
FECHA DE APROBACION:		
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Ana Maria Herrera Rozo Jhon Fredy Hernandez		

Discusión y conclusiones

Para la construcción de perfiles de cargos y roles se llevó a cabo la modificación del organigrama, y el diseño del Mapa de Procesos, tal como lo afirma (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012, pág. 4):

la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”, lo que permite estructurar la matriz de Familia de Cargos, la cual se divide en procesos y roles, en los que se identifica los niveles Directivo, Táctico y operativo, en la parte superior aparecen los tres procesos definidos en el mapa de procesos y acorde a la necesidad se identifica en qué nivel se desarrolla la competencia de cada uno de los cargos. Dicha especificación se sustenta en la utilización del diccionario de Martha Alles. (Alles, M. 2009), y lo propuesto por (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012, pág. 10), que argumenta que “la determinación de las competencias que demanda cada cargo, parte de las competencias organizacionales y de las definidas para los procesos donde intervienen cada uno de ellos.

Para determinar los nombres de los cargos “Asesor de servicio especializado” y “Analista de procesamiento de información” requeridos para la administración del SMP, se abordó la teoría (Medina, Castañeda, 2010, pág. 3) quien menciona que

...actualmente en Colombia se utilizan diferentes nombres para el cargo que identifica a los profesionales que se encargan de procesos como selección, capacitación, evaluación, bienestar y programas de incentivos de los trabajadores de una empresa. Las diferencias se explican tanto por el nivel de desarrollo de las entidades, como por las tendencias conceptuales

Ahora bien, con el fin de identificar las competencias específicas propias del cargo y a la vez del ser, (Gil 2007, p. 6) propone que se debe:

Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Después de realizar una revisión bibliográfica de los distintos instrumentos válidos para la construcción de cargos relacionados, técnicas para el establecimiento de los perfiles, capacidades requeridas para el desarrollo de dichos cargos y comportamientos, se utilizó la Matriz de Familia de Cargos propuesto por Martha Alles y el Manual de funciones (Formato 6) propuesto por el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena. Se caracteriza por su simplicidad, y efectividad para la identificación de los apartes. Además, se utilizaron 6 entornos fundamentales que son: identificación organizacional, propósito principal del cargo, funciones claves, requisitos académicos, conocimientos esenciales, requisitos de educación y desempeño y competencias de rol y proceso. (SENA, 2012)

En los resultados presentados en esta investigación no se presentan los datos de validación a través de instrumentos reconocidos, puesto que la investigación está aún en curso.

Bibliografía

Alcala, M., Gómez, D., & Santana, N. (14 de 05 de 2018). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co>: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5767/AlcalaAlejandra2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 3 "análisis y descripción de puestos (job description)*. 2ª ed. Buenos Aires : Garnica.

Alles, M. (4 de 06 de 2018). *Gestión por competencias: el Diccionario*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&hl=es#>: <https://books.google.com.co/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&hl=es#>

Amigot, L., & Martínéz, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica*. *Universitas Psychologica*, 12 (4), 1073-1084. . Obtenido de Universitas Psychologica [en línea]

Arias, L., L, P., & Flórez, M. (2007). Competencias y empleabilidad. *Journal Scientia Et Technica*, XIII(037), 379 - 382.

Canós, L., Valdez, J., & P, Z. (2003). Competency management as a fundamental part of knowledge management. *IX Congreso Internacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. París.

Chavez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *pensamiento y gestión*, N° 33, 140-161.

Díaz, M., Parra, N., & Mogollón, A. (2016). Estado de arte en el fortalecimiento empresarial con E-business para empresas de Fondo Emprender Sena Regional Boyacá. *III Simposio Nacional de formación con calidad y pertinencia* . Medellín : SENA.

Ducci, M. A. (1997). *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo : Organización Internacional de Trabajo.

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. . *Journal Educación XXI* (10), 83 -106.

Ignasi Brunet, I., & Liviu Catalin, M. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual. *Intangible Capital* , 978-1005.

León, M., Ponjuán, G., & Mahyvin, R. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED v.14 n.2*.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
Mingers. (2005). *Realising systems thinking: Knowledge and action in management science*. New York: Springer.

Rodríguez-González, I. J.-G., Noy-Viamontes, P., & Pérez-Sotolongo, S. (2012). (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. . *Ingeniería Industrial* , 33(2), 188-199.

SENA, S. N. (2012). *Metodologia de Gestión de Talento Humano por Competencias*. 2012: SENA.