

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA  
EMPRESA MANIMATOR STUDIO**

**JUAN FELIPE PARRA CASTRO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C.  
2016**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA  
EMPRESA MANIMATOR STUDIO**

**JUAN FELIPE PARRA CASTRO**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):  
MARÍA EUGENIA VILLA  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C.  
2016**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2016

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios, familia, compañeros y amigos. Ya que han sido influencia en mi vida, me han llevado a ser la persona de hoy en día, a través de sus enseñanzas, comprensión y consejos. Gracias a ellos cada día me esfuerzo y trabajo duro para convertirme en una persona que aporta a la sociedad y sale adelante en búsqueda de sus sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres por que han sido personas de las cuales he aprendido valores y comportamientos de los cuales me siento orgulloso, por siempre estar ahí para apoyarme en las decisiones de mi vida. Por regalarme tanto amor y cariño el cual trato de brindar a las personas que me rodean.

Quiero dar las gracias a MANIMATOR STUDIO y a su personal de trabajo, con su colaboración y responsabilidad ayudaron a desarrollar gran parte del trabajo.

Agradezco a mis amigos y a mi novia porque me han brindado soporte en todo momento, además de momentos felices e inolvidables. A Dios quien ha guiado mi camino y me regala oportunidades día a día.

A la Universidad de América por ser el pilar de mis conocimientos y brindarme una formación profesional de alta calidad.

A los profesores de posgrados, ya que, gracias a ellos, sus enseñanzas, valores y conocimientos, he podido desarrollar este documento.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	15
OBJETIVOS	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. ANTECEDENTES	18
2.1 MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL	18
2.2 MODELO HUMANÍSTICO	19
2.3 MODELO SITUACIONAL O CONTINGENTE	19
3. JUSTIFICACION	20
4. DELIMITACION	21
5. LA EMPRESA	22
5.1 MANIMATOR LTDA	22
5.2 FORTALEZAS	22
5.3 SERVICIOS MANIMATOR LTDA AGENCIA INTERACTIVA	23
5.4. PROCESOS CON EXCELENTES RESULTADOS EN PROYECTOS DIGITALES	23
5.4.1 Proceso de producción de MANIMATOR	25
5.4.1.1 Fase de Planeación	25
5.4.1.2 Fase de análisis	25
5.4.1.3 Fase de diseño	25
5.4.1.4 Fase de construcción	26
5.4.1.5 Fase de pruebas	26
• Pruebas unitarias	26
• Pruebas funcionales	26
• Pruebas de interfaz	26
• Pruebas beta	26
• Pruebas de interfaz Pruebas de aceptación	27
5.4.1.6 Fase de Implantación	27
5.4.2 Procesos de la Gerencia de Proyectos	28
5.4.2.1 Inicio	28
5.4.2.2 Fase de Implantación Planeación	28
5.4.2.3 Ejecución	28
5.4.2.4 Seguimiento y Control	28
5.4.2.5 Fase de Implantación Cierre	28
6. MARCO TEORICO	29
6.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO	29
6.2 ¿QUÉ ES LA GESTION DEL TALENTO HUMANO?	29
6.3 NUEVAS TENDENCIAS	30
6.4 LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	31
6.4.1 Admisión de personas	32

6.4.2 Aplicación de personas	33
6.4.3 Compensación de las personas	34
6.4.4 Desarrollo de personas	35
6.4.5 Mantenimiento de personas	36
6.4.6 Evaluación de personas	37
6.5 DIRECCION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO	40
6.6 PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS	41
6.6.1 Manual del empleado de una organización	41
6.7. DISEÑO DE CARGOS	43
6.7.1 Descripción y análisis de cargos	43
6.7.2 Modelos del diseño de cargos	45
6.8. DESARROLLO APLICADO A LA EMPRESA	46
6.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
7. DISEÑO METODOLOGICO	47
8. CONCLUSIONES	48
9. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA	51
ANEXOS	52

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tendencias del talento humano	30
Cuadro 2. Clases de cambio de comportamiento.	35

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	53
Anexo B. FORMATO DE DESCRIPCION DE CARGOS	61

## GLOSARIO

**AMBIENTE LABORAL:** hace referencia a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance de trabajo y tiempo libre, flexibilidad de horarios, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

**ASERTIVIDAD:** es aquella habilidad de cada persona que nos permite expresar de forma adecuada nuestras emociones. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social.

**CAPACITACIÓN:** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

**CARGO O PUESTO DE TRABAJO:** ocupación dentro de una empresa, la cual tiene responsabilidades, actividades, cumplimientos, horarios y beneficios; cada cargo está ligado a las capacidades físicas e intelectuales de las personas.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

**DIRECCIÓN:** es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización

**ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** reunión, generalmente entre dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y el futuro jefe de la persona entrevistada.

**FORMACIÓN:** procedimiento de la empresa que busca instruir y guiar a los empleados para que puedan desempeñar mejor los papeles de sus cargos.

**GESTIÓN:** ejecutar tareas para cumplir los objetivos.

**GLOBALIZACIÓN:** proceso de interrelación e interdependencia entre los diferentes agentes políticos, económicos, sociales y culturales del mundo. Puede incluir un enfoque de dirección tendente a la internacionalización de las empresas desde sus sedes locales originarias, lo que hace que las economías domésticas se vuelvan interdependientes.

**INCENTIVOS:** beneficios, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

**MEJORA CONTINUA:** actividad recurrente que en el marco de un modelo de gestión que permite exigirse para posteriormente alcanzar metas más altas.

**ORGANIZACIÓN:** es un grupo conformado por personas, actividades, responsabilidades, conocimiento, información, entre otras cosas, con el fin de cumplir unos objetivos. También definido como empresa, organización laboral.

**PRODUCTIVIDAD:** relación entre la producción obtenida por un sistema de producción entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

**RECLUTAMIENTO:** consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos

**RECURSOS HUMANOS:** término ambiguo utilizado antes para el área de talento humano, que subestimaba el valor de los trabajadores en una empresa.

**SALARIO:** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

**SELECCIÓN DE PERSONAL:** es un proceso que busca integrar una persona a una serie de mantenimientos, remuneración y bienestar social. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

**TALENTO HUMANO:** área de una empresa encargada de seleccionar, capacitar, compensar, desarrollar, fidelizar y evaluar el personal de una empresa u organización a la cual pertenece.

## RESUMEN

El objetivo del trabajo es realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo en la empresa MANIMATOR STUDIO, con el fin de mejorar los procesos en el área de Talento Humano. Ayudar a los procesos de selección y darle a conocer a los empleados de las funciones de las que son responsables.

Para el desarrollo del trabajo se tienen en cuenta las ventajas de tener el documento de descripción de cargos en una empresa y como este puede colaborar con los diferentes procesos del área de Talento Humano. Se tienen en cuenta tipos de diseño de cargo, modelos y cultura organizacional. Se realizarán unos formatos de encuesta, los cuales tienen que ser diligenciados por las personas responsables del desarrollo, para que se tomen todos los datos pertinentes y necesarios para la compilación de información.

Se realiza una charla con los Jefes de cada departamento para corroborar las funciones, requerimientos y obligaciones del cargo. Finalmente se procede a desarrollar el documento de descripción de cargos por medio de un formato de descripción de cargos. Una vez se realiza el documento este es entregado a los directores de MANIMATOR STUDIO para que se haga conocimiento de los documentos.

**Palabras claves:** Talento Humano, procesos de selección, formación, organización, dirección estratégica.

## INTRODUCCION

La globalización del mundo actual ha exigido a las organizaciones a estar en constante cambio y adaptarse a las situaciones variables que día a día se presentan; el área de talento humano anteriormente llamado recursos humanos, que ha venido ganando mayor peso en cuanto a prioridades de las organizaciones, siendo los encargados de seleccionar, capacitar, compensar, desarrollar, fidelizar y evaluar el desempeño del personal dentro de la empresa; teniendo a cargo la mayor responsabilidad de una empresa que es el personal, hoy en día la expansión de los mercados y la cantidad de personas ha venido exigiendo un mayor nivel de capacitación; habilidades, conocimientos, actitudes y actitudes mínimos para que las personas puedan ser consideradas para ocupar un espacio en una organización.

La idea de contratar a una persona para que haga parte de una organización es simplemente compleja, hay que revisar primero que cargo entraría a ocupar el aspirante, mirar las exigencias que los jefes demanden, dentro de eso determinar estudios: nivel de escolaridad, capacitaciones, especializaciones, entre otras preparaciones que debe tener la persona para poder aplicar al puesto. Pero ahí no termina todo, el hecho que la persona cumpla con unos requisitos que lo hagan apto cognitivamente, no ha determinado que esa persona sea la indicada para el puesto, hay que simpatizar el ser de la persona con la dirección estratégica de la empresa, ya que los entornos sociales, tecnológicos varían, por eso es necesario que la persona desarrolle el ser, el saber y el hacer.

Por medio de un análisis y descripción de puestos de trabajo podemos facilitar la tarea de incorporación de personal a una empresa, ya que en este documento encontramos resumidas las caracterizaciones que deben tener las personas aspirantes a un puesto de trabajo, que finalmente sirve para seleccionar personal adecuado para la empresa a la que se aplique. Hay que tener en cuenta que en este documento encontramos requisitos del aspirante y las tareas que entraría a desempeñar dentro de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar el análisis y descripción de puesto de trabajos para la empresa MANIMATOR STUDIO.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Caracterizar los puestos de trabajo del talento humano de la empresa MANIMATOR STUDIO.
- Reunir información de tareas, requerimientos específicos y tipo de personas aptas para los puestos de trabajo.
- Analizar puestos de trabajo que actualmente están desempeñando funciones dentro de la empresa.
- Elaborar la descripción final de los puestos de trabajo en la empresa.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es indispensable que las organizaciones enfoquen su desarrollo hacia el personal que las conforma, en invertir tiempo y cuidado hacia los empleados de la misma. Está demostrado que un empleado feliz es un empleado productivo, mantener un buen ambiente organizacional es regalarle a la empresa éxito en lo que hace, simplemente pasamos por una transición racional donde prima la buena administración del personal de la empresa, dejando en segundo lugar la administración de los recursos materiales. Las empresas que están dejando a un lado el desarrollo del área de talento humano, es una empresa que no está siendo competitiva, todo parte del motor productivo de la misma, que son las personas, cuando se hace un buen manejo del personal todo fluye naturalmente y está relacionado proporcionalmente con el desarrollo y la productividad de la empresa. Mantener el sistema organizacional del talento humano organizado nos garantiza que nos encaminamos hacia una identidad de las personas por la empresa, las preparamos estratégicamente para que sigan la visión, generando eficiencia, calidad y satisfacción personal.

El objetivo de plantear un análisis y descripción de puestos de trabajo nace de las ventajas que trae implementar este documento en una empresa, ya que acarrea economía en cuanto lo procesos de selección de un cargo, desarrollo del personal en la evaluación de desempeño y es base para los demás procesos del área de talento humano se planeen con mayor facilidad. El no uso de esta herramienta puede generar alta rotación del personal, deficiencia los puestos de trabajo y problemáticas que están relacionadas a la mala selección de los puestos de trabajo. Por medio de un sistema organizado, todos los procesos del talento humano, operacionales, productivos, logísticos, entre otros, se verían afectados de manera positiva. Manteniendo un control adecuado de las funciones de cada empleado, abre las puertas a un ambiente laboral agradable para la empresa. Designar funciones diferentes a cada cargo es importante en el sentido que le da la oportunidad de hacer nuevas cosas a las personas que sean promovidas de puesto, haciendo agradable su esfuerzo por haberse ganado el ascenso.

## 2. ANTECEDENTES

Desde tiempos inmemorables el hombre ha convivido en grupo con sus semejantes, desempeñando tareas y oficios que los han ayudado a sobrevivir durante los años; cazar, cosechar, cocinar, recolectar materiales y alimentos, tejer, forjar, construir y un sin número de tareas claves para la supervivencia y mantenimiento de la comunidad han sido fruto de una buena organización por parte de nuestras necesidades. He aquí la importancia de mantener orden en un espacio donde convivan o se encuentren 2 o más personas, es esencial poder caracterizar y asignar funciones a cada persona para que en conjunto se llegue a una meta común.

Según Chiavenato (2002) Una empresa estática, detenida en el tiempo, conservadora y orientada hacia el interior, es aquella empresa que a pesar que sus empleados trabajen de manera eficiente, productiva y organizada, no innova, no crea y no compite con el mercado externo, ya que sus empleados siempre desarrollan las mismas funciones y a pesar de que escalen en el mapa organizacional, siguen desempeñando las mismas tareas asignadas, generando que no se alcancen las metas.

Establecer y asignar funciones no solo ayuda a distinguir los puestos de trabajo, genera en los trabajadores retos y diversidad. La estructura de cargos está condicionada por el diseño que la contiene; un sistema organizacional rígido e inmutable o un sistema organizacional flexible y adaptable, todo depende de la estrategia organizacional.

Para los modelos de diseño de cargo se dividen en: Clásico, humanístico y situacional

### 2.1 MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL

Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Según Chiavenato<sup>1</sup> los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

- La persona como apéndice de la máquina.
- Fragmentación del trabajo.
- Énfasis en la eficiencia.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: McGraw-Hill, 2002.p.66.

## **2.2 MODELO HUMANÍSTICO**

También se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyo el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales. El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en si no es diferente del modelo clásico.

## **2.3 MODELO SITUACIONAL O CONTINGENTE**

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

- Variedad.
- Autonomía.
- Significado de las tareas.

Cabe mencionar que también existen los modelos de descripción de cargos por competencias, donde no solo evalúa las destrezas y conocimiento, están tomándose en cuenta los factores de comportamiento, cognitivos y motrices. Este tipo de descripción de cargos es muy eficiente porque así logramos encontrar personas que se encuentran en el equilibrio del ser, hacer y saber, evitándonos problemas a futuro.

### 3. JUSTIFICACION

Siendo MANIMATOR STUDIO una empresa en crecimiento, debe empezar a gestionar herramientas de talento humano que permitan llevar un control del personal, que facilite la distribución de tareas, organización de puestos, desarrollo de las personas, selección y retención de personal. Toda esta serie de acciones garantizan productividad, organización, identidad, calidad y satisfacción.

El objetivo de implementar una herramienta de análisis y descripción de puestos de trabajo en MANIMATOR STUDIO, es debido a que actualmente no cuentan con este tipo de documento que trae ventajas de todo tipo; Si la alta rotación de personal es un problema de la empresa, esta herramienta puede ayudar a disminuirlo, porque caracterizando y haciendo un análisis de las personas que son aptas y competitivas para los puestos de trabajo va a ayudar al trabajador a que se sienta realmente identificado con las tareas desarrolladas por medio de la confianza, permitiendo que el trabajador siga en capacitación sin necesidad de reemplazos; Además nos permite optimizar los procesos de selección de personal, ya que una vez establecidos los perfiles de los puestos, es más fácil hacer la búsqueda y clasificación de una persona con las capacidades y competencias necesarias para ocupar un cargo, haciendo más económicos los procesos de selección de puestos.

Claramente esta herramienta puede facilitar los procesos restantes de talento humano en una empresa desde la formación, evaluación de desempeño y administración de carreras. Una vez seleccionado nuestro perfil de acuerdo a la descripción que el cargo demande, podemos generar un seguimiento de capacitaciones y desempeño de nuestro trabajador, provocando como consecuencia aumentos y mejoras en la producción. De acuerdo al historial de la empresa, se podría elaborar nuevos informes que comparen y puedan demostrar cuantitativamente el desempeño y los niveles de satisfacción de los empleados, antes y después de haber elaborado el análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

#### **4. DELIMITACION**

La investigación se desarrollará con la ayuda de los empleados y directores de la empresa MANIMATOR STUDIO, localizada en la Calle 94ª # 62-30 de la ciudad de Bogotá, la cual es una empresa enfocada al MARKETING DIGITAL perteneciente al diseño web. La empresa cuenta con un total de 15 de empleados.

MANIMATOR STUDIO es una empresa que ha venido ganando experiencia desde el año 2003, donde se ha destacado debido a los resultados con grandes, medianas y pequeñas empresas. Contando con un personal profesional idóneo donde se ve reflejado el éxito, debido a su creatividad, desempeño e innovación.

## **5. LA EMPRESA**

### **5.1 MANIMATOR LTDA**

Empresa colombiana con trece (13) años de experiencia, tiene como misión ayudar a sus clientes en el manejo de su estrategia de comunicación corporativa. Nuestro propósito es que a través de las soluciones ofrecidas nuestros clientes logren cumplir sus objetivos de comunicación.

Contamos con proyectos exitosos en los cuales hemos colaborado al logro de las metas de nuestros clientes. Dentro de algunos de estos casos contamos con:

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
- UNIVERSIDAD EAN
- UNIVERSIDAD LOS LIBERTADORES
- UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
- CASA EDITORIAL EL TIEMPO
- ECOPETROL
- CINEMARK COLOMBIA
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES
- CARLOS VIVES – Mejor página artista nacional Premios Nuestra Tierra 2013 - 2014
- OPTICAS LAFAM
- PUBLICACIONES SEMANA
- Entre otros

### **5.2 FORTALEZAS**

Algunas de las características que nos diferencian del resto de empresas del mercado:

- Metodología de trabajo: la metodología de MANIMATOR Ltda es el resultado de años de experiencia y capacitación de nuestro equipo de trabajo. Es una metodología que garantiza el excelente resultado del proyecto, basada en los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del PMI Project Management Institute.
- Experiencia: MANIMATOR Ltda es una empresa con 13 años de experiencia en el mercado. Durante estos años hemos logrado alcanzar muchas de las metas propuestas y aceptar equivocaciones que nos han permitido madurar y alinear la visión estratégica de la empresa.

- **Recurso humano:** MANIMATOR cuenta con un recurso humano altamente calificado y muy bien posicionado dentro del mercado. Estos recursos altamente capacitados y motivados son, entre otros factores, fruto de un cuidadoso proceso de selección.
- **Servicio integral:** MANIMATOR brinda a sus clientes una solución integral y holística. Gracias a nuestro equipo multidisciplinario, a nuestra investigación y a nuestra experiencia, podemos brindar todo un abanico de soluciones y servicios que van desde la concepción de la estrategia hasta el diseño e implementación de las soluciones, tratando de apoyar a nuestros clientes en toda esta cadena productiva.
- **Portafolio de clientes:** más de 100 clientes nos permite afianzarnos como expertos en el tema de comunicación, empleando todo el conocimiento adquirido en pro de las necesidades de nuestros clientes.

### **5.3 SERVICIOS MANIMATOR LTDA AGENCIA INTERACTIVA**

MANIMATOR ofrece un portafolio de servicios completo lo cual permite al cliente manejar un único proveedor para sus soluciones de comunicación. Esto le da coherencia, escalabilidad y sinergia a su estrategia.

- APLICACIONES WEB (DISEÑO Y DESARROLLO EN PHP Y .NET)
- HOSTING – DOMINIO
- BRANDING / DESARROLLO DE IMAGEN CORPORATIVA
- CONSULTORIA
- DISEÑO GRAFICO - WEB
- ONLINE ADVERTISING
- ESTRATEGIAS WEB (CONCEPTUALIZACIÓN Y EJECUCIÓN)
- SEO/SEM
- ZONAS INFANTILES
- ILUSTRACION DIGITAL

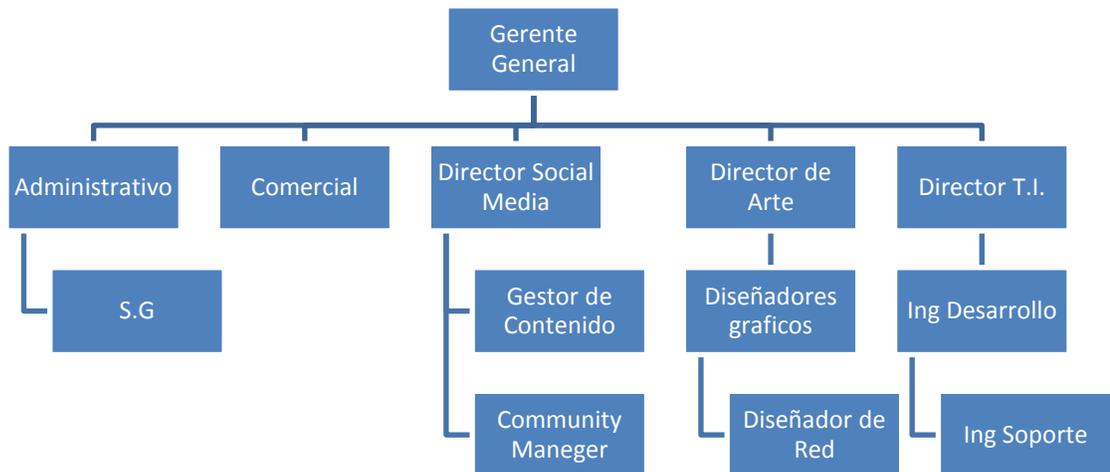
Para ampliar esta información puede remitirse a: [www.manimator.com](http://www.manimator.com)

### **5.4. PROCESOS CON EXCELENTES RESULTADOS EN PROYECTOS DIGITALES.**

- **ANÁLISIS Y ESTRATEGIA**  
Identificamos las oportunidades y definimos que camino debe tomar la marca.

- **CREATIVIDAD**  
Ideas, diseño y tecnología, la mejor combinación.
- **EXPERIENCIA DIGITAL**  
Creamos experiencias digitales para tus usuarios que posicionan tu marca.
- **MARKETING DIGITAL**  
Atraemos clientes potenciales y los convertimos en fieles seguidores de tu marca.
- **CREAMOS CONTENIDO**  
Marca la diferencia, lo más importante es lo que hay adentro.
- **MEDIMOS Y EVOLUCIONAMOS**  
Analizamos y optimizamos tus campañas en pro de mejoras. (ROI)

**Grafico 1. Organigrama Manimator Studio**



**Fuente:** El autor.

### **5.4.1 Proceso de producción de MANIMATOR**

La operación de MANIMATOR está orientada a la administración de procesos y procedimientos. Cada proceso y procedimiento se ha madurado continuamente gracias a la experiencia ganada por la compañía en proyectos de diverso objeto y tamaño y a la aplicación de los más importantes procesos sugeridas por estándares de facto de la industria tales como el proceso de desarrollo de software RUP, el modelo de calidad de software CMMI y el cuerpo de conocimientos de Gerencia de Proyectos del PMI (PMBOK).

Un proyecto tiene un ciclo de vida compuesto por las siguientes fases: Planeación, Análisis, Diseño, Construcción, Pruebas e Implantación.

#### **5.4.1.1 Fase de Planeación**

En la fase de planeación del proyecto, el Gerente de Proyecto elabora el Plan de Gestión del Proyecto. Este documento es un instrumento de trabajo interno de Manimator - MANIMATOR que permitirá al Gerente ejecutar controladamente el Proyecto.

Conjuntamente con el cliente se realiza la Planeación del Alcance, con el fin de dejar en claro desde el inicio del Proyecto los entregables y los criterios de aceptación que se tendrán sobre dichos entregables.

#### **5.4.1.2 Fase de análisis**

En la fase de análisis se identifica mediante sesiones de trabajo con los usuarios los requerimientos de la aplicación. Dichos requerimientos quedan definidos en el Documento de Requerimientos de Software, el cual desarrolla a nivel de detalle los requerimientos funcionales y no funcionales hasta lograr una especificación detallada de las características del software.

El Documento de Requerimientos de Software debe ser aprobado formalmente por la Universidad antes de continuar a la siguiente fase del proyecto.

#### **5.4.1.3 Fase de diseño**

La siguiente fase está compuesta por dos sub-fases: Diseño gráfico y Arquitectura. En la fase de Diseño gráfico se busca definir la apariencia gráfica del producto que será proyectada a los usuarios. A continuación, se elabora un wireframe reflejando cada una de las secciones identificados. Una vez validado por La Universidad y aprobado formalmente, se procede a la elaboración de la Propuesta Gráfica Definitiva. Las actividades que se realizan están asociadas con reflejar los estilos gráficos que tendrán el portal, fuentes, colores, etc. Finalmente se elabora el Plan

de Pruebas del producto de software, el cual deberá ser aprobado por de La Universidad para ser ejecutado al finalizar la fase de Construcción.

#### **5.4.1.4 Fase de construcción**

Con los prototipos funcionales aprobados y la Arquitectura finalizada, Manimator procede al desarrollo e implementación del producto de software. Se utiliza el modelo de desarrollo de tres capas: Presentación, Reglas de Negocio y Datos. La Construcción de la aplicación es administrada mediante un sistema repositorio de código que permite centralizar y controlar el desarrollo realizado por el equipo de Ingenieros. Mediante dicho sistema se busca seguridad y reversar cambios. La versión en desarrollo se mantiene en un servidor alfa; una vez se encuentre completo un conjunto de requerimientos, se hace un “release” de la aplicación en un servidor beta para las pruebas funcionales correspondientes.

#### **5.4.1.5 Fase de pruebas**

- **Pruebas unitarias**

Es una prueba de caja negra aplicada a cada uno de los componentes de software desarrollados, que busca verificar a partir del ingreso de datos, que las salidas sean de acuerdo a los resultados esperados.

- **Pruebas funcionales**

Estas pruebas se administran siguiente el Plan de Pruebas definido para la aplicación. Se ejecuta cada uno de los casos de prueba diseñados y se reportan los defectos detectados en el sistema de “bugtracking”. Se realizan iteraciones sucesivas de corrección y ajustes hasta alcanzar una convergencia de cero errores detectados durante un ciclo de pruebas.

- **Pruebas de interfaz**

Estas pruebas son realizadas con el objetivo de verificar la consistencia de la presentación gráfica de la aplicación desarrollada vs. El prototipo funcional aprobado. Se busca detectar y solucionar defectos de presentación y navegación general.

- **Pruebas beta**

Una vez finalizado el proceso de control de calidad del software recientemente desarrollado (consistente en las pruebas funcionales y las pruebas de interfaz), la aplicación se encuentra en óptimas condiciones de calidad para ser presentada al cliente e iniciar las pruebas beta.

Estas pruebas beta las aplica La Universidad a través de una URL en Internet al software instalado en la infraestructura de pruebas. Manimator - MANIMATOR realiza una inducción de la funcionalidad de la aplicación y al Plan de pruebas al personal de pruebas de La Universidad, con el fin de que éste aplique los casos de prueba y reporte en el sistema de bugtracking los defectos detectados. Se planean y administran los ciclos de prueba necesarios hasta que La Universidad determine la aprobación formal de la funcionalidad y calidad esperada del sistema.

- **Pruebas de interfaz Pruebas de aceptación**

Una vez aceptadas por parte de La Universidad las pruebas beta de la aplicación, se realiza su instalación de pre-producción en la infraestructura de hosting de La Universidad. Este ambiente de pre-producción debe ser idéntico al de producción con el fin de simular el comportamiento de la aplicación en condiciones reales de operación. Allí es sometido a pruebas funcionales y de desempeño general por parte del equipo de pruebas de La Universidad con el fin de que reporte en el sistema de bugtracking los defectos detectados. Se planean y administran los ciclos de prueba necesarios hasta que La Universidad determine la aceptación formal de la aplicación desarrollada.

#### **5.4.1.6 Fase de Implantación**

La fase de implantación incluye los procedimientos de instalación en pre-producción, pruebas de aceptación, documentación, capacitación, instalación en producción y cierre del proyecto. Con el fin de documentar la transferencia de conocimiento MANIMATOR entrega los Manuales Técnico, de Usuario y de Instalación. El Manual Técnico documenta cada componente de software elaborado en cada capa del modelo de tres capas (Presentación: páginas, clases. Negocio: clases. Datos: stored procedures, tablas de base de datos).

El Manual de Usuario es una guía completa para el administrador funcional de la aplicación. Describe cada uno de los módulos de la aplicación y cómo utilizarlos. El Manual de Instalación describe paso a paso cómo realizar la instalación del software. Para los proyectos de implementación de productos de Manimator, entrega mediante Acta las credenciales de acceso al sitio web donde encontrará los manuales del producto.

Para proyectos a la medida se entrega una (1) copia impresa y en CD de los manuales. Estos manuales son formalmente aceptados por la Universidad. Una vez elaborados los manuales, se elabora el Plan de Capacitación Técnica y de Usuarios. En la Capacitación de Usuarios se enseña a los administradores funcionales de la aplicación designados por La Universidad cómo usar cada uno de los módulos. La Capacitación Técnica enseña al equipo técnico que estará a cargo de la aplicación, los detalles de instalación, administración, configuración y componentes clave de la arquitectura de la solución.

## **5.4.2 Procesos de la Gerencia de Proyectos**

### **5.4.2.1 Inicio**

Durante el proceso se realiza el ingreso del proyecto al Área de producción de MANIMATOR y se asigna el Gerente de Proyecto. Se realiza la configuración inicial del sistema repositorio de la documentación y demás infraestructura administrativa necesaria que será utilizada durante el proyecto.

### **5.4.2.2 Fase de Implantación Planeación**

Durante el proceso de planeación, el Gerente de Proyecto elabora el Plan de Proyecto de acuerdo a la documentación conocida hasta este momento del proyecto. La planeación implica establecer planes de gestión sobre los siguientes aspectos: Alcance, Duración, Costo, Riesgos, Calidad, Recursos, Adquisiciones y Comunicaciones. Estos planes de gestión contienen las estrategias que adoptará la gerencia del proyecto para su ejecución y control satisfactoria. La planeación es revisada y ajustada en cada una de las fases del proceso de producción del producto.

### **5.4.2.3 Ejecución**

Durante el proceso de ejecución se llevan a cabo todas las actividades descritas anteriormente para el proceso de producción del producto.

### **5.4.2.4 Seguimiento y Control**

Este proceso tiene la finalidad de llevar a cabo las actividades necesarias para mantener alineada la ejecución del proyecto con la planeación, de tal forma que se cumplan los resultados esperados. Se monitorean aspectos tales como Alcance, Duración, Costo, Riesgos, Calidad, Recursos, Adquisiciones y Comunicaciones.

### **5.4.2.5 Fase de Implantación Cierre**

Este proceso tiene la finalidad de verificar que todos los entregables del proyecto hayan sido efectivamente entregados y aceptados formalmente por La Universidad, de tal manera que se cumpla con el objetivo del proyecto. Se realiza la entrega de documentación administrativa. Se formaliza la entrega final del proyecto e inicia el periodo de garantía de la aplicación.

## 6. MARCO TEORICO

### 6.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”<sup>2</sup>.

El área de talento humano es la encargada de potencializar los esfuerzos de la empresa por medio de las estimulaciones al personal que conforma una organización, siendo el área más importante de las organizaciones está encargada de proporcionar apoyo moral a las personas, brindar un ambiente laboral agradable, incentivar los buenos hábitos, promocionar el trabajo en equipo, entre muchos otros estímulos que sirven para que el trabajador se sienta a gusto y pueda desempeñarse a su máxima capacidad.

### 6.2 ¿QUÉ ES LA GESTION DEL TALENTO HUMANO?

Antes llamada gestión de recursos humanos, debido a la poca importancia que se le tenía a esta área. En el pasar de los años y la evolución de las organizaciones hacia la globalización, el término ha venido cambiado a talento humano, dándoles más importancia a los trabajadores definiéndolos por el impacto que reflejan en el éxito de una empresa y no como anteriormente se consideraba; herramientas para llegar a las metas propuestas.

Con la evolución que se ha venido desempeñando en los trabajadores de las organizaciones se ha demostrado que el conjunto de actividades, conocimientos, destrezas, habilidades y competencias que poseen las personas es invaluable, es decir, no tiene punto de comparación con lo que una maquina puede hacer, es por esto que a través de los años se han venido desarrollando una serie de procesos que tienen como fin moldear al trabajador de una forma que se le ayude a alcanzar un nivel de estabilidad en todas las aéreas del ser, saber y hacer.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo*: planear, organizar, dirigir y controlar.

---

<sup>2</sup> : Ibíd.p.5.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- reclutamiento y selección de personal
- contratación de candidatos seleccionados
- orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- administración de cargos y salarios
- incentivos salariales y beneficios sociales
- evaluación del desempeño de los empleados
- comunicación con los empleados
- capacitación y desarrollo del personal
- desarrollo organizacional
- higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

### 6.3 NUEVAS TENDENCIAS

La globalización de los mercados ha logrado que las empresas se vayan adaptando a los medios cambiantes, tecnologías, procedimientos, ambientes laborales, todo aquello que ayuda a aumentar la productividad y las exigencias de los trabajadores. Por esto la competencia entre empresas cada vez más ardua y simplemente obtienen mejores resultados las organizaciones que tienen la potestad de cambiar en torno a las necesidades del mercado, a continuación, se muestra un ejemplo de cómo han cambiado las tendencias en el trabajo.

**Cuadro 1. Tendencias del talento humano**

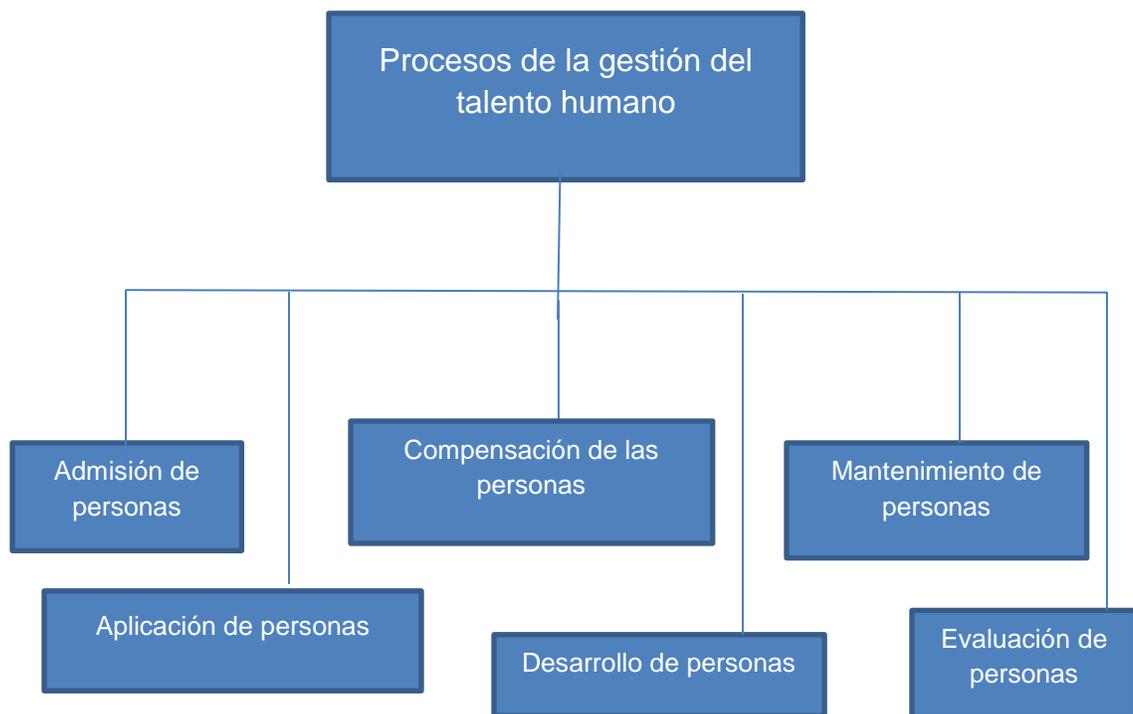
<i>ANTIGUOS AMBIENTES</i>	<i>NUEVOS AMBIENTES</i>
Organizaciones alargadas y con muchos niveles	Organizaciones planas con pocos niveles
Toma de decisiones centralizadas	Toma de decisiones descentralizada – empowerment
Papel Staff amplio y diversificado	Papel de Staff pequeño y concentrado
Diseño de cargos simplificado y estrecho	Diseño de cargos multifuncional y amplio
Grupos como unidad administrativa formal	Grupos como sistemas integrados y equipos
Salario según clasificación y desempeño individual	Salario flexible por desempeño individual u grupal
Entrenamiento limitado al cargo y de fácil sustitución.	Entrenamiento amplio y conceptual donde el ocupante es valioso

**Fuente:** ENCOLOMBIA. Nuevas tendencias en cuanto al trabajo. [en línea]. [Colombia] Disponible en: [encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursososhumano/](http://encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursososhumano/)

El gráfico que se presenta a continuación, describe los seis (6) procesos de la Gestión del Talento Humano. El primero es el de Admisión de personas que consta de dos subprocesos: el reclutamiento, la selección de personal y la socialización de personas. El segundo subproceso es el de Aplicación de Personas que está conformado por la descripción y el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño. El tercer proceso es el de Compensación de Personas, este se ocupa de la remuneración, los beneficios y los sistemas de compensación. El cuarto proceso es el Desarrollo de Personas, en este proceso se realiza los subprocesos de capacitación, desarrollo y los sistemas de cambio. El quinto proceso es el de Mantenimiento de Personas con los subprocesos de Salud Ocupaciones, seguridad en el trabajo y Calidad de Vida Laboral. Y finalmente, el sexto proceso es el de Evaluación de Personas, que contiene los subprocesos de bases de datos y sistemas de comunicación.

## 6.4 LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

**Gráfico 2. Seis procesos del Talento Humano**



**Fuente:** El autor.

### 6.4.1 Admisión de personas

- **División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización?

Al igual que todas las demás áreas de la gestión del talento humano, la admisión de personas es una de las más importantes, ya que se encarga de incorporar personal calificado para hacer parte de la organización; la admisión de personas se encuentra constituida mayormente de Psicólogos, Sociólogos y profesionales que dentro de sus conocimientos esté relacionado con comportamiento humano y sus generalidades.

Cuando hablamos de reclutamiento de personas, cabe especificar que puede haber reclutamiento interno y reclutamiento externo, donde dependiendo de las actividades de la empresa, dirección estratégica, ambiente laboral y otros aspectos, la organización puede determinar a cuál recurrir.

- **Reclutamiento interno:** La empresa busca dentro de su personal, ya sea para ascender a un empleado o transferirlo, en este caso para ascender una persona de puesto, el mismo tiene que haber estado en un cargo donde sus funciones sean parecidas a la vacante donde será asignado, claro está que sus responsabilidades y tareas aumentaran; O ya sea para transferir a una persona que cumpla con el perfil establecido de un puesto, esto ayuda a salir de la cotidianidad y permitir un desarrollo de las personas.
- **Reclutamiento externo:** Este tipo de reclutamiento es efectuado por medio de un mercado de talento humano donde se hará todo el proceso de selección y contratación normal y de acuerdo a las exigencias del perfil se contratará a la persona que cumpla con características deseadas. Cabe aclarar que este tipo de reclutamiento es más costoso, pero brinda la oportunidad de adquirir nuevas ideas.

Para la empresa es muy importante hacer selección de personas que se encuentren en las condiciones y capacidades óptimas para ejecutar las labores pertinentes a cada puesto de trabajo, es por eso que todo el personal calificado que hace los procesos de selección diseña, planea, ejecuta y verifica una serie de pruebas que ayudan a determinar los perfiles de los candidatos y validar que cada uno de los mismo se ajusten a las necesidades de la organización. Dentro de la incorporación de personas podemos ver 2 enfoques:

- **Enfoque tradicional:** Considerando la organización como un ser vivo constituido por células, podemos ver cada trabajador como una célula desarrollando una única función que ayuda a las metas del organismo,

convirtiendo a los trabajadores en entes de eficiencia, dándole un pensamiento muy conservador a la organización.

- **Enfoque Moderno:** Este modelo permite a los candidatos acomodarse más a futuro, enfocado a la misión y visión de la empresa este enfoque es acompañado por el departamento de RH y los gerentes, permitiendo que los candidatos desarrollen innovación y creatividad dentro de la empresa.

#### 6.4.2 Aplicación de personas

- **División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas?

El objetivo del área de aplicación de personas es orientar al personal en sus primeros pasos de instancia una vez han entrado, es muy importante ayudar a adaptar a una persona al modelo de cultura organizacional que maneje la empresa, pues el no hacerlo, garantiza que el rendimiento hecho por la persona no alcanzara el esperado por la empresa a la hora de contratarlo; Es por eso que es importante para una empresa tener un modelo de cultura organizacional adaptable, de fácil adaptabilidad para ayudar a las personas a que no entren en conflicto con el nuevo ambiente.

Dentro de esta área del talento humano encontramos interacción con la parte numérica, ya que la aplicación de personas es encargada de realizar la nómina de la empresa, siendo responsables de asegurar que el esfuerzo de las personas sea pagado proporcionalmente al esfuerzo destinado. En esta área se verifican horas extras, primas, subsidios de transporte, entre otros pagos legales que se deben asegurar a los trabajadores.

El presente trabajo se enfoca mucho en esta parte del talento humano, ya que aquí es donde se desarrolla el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, por lo cual más adelante se hará énfasis en este tema.

Además diseño de cargos es de gran ayuda en esta área, ya que ayuda a las personas a orientarse en las funciones que tienen que cumplir, todo esto acorde a las capacidades de las personas, teniendo en cuenta las funciones que deben realizar diariamente, semanalmente, mensualmente, los ambientes a los cuales se exponen las personas durante sus actividades laborales, las maquinas que deben usar, los conocimientos aplicados para poder desempeñar las tareas, estudios que deben tener, todo esto es considerado dentro de esta parte, siendo importante para el área de talento humano.

En resumen, se realizan procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos,

orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

### 6.4.3 Compensación de las personas

- **División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas?

Cuando una empresa procesa una serie de recursos, invierte y los trabaja para luego ver unos resultados, que luego se dividen entre todos los involucrados, siendo los trabajadores la parte más importante de todo el proceso. Los trabajadores devengan un salario el cual es un pago por sus esfuerzos, la retribución que la empresa hace a los trabajadores, pero aun así no es suficiente, por esto es importante considerar una compensación ya sea monetaria, reconocimiento o beneficios.

La compensación de personas se encarga de satisfacer los esfuerzos del personal de la organización, es un pago extra que se le hace a los trabajadores para retribuir las tareas hechas; es muy importante cubrir las necesidades individuales de cada trabajador, recompensarlo y darle beneficios sociales. No siempre las personas esperan más dinero por sus horas de trabajo, muchas veces hacer un reconocimiento público de los logros alcanzados o prestarle beneficios con vacaciones o más tiempo con su familia, puede ser más gratificante que un beneficio financiero.

Esta área se encarga de estimular las iniciativas, responsabilizar más por el trabajo y apoyar las ganas de la mejora continua. Una empresa que no brinde este tipo de incentivos está arriesgándose a poseer problemas de rotación de personal, deterioro en la calidad laboral, incrementar quejas y discusiones, prestándose para generar un ambiente laboral poco amigable, llevando a la empresa a un bajar la competitividad en la industria, por eso es importante llegar a un equilibrio donde la persona se sienta a gusto y puedan desempeñarse en sus labores efectivamente.

Dentro de las compensaciones encontramos 3 componentes:

- **Remuneración básica:** Es el pago que recibe el empleado por su trabajo normal mensual o por hora, es la retribución salarial acordada a la hora de emplearse.
- **Incentivo salarial:** Son incentivos que se le dan al trabajador como pago por su buen desempeño laboral, pueden estar representados en bonos, reconocimientos por su trabajo, participación de los resultados, entre otros.
- **Beneficio:** Son pagos para tener contentos a los trabajadores, también conocidos como remuneración indirecta, consta de vacaciones, transporte remunerado, seguros de vida, son pagos que no tienen que ver con efectivo, más bien como contentillos.

#### 6.4.4 Desarrollo de personas

- **División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas?

Según CHIAVENATO (2002), el área de desarrollo de personas no solo se trata de proporcionar información a sus empleados para que se vuelvan más eficientes en sus tareas, trata de enfatizar las actitudes de las personas, como transformar los comportamientos malos a comportamientos favorables; desarrollar el personal de manera general, que se vuelva competente y la vez mejor persona.

Desde mi perspectiva el ser de la persona es una parte fundamental en un ambiente laboral, trabajar con personas que te agradezcan el favor más mínimo ayuda a construir lazos de apoyo y además fortalece la confianza mutua entre personas. Trabajar con personas que no hacen más que tratarte como una maquina solo produce inseguridad, miedo, temor y disminuye tu eficiencia de trabajo, por esto es importante que las empresas cuenten con este apoyo, para preparar a las personas como personas y actualizarlas en información que sirva para mejorar su rendimiento y relaciones con los clientes internos y externos.

**Cuadro 2. Clases de cambio de comportamiento.**



**Fuente:** IDALBERTO Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1ra Edición, México, McGraw-Hill, 2002. p.113.

En la tabla anterior se puede apreciar las clases de cambio de comportamiento que se pueden lograr mediante el entrenamiento, teniendo en cuenta la trasmisión de información, que está enfocada en el conocimiento de la información de la organización y su crecimiento profesional. El desarrollo de habilidades que tiene

que ver con las personas que cumplen un rol operativo dentro de la empresa, donde se les capacita para hacer manejo de máquinas, procesos entre otras. El desarrollo de actitudes, que como había mencionado anteriormente se centra en los comportamientos de las personas, para transformar actitudes malas en actitudes buenas. Y el desarrollo de conceptos que tiene que ver con las creencias e ideas abstractas para pensar en términos globales.

Esta área al igual que las demás, cumplen con una serie de procesos para poder realizar sus funciones, dentro de las cuales están:

- Diagnostico
- Planeación.
- Elaboración.
- Evaluación.

Haciendo estudios de que empleados necesitan de entrenamiento y haciendo preguntas como: ¿Por qué?, ¿En que entrenar?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, entre otras preguntas pertinentes para poder elaborar un buen plan de desarrollo de personas.

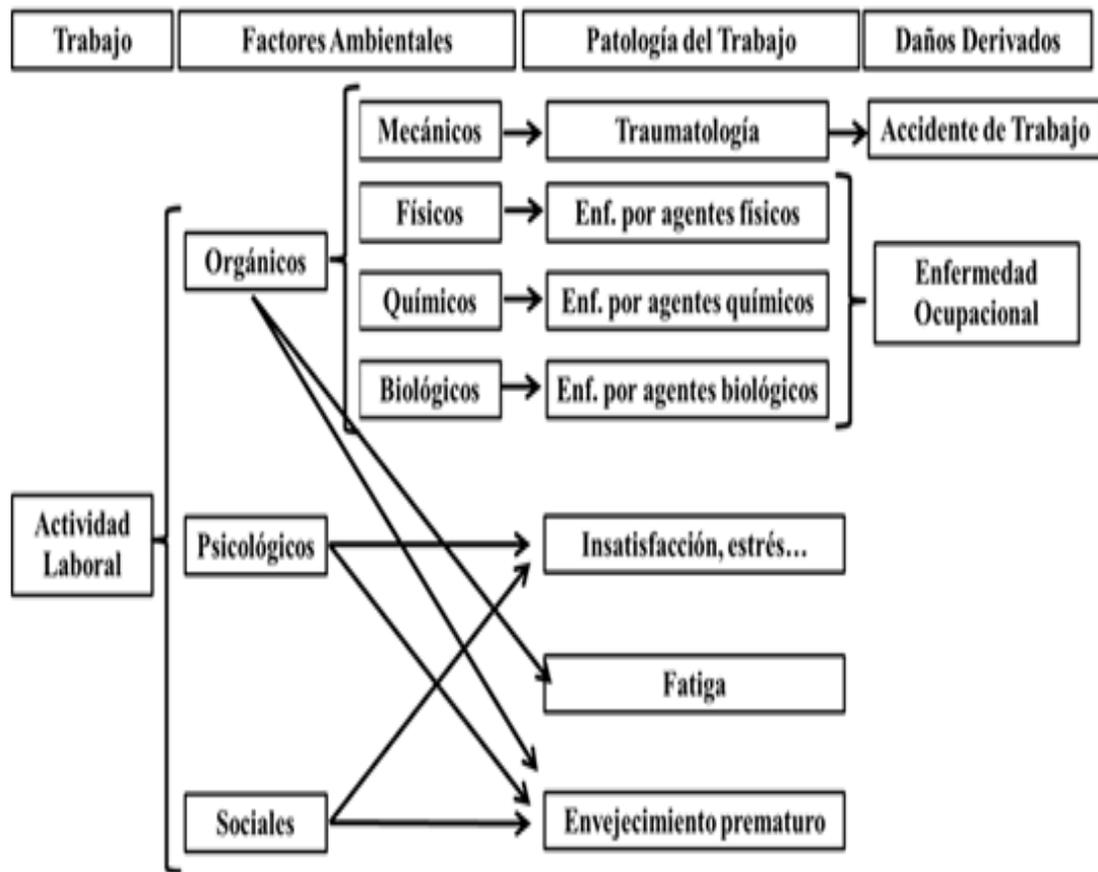
#### **6.4.5 Mantenimiento de personas**

- **División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

Esta área busca velar por las buenas condiciones del ambiente laboral y psicológico de los trabajadores, considerando todos los ámbitos de higiene, seguridad, salud y disciplina en el trabajo; también se encarga de entablar las relaciones con los sindicales de la compañía, desempeñando un papel importante para la mantener las personas en óptimas condiciones para trabajar. Se encarga de ayudar a las personas a superar problemas familiares, adicciones, temperamentales, entre otros; con la idea de poder hacer un seguimiento adecuado de los trabajadores y así poderles ayudar a superar sus problemas.

Se cuenta con ingenieros de seguridad que garanticen condiciones seguras para que los trabajadores puedan desempeñar las labores, se hacen análisis de riesgos, higiene, se garantizan que todos los trabajos se vayan a desarrollar priorizando la seguridad, a continuación, se presenta algunos de las variables a tener en cuenta.

**Grafico 3. Principales daños derivados del trabajo.**



**Fuente:** Cortes, José. (2007).

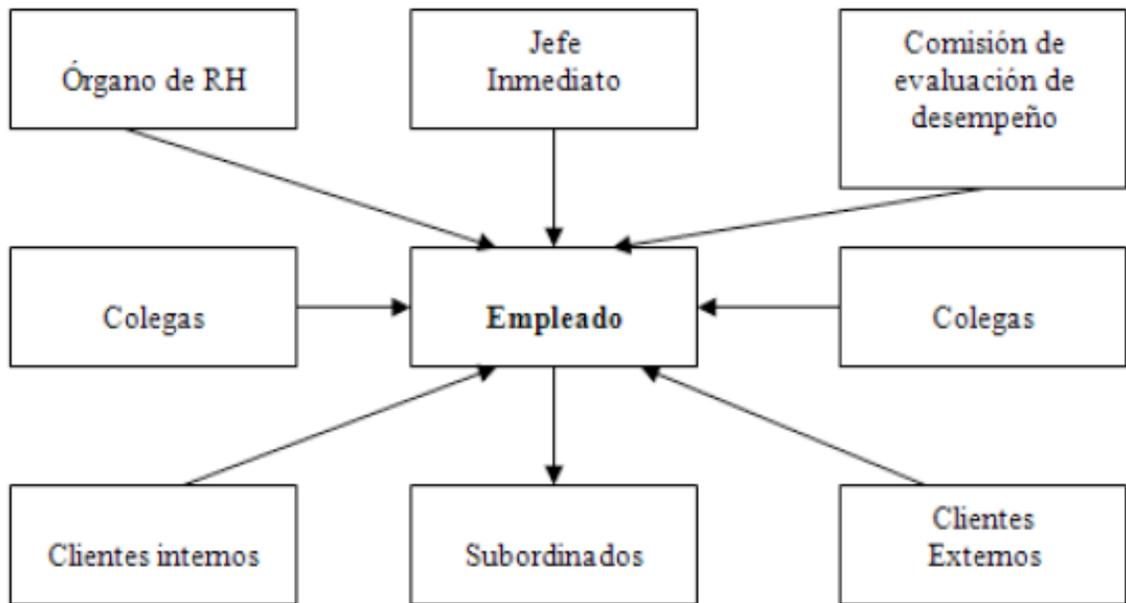
Con la ayuda de este esquema de factores de riesgo, y otra serie de herramientas, se reúnen Médicos, Enfermeras, Ingenieros, Psicólogos entre otras personas capacitadas para realizar este tipo de diagnósticos, para realizar seguimiento del personal para que no vaya a ser afectado por este tipo de riesgos, se realizan chequeos a la hora del ingreso de nuevo personal, para ver la evolución dentro de estos ambiente y de acuerdo al diagnóstico, se diseñan medidas para contrarrestar las consecuencias.

#### 6.4.6 Evaluación de personas

- **División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

Para cualquier organización es importante medir el desempeño de sus empleados en cada una de sus funciones, es por eso que esta área se encarga de realizar acompañamiento y control de los resultados de los esfuerzos de las personas.

**Gráfico 4. Responsabilidad de las evaluaciones.**



**Fuente:** CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: McGraw-Hill, 2002.p.85.

Estas evaluaciones son diseñadas para cada uno de los cargos de la empresa, ya que las funciones y exigencias de cada puesto son muy diferentes, una vez hechas las evaluaciones existe la posibilidad de realizar pruebas de 90°, 180° o 360°, donde difiere el número de personas y el nivel de mando de cada una que evalúan a la misma persona. La evaluación puede determinar 3 aspectos:

- **Resultados** de metas o propósitos dentro de un periodo.
- El **desempeño** del trabajo que se ha venido registrando, o puede ser también un desempeño comportamental de la persona.
- **Factores críticos de éxito**, que son causas o elementos claves que se hayan manifestado en la compañía como éxito en sus resultados.

Dentro del concepto de evaluación se deben hacer 5 preguntas las cuales son:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Estas preguntas se toman en cuenta para cada uno de los cargos sin importar el puesto de trabajo y de acuerdo a cada una se van armando documentos personalizados para cada empleado.

Existen unos factores que afectan los desempeños de un cargo, y al hacerse esta clase de evaluaciones se debe tener cuidado, porque de no hacerlo bien, puede ocasionar un sentimiento de frustración por desempeños actuales o anteriores.

Todas las personas deben retroalimentarse de su desempeño para tener una percepción de cómo está haciendo su trabajo. Sin este tipo de herramientas no habría como guiar al personal. Necesitamos tener una referencia para saber si estamos haciendo bien las cosas. De acuerdo Chiavenato<sup>3</sup>: las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son

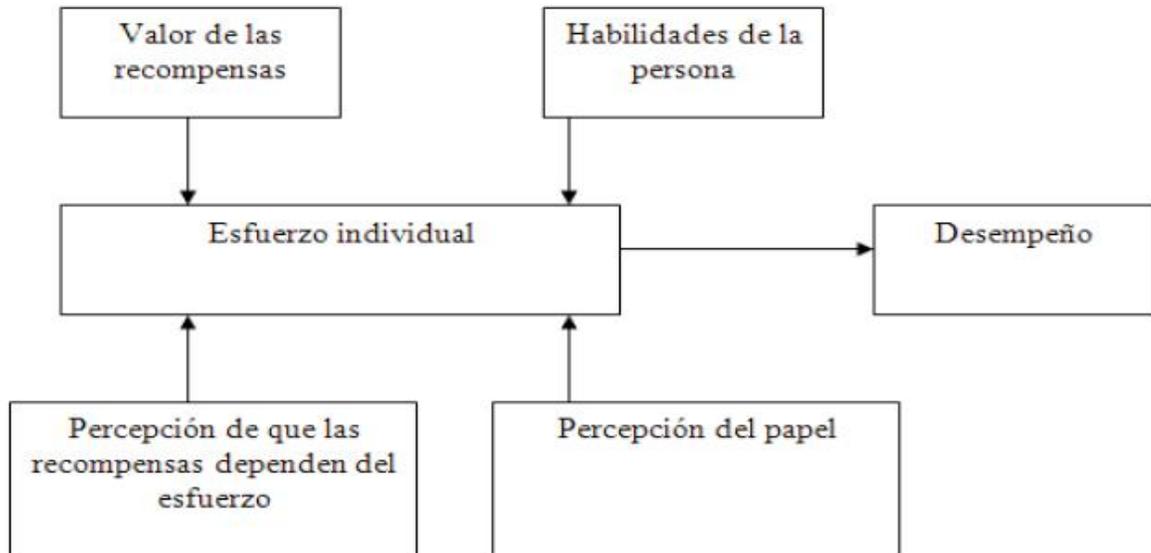
- proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

A continuación, se muestra un mapa de factores que afectan la eficiencia de una persona.

---

<sup>3</sup> Ibid., p. 81.

**Grafico 5. Factores que afectan el desempeño del cargo.**



**Fuente:** CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: McGraw-Hill, 2002.p.82.

## 6.5 DIRECCION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

Haciendo un papel fundamental dentro del proceso de selección de personal, la dirección estratégica es algo que toda empresa debe tener definido para así mismo, habiendo seleccionado una cadena de valores poder destacar frente a la competencia por medio de esos servicios intangibles.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa<sup>4</sup>.

Dentro del direccionamiento estratégico encontramos la misión y visión de la empresa, junto con valores que la misma viene manejando. Entender cómo funciona una organización es fundamental a la hora de incorporar personal, dado que si la selección no se hace adecuadamente, puede haber un choque cultural entre la persona que acaba de ser seleccionada para una vacante y la misma organización, resultando en una persona que no se va a adaptar de forma natural y se va a sentir presionada por las políticas que debe seguir y van en contra de ella; la persona no

<sup>4</sup> MUÑIZ, RAFAEL. Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 2. Marketing estratégico. [en línea]. Disponible en: [www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm](http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm)

va a dar el 100 por ciento de su capacidad laboral y posiblemente busque otro trabajo, aumentando la rotación de personal en la empresa y haciendo el proceso ineficiente.

El objetivo del trabajo es realizar análisis y descripción de puestos de trabajo en la empresa MANIMATOR STUDIO, que precisamente está enfocado en el área de aplicación de personas dentro de una organización o por lo menos ahí es donde debería estar. Por lo tanto, se debe empezar a hablar de aplicación de personas, pero antes de tratar con profundidad el tema se tiene que hablar de cultura organizacional. Se inicia con la presentación del subsistema de “Aplicación de Personas”.

## **6.6 PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS**

La cultura organizacional ya mencionada anteriormente son todos los principios éticos, costumbres, hábitos, creencias; es un conjunto de normas establecidas por la misma misión y visión de la empresa, esto quiere decir que en cada empresa es única e irreplicable; esta cultura organizacional debe ser compartida por todos los integrantes de la empresa, para que la misma ayude a generar buenos hábitos y un buen ambiente laboral.

Una vez establecido esto, se procede a realizar los programas de socialización, en donde se socializa información de la empresa, organigrama, política, reglas, estructura, beneficios, horarios, salario, deberes, según CHIAVENATO (2012), debe haber un manual con estos puntos:

### **6.6.1 Manual del empleado de una organización:**

- a) Mensaje de bienvenida
- b) Historia de la organización
- c) Negocio de la organización
- d) Usted es su futuro
- e) Lo que usted debe conocer:
  - Horario de descanso
  - Periodos de descanso
  - Ausencias de trabajo
  - Registros y controles
  - Días de pago
  - Prevención de accidentes
  - Utilización de teléfonos
  - Supervisión
  - Sitio de trabajo

- Sitio de utilería y desplazamiento

f) cuáles son sus beneficios:

- vacaciones y descanso semanal
- días festivos
- seguro de vida en grupo
- asistencia medico hospitalaria
- estacionamiento y transporte
- programas de entrenamiento
- plan de sugerencias
- planes de seguridad social
- servicio social

g) Beneficios sociales para usted:

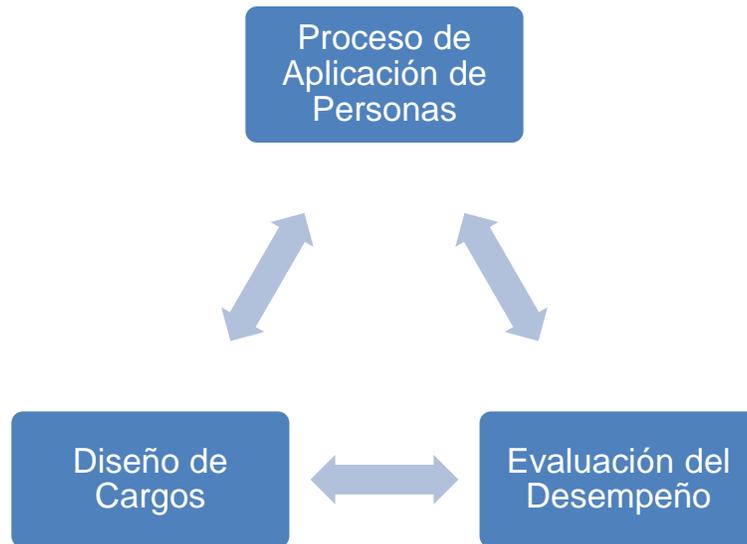
- Sindicato
- Planes educativos
- Restaurante y cafetería
- Club recreativo

Cabe aclarar que una vez entra el nuevo personal a la empresa entra a ser evaluado él y al mismo tiempo el proceso de selección por medio de la misma eficacia del trabajador, dentro de ese proceso de evaluación se deben atravesar 6 etapas:

- Formulación de objetivos consensuales.
- Compromiso de la ejecución de los objetivos establecidos.
- Negociación con el gerente para la asignación de recursos y medios necesarios para lograr los objetivos.
- Desempeño.
- Monitoreo de resultados reales con los establecidos.
- Retroalimentación exhaustiva y evaluación conjunta.

La aplicación de personas además de encargarse de este tipo de capacitaciones. Adaptación del personal, evaluación de entradas, también es encargada de realizar el diseño de cargos por medio de las herramientas disponibles en este tema, ya sea, entrevista, encuesta u observación.

**Grafico 6. Proceso de Aplicación de Personas.**



**Fuente:** El Autor.

## **6.7. DISEÑO DE CARGOS**

Las principales funciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos y que incorporan la Gestión del Talento Humano al igual que el manejo de personal dentro de la empresa son: La descripción y el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales dentro de una compañía.

### **6.7.1 Descripción y análisis de cargos**

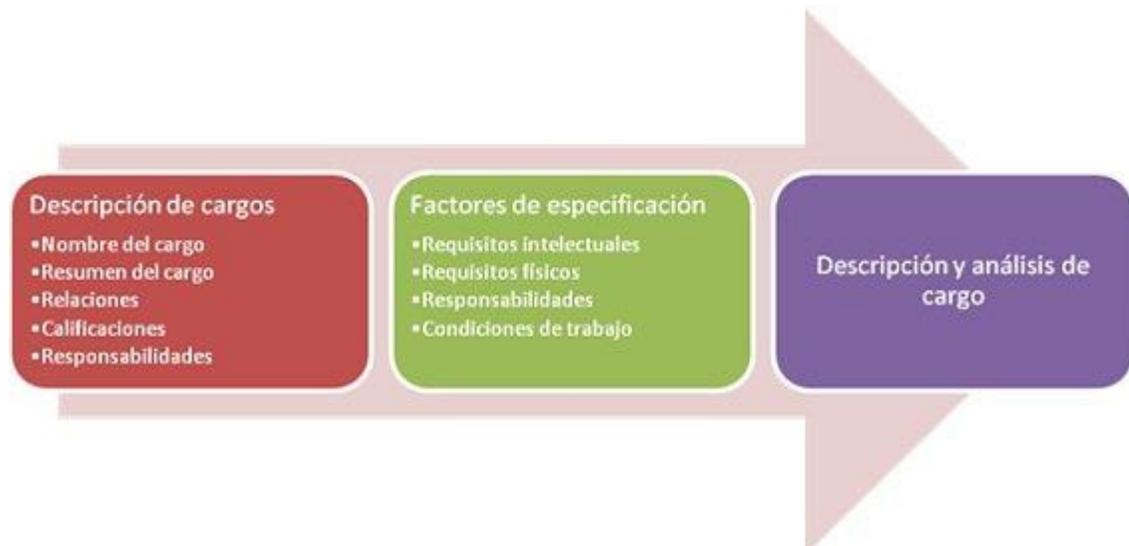
Un cargo es una descripción de las actividades, deberes y responsabilidades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Es decir, contiene:

- La función de la persona
- Cuál es su importancia
- Qué nivel jerárquico ocupa
- Define a su superior y a sus subordinados
- Muestra la perspectiva horizontal (cargos del mismo nivel) y vertical (departamento o área) dentro de la empresa

El diseño del cargo es la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.

La descripción y el análisis de cargo son resúmenes escritos e información acerca de los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente un cargo. Muestran, además, las especificaciones del cargo.

**Grafico 7. Proceso de Diseño de Cargos.**



**Fuente:** ENCOLOMBIA. Nuevas tendencias en cuanto al trabajo. [en línea]. Disponible en: [encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursososhumano/](http://encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursososhumano/)

El análisis de cargos debe respetar ciertas etapas para su efectiva culminación, es importante, en primer lugar, examinar la estructura de cada cargo, después se debe definir la información requerida, en tercer lugar, se deben seleccionar los cargos, recolectar los datos, prepara la descripción de cada cargo, y finalmente, preparar y definir sus especificaciones.

Los principales objetivos de la descripción y el análisis de cargos son: la ayuda al reclutamiento, a la selección de personal, a la definición salarial, a la clasificación de cargos, sirve, además, como criterio de evaluación de desempeño, evaluación de los factores de higiene y seguridad necesarios y como guía para el gerente.

## 6.7.2 Modelos del diseño de cargos

1. Modelo clásico o tradicional: Busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Además, divide las funciones de pensar de las de ejecutar. Sus supuestos son:

- a) La persona como apéndice de la máquina: prima la tecnología sobre las personas
- b) Fragmentación del trabajo: rutinario y monótono
- c) Énfasis en la eficiencia: tiempo y movimientos
- d) Permanencia: el proceso es estático, no se prevén cambios.

Las ventajas principales de este modelo son la reducción de costos, la estandarización de las actividades y el apoyo a la tecnología. Por otro lado, las desventajas son cargos monótonos y planos, desmotivación en los empleados, trabajo individualizado y aislado y los cambios que existen en la era de la información no se tiene en cuenta.

2. Modelo humanístico: Es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales. En general, se preocupa por el contexto de los cargos. Sus principales preocupaciones son:

- a) Énfasis en las personas y en el grupo social
- b) Interacción y dinámica de grupo
- c) Eficiencia medida como el logro de la satisfacción e interacción en las personas
- d) Se preocupa por el contexto del cargo que es diferente al contenido del mismo
- e) Busca la participación en las decisiones
- f) Existen recompensas sociales y simbólicas

3. Modelo situacional o contingente: Considera tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de cargos se adecúa a las variables en cada caso particular. Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa, además, en cinco dimensiones:

- a) Variedad
- b) Autonomía
- c) Influencia del significado de las tareas
- d) Identidad con la tarea
- e) Retroalimentación

4. Enriquecimiento de cargos: Este modelo es una adaptación continua del modelo situacional. El enriquecimiento de cargos se refiere a la reorganización y a la ampliación de las tareas desempeñadas por una persona de manera que aumente su satisfacción en el trabajo. Puede ser horizontal, donde se incluya el trabajo anterior o posterior, o vertical donde se incluyan responsabilidades más elevadas o más personas a cargo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ENCOLOMBIA. Nuevas tendencias en cuanto al trabajo. [en línea]. s.f. [Consultado 10, junio, 2016]\*Disponible en: [encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursososhumano/](http://encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursososhumano/)

## **6.8. DESARROLLO APLICADO A LA EMPRESA**

La organización actualmente no cuenta con un departamento de Talento Humano estructurado, por lo que los documentos de análisis y descripción de puestos de trabajo tendrán que ser creados a partir de una herramienta tipo encuesta, que permite reunir la información necesaria para la elaboración de cargos.

A continuación, se hará una descripción breve del formato que se utilizó en la recopilación de información. Para ver el formato dirigirse al Anexo No. 1 del trabajo.

1. Descripción del cargo: en esta parte del documento se encuentra el nombre del cargo, departamento al cual pertenece, el cargo de los jefes, los cargos que están al mando del mismo y todo tipo de información relacionado con el cargo en cuestión.
2. Análisis del cargo: se describe las funciones y actividades que se realizan en el cargo, evaluando actividades diarias, periódicas y ocasionales. Esto con el fin de estructurar unas funciones fijas.
3. Requisitos y requerimientos que exige el cargo: estas preguntas evalúan aspectos importantes que deben poseer las personas para ocupar el cargo, como requisitos académicos, de conocimiento, físicos, como también la exposición ambiental de trabajo y riesgos que presenta el cargo; Esta información tiene fin de poder copilar información que permita hacer una mejor selección a la hora de contratar.

Una vez el documento es diligenciado por los trabajadores y jefes de cada cargo, este es resumido en un formato de descripción de cargos, permitiendo hacer una lectura más cómoda de los cargos a la hora de necesitar de los documentos.

## **6.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para efectos del presente trabajo de grado, va a enfocarse únicamente en LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS. Por lo cual no se hará énfasis en este tipo de procedimientos.

## **7. DISEÑO METODOLOGICO**

Esta investigación será desarrollada con la ayuda del personal de MANIMATOR STUDIO, por medio de la utilización de instrumentos que serán aplicados a los empleados de la empresa.

Para iniciar el proceso es necesario caracterizar los puestos de trabajo con los directores y jefes de MANIMATOR STUDIO, todo de acuerdo a las necesidades y plataforma estratégica de la empresa.

Una vez caracterizados los puestos de trabajo se dará inicio a la planeación y ejecución de una entrevista, la cual tiene como objetivo, reunir información pertinente para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Ya establecida la información necesaria pasamos a analizar y comparar entrevistas, con el fin de estructurar el archivo para poder iniciar a crearlo y definir la descripción de puestos de trabajo.

## 8. CONCLUSIONES

- Las necesidades del mercado laboral han llevado a las organizaciones a direccionar los puestos de trabajo a un nivel complejo de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Cuando menos nos damos cuenta, las tecnologías y herramientas que utilizábamos para desarrollar tareas se han vuelto ineficientes y requerimos de nuevas alternativas que se adapten a las necesidades del mercado cambiante.
- La descripción y análisis de puestos de trabajo es vital para la planeación estratégica del área de Talento Humano, ya que de estos documentos se toma información que sirve para la selección, inducción, entrenamiento y evaluación de los cargos. Se tiene en cuenta además responsabilidades y funciones propias de cada cargo, con eso se evitan inconvenientes laborales y de seguridad.
- Es importante establecer las funciones de cada cargo para que las personas que ocupan el mismo, se identifiquen con las tareas que deben desarrollar. Esto permite crear responsabilidad, enfoque y capacidad de mejora continua en los procesos que participa. Un director de departamento puede llegar a generar estrategias dentro de su área, para que vayan dirigidas al objetivo organizacional; para ello es importante que cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo tenga claras las funciones y tiempos dentro de los cuales tiene que cumplir las metas, sin necesidad de que su jefe inmediato tenga que ocupar todo el tiempo en coordinar y controlar el trabajo de todo el personal.
- Este documento no es único e irremplazable, ya que con el tiempo los puestos de trabajo requieren de mejoras, quitando o agregando funciones, por eso es importante estar actualizando la descripción de cargos periódicamente.

## 9. RECOMENDACIONES

- Como se nombró anteriormente en las conclusiones es importante actualizar la descripción de puestos de trabajo al menos cada año, para mantener un orden en las funciones que se deben desempeñar dentro de la organización para el direccionamiento de los objetivos.
- Se recomienda actualizar la descripción de cargos a un modelo por competencias, ya que debido al volumen de personal de la empresa y los altos cargos a nivel administrativo y operacional puede ayudar a los procesos de selección del personal en un futuro.
- Es importante que se elaboren todos los perfiles de cargo de la empresa MANIMATOR STUDIO, para permitir responsabilizar a todos los empleados con sus funciones.
- Se recomienda a la empresa MANIMATOR ESTUDIO, gestionar algunas recomendaciones para los cargos y procesos que los ocupantes de cada puesto diligenciaron en la encuesta del Anexo A.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: McGraw-Hill, 2002. p.66.

-----, Gestión del Talento Humano, México: McGraw-Hill, 2002. p.5.

-----, ----- . Gestión del Talento Humano, México: McGraw-Hill, 2002. p.81.

ENCOLOMBIA. Nuevas tendencias en cuanto al trabajo. [en línea]. s.f. [Consultado 10, junio, 2016]. Disponible en: [encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursos humano/](http://encolombia.com/economia/empresas/rhumanos/funcionesdelosrecursos humano/)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización, Bogotá 2008.NTC 1486 p. 1-36.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización, Bogotá 2008.NTC 5613 p. 1-33.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización, Bogotá 2008.NTC 4490 p. 1-23.

MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 2. Marketing estratégico. [en línea]. Disponible en: [www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm](http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm)

RUEDA RUEDA, Luz Marina. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA. Gestión del talento Humano-Glosario . [Sitio web] Bogota 2010 [Consultado 10, junio, 2016] Disponible en: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/glosario.html>

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel. Análisis y Descripción de puestos de Trabajo, España: Ediciones Díaz de Santos, 2007. P 51-73.

GESTIONDELTALENTOHUMANO. Seis procesos de gestión del talento humano. [sitio web] Bogotá 2014 [Consultado 12, junio, 2016]. Disponible en: [www.gestiondeltalentohumano40118.blogspot.com.co/2014/02/los-seis-procesos-de-la-gestion-del.html](http://www.gestiondeltalentohumano40118.blogspot.com.co/2014/02/los-seis-procesos-de-la-gestion-del.html)

UNIVERSIDAD DEL NORTE. TORRES LABORDE José Luis y JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Diseño y Análisis del puesto de Trabajo. Herramienta para la Gestión del Talento Humano, Barranquilla, 2014. Cap. 4.

## ANEXOS

## Anexo A. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### **1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Departamento \_\_\_\_\_

Nombre de Cargo Jefe de Departamento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CARGO \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo de Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Número y nombre de cargos bajo su mando \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de cargos similares \_\_\_\_\_

Número de personas que realizan la misma tarea \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sueldo: \_\_\_\_\_

Horas de jornada normal de trabajo \_\_\_\_\_

Cargos de donde es posible obtener candidatos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Posibles Ascensos \_\_\_\_\_



### ACTIVIDADES PERIODICAS

<b>FUNCION</b>	<b>OPERACION</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	
QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO

### ACTIVIDADES OCASIONALES

<b>FUNCION</b>	<b>OPERACION</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	
QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO

¿Está realizando actividades innecesarias? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Descríbalas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **3. REQUISITOS Y REQUERIMIENTOS QUE EXIGE EL CARGO**

#### Requisitos Generales:

Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Deben viajar \_\_\_\_\_ Posee vehículo \_\_\_\_\_

#### Escolaridad y Conocimientos

Educación Primaria \_\_\_\_\_ Educación Secundaria \_\_\_\_\_

Estudios Universitarios \_\_\_\_\_ Estudios Técnicos \_\_\_\_\_

Postgrados \_\_\_\_\_ Cursos Específicos \_\_\_\_\_

Cursos de Entrenamiento \_\_\_\_\_

Conocimientos de Idiomas \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Porcentaje de dominio: Lectura \_\_\_\_\_ Habla \_\_\_\_\_ Escritura \_\_\_\_\_

#### Condiciones Físicas

Destreza en las manos \_\_\_\_\_ Destreza en las piernas \_\_\_\_\_

Destreza en los brazos \_\_\_\_\_ Destreza en los dedos \_\_\_\_\_

Discriminación Olfativa \_\_\_\_\_ Discriminación Auditiva \_\_\_\_\_

Discriminación Óptica \_\_\_\_\_ Discriminación Táctil \_\_\_\_\_

#### Habilidades Mentales

Capacidad de Análisis \_\_\_\_\_ Capacidad de Síntesis \_\_\_\_\_

Razonamiento \_\_\_\_\_ Memoria \_\_\_\_\_

Atención Perceptiva \_\_\_\_\_ Atención Múltiple \_\_\_\_\_

Concentración en medio de distracciones \_\_\_\_\_

#### Condiciones Ambientales

Ruido \_\_\_\_\_ Temperatura \_\_\_\_\_

Humedad \_\_\_\_\_ Limpieza \_\_\_\_\_

Olores \_\_\_\_\_ Iluminación \_\_\_\_\_

Ventilación \_\_\_\_\_ Emanación \_\_\_\_\_

Radiaciones \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

#### Posturas o Posiciones

De Pie \_\_\_\_\_ Sentado \_\_\_\_\_

Acostado \_\_\_\_\_ Agachado \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_ Girando \_\_\_\_\_

Parado \_\_\_\_\_ Inclinado \_\_\_\_\_

#### 4. Riesgos Ocupacionales y Enfermedades Profesionales

Caídas \_\_\_\_\_ Cortadas \_\_\_\_\_

Mutilaciones \_\_\_\_\_ Quemaduras \_\_\_\_\_

Golpes \_\_\_\_\_ Choques Eléctricos \_\_\_\_\_

Fracturas \_\_\_\_\_ Hernias \_\_\_\_\_

Intoxicaciones \_\_\_\_\_ Alergias \_\_\_\_\_

Afecciones Respiratorias \_\_\_\_\_ Afecciones Cutáneas \_\_\_\_\_

Afecciones Circulatorias \_\_\_\_\_ Afecciones Nerviosas \_\_\_\_\_

Afecciones Articulares \_\_\_\_\_ Afecciones Acústicas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5. Máquinas, equipos o herramientas que utiliza y con qué frecuencia:

---

---

6. Responsabilidad Por:

Información Confidencial:

Contratos \_\_\_\_\_ Costos \_\_\_\_\_

Decisiones de los Altos Niveles \_\_\_\_\_

Investigaciones \_\_\_\_\_ Memorandos Confidenciales \_\_\_\_\_

Manejo de información relacionada con el personal \_\_\_\_\_

Nóminas \_\_\_\_\_ Proceso u Operaciones \_\_\_\_\_

Políticas de la Empresa \_\_\_\_\_ Correspondencia \_\_\_\_\_

Datos Contables \_\_\_\_\_

Manejo de Fondos

Dinero \_\_\_\_\_

Títulos: \_\_\_\_\_

Bonos \_\_\_\_\_ Pólizas \_\_\_\_\_

Acciones \_\_\_\_\_ Caja Fuerte \_\_\_\_\_

Certificados \_\_\_\_\_ Joyas \_\_\_\_\_

Cheques \_\_\_\_\_ Letras de Cambio \_\_\_\_\_

Consignaciones \_\_\_\_\_ Pagarés \_\_\_\_\_

Cuentas Bancarias \_\_\_\_\_ Recibos \_\_\_\_\_

Cédulas \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Por Maquinaria y Equipos

Máquinas \_\_\_\_\_ Equipos \_\_\_\_\_

Herramientas \_\_\_\_\_ Aparatos \_\_\_\_\_

Utensilios \_\_\_\_\_ Productos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Por Personas

De la Empresa \_\_\_\_\_ Clientes \_\_\_\_\_

Proveedores \_\_\_\_\_ Contacto Telefónico \_\_\_\_\_

Contacto en Bancos \_\_\_\_\_ Contacto por Escrito \_\_\_\_\_

Contacto con Ejecutivos en otras Empresas \_\_\_\_\_

## Anexo B. FORMATO DE DESCRIPCION DE CARGOS

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CODIGO: DPROY</b>
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	<b>FECHA:</b> <b>PAGINA: 1 DE 1</b>
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTORA DE PROYECTOS		
<b>DEPARTAMENTO O PROCESO:</b> PROYECTOS	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Planear, dirigir y controlar operaciones en la gestión de proyectos.		
<b>III. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer comunicación directa con clientes</li> <li>• Elaborar cronogramas de trabajo con cuentas de proyectos.</li> <li>• Planear ejecución de tareas con el equipo de trabajo.</li> <li>• Comunicarse con directores de área para atender solicitudes de clientes.</li> <li>• Planificar y controlar la ejecución de tareas a través de la herramienta BASECAMP.</li> <li>• Gestionar las tareas de pauta con el equipo de trabajo.</li> <li>• Establecer comunicación con alianzas para planear y ejecutar tareas de proyectos.</li> <li>• Realizar informes de gestión (Analytics, Emailmarketing).</li> <li>• Hacer solicitud de piezas de pautas para los clientes.</li> <li>• Planeación de costos por el área comercial.</li> <li>• Asistir a reuniones iniciales y periódicas de proyectos.</li> <li>• Establecer comunicación directa con los CM para novedades de las cuentas asignadas.</li> </ul>		

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FACTORES	ESPECIFICACIONES
EDUCACIÓN	Estudios universitarios, carrera técnica, administrativa, formación en gerencia de proyectos o a fines.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 18 Meses de experiencia relacionada.</li> <li>• Si no tiene la orientación técnica deseada, mínimo 2 Años de experiencia relacionada.</li> </ul>
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos</li> <li>• Costos de proyecto</li> <li>• Clientes</li> <li>• Tareas</li> <li>• Personal</li> <li>• Equipos</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y organizar: Establecer orden en las actividades, tareas y productos a la hora de generar estrategias.</li> <li>• Controlar: Garantizar con el equipo de trabajo que se estén desarrollando las actividades pertinentes.</li> <li>• Análisis de problemas: Identificar origen de problemas y buscar solución a los mismos.</li> <li>• Trabajo bajo presión: Cumplimiento de metas sobre tiempo.</li> </ul>



PROCEDIMIENTO		CODIGO: GFINYRH
DESCRIPCIÓN DE CARGOS		FECHA:
		PAGINA: 1 DE 1
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GESTOR FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS		
<b>DEPARTAMENTO O PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con recursos económicos, financieros y humanos.		
<b>III. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recaudar dinero facturado de cartera.</li><li>• Coordinar la gestión de mensajería.</li><li>• Administrar la caja menor para desarrollo de actividades de la empresa.</li><li>• Llevar un control de las cuentas por pagar.</li><li>• Generar facturas y remisiones a los clientes.</li><li>• Realizar registro de novedades a la nómina.</li><li>• Realizar registro de novedades para pago de parafiscales.</li><li>• Diligenciar formatos de pago a proveedores en el exterior.</li><li>• Realizar inventario de suministros para la oficina.</li><li>• Organizar, registrar y controlar archivos, documentos y contratos</li><li>• Generar contratos y certificados laborales.</li><li>• Diligenciar trámites legales de incapacidad.</li><li>• Realizar cotizaciones con proveedores.</li><li>• Realizar diligenciamiento de cheques de pago.</li></ul>		

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FACTORES	ESPECIFICACIONES
EDUCACIÓN	Educación profesional o técnica relacionada con áreas administrativas o a fines.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 8 Meses de experiencia relacionada.</li> <li>• Si no tiene la orientación técnica deseada, Mínimo 1 Año de experiencia relacionada.</li> </ul>
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos confidenciales</li> <li>• Costos</li> <li>• Decisiones de Alto Nivel</li> <li>• Datos contables</li> <li>• Certificados</li> <li>• Cheques</li> <li>• Recibos</li> <li>• Memorandos</li> <li>• Información de personal</li> <li>• Nominas</li> <li>• Correspondencia</li> <li>• Pólizas</li> <li>• Consignaciones</li> <li>• Equipos</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y controlar: Administrar recursos económicos, financieros y humanos.</li> <li>• Memoria y atención múltiple: Llevar en orden los gastos y cobros pendientes.</li> <li>• Capacidad de análisis y síntesis: Diseñar y controlar contratos, certificados, incapacidades y nómina.</li> <li>• Trabajo bajo presión: Cumplimiento de metas sobre tiempo.</li> </ul>



		<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CODIGO: DSM</b>
		DESCRIPCIÓN DE CARGOS	<b>FECHA:</b>
			<b>PAGINA: 1 DE 1</b>
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR DE SOCIAL MEDIA			
<b>DEPARTAMENTO O PROCESO:</b> SOCIAL MEDIA		<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>			
<p>Crear, planear y controlar las estrategias de comunicación en redes sociales.</p>			
<b>III. FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de comunicación en redes sociales para cada cliente.</li> <li>• Elaborar esquemas de contenido para cada marca.</li> <li>• Direccionar y supervisar Gestores de Contenido y Community Managers.</li> <li>• Monitorear publicaciones en las redes sociales de las marcas que maneja la agencia.</li> <li>• Redactar textos para mailings y boletines.</li> <li>• Investigación de mercado y tendencias en redes sociales.</li> <li>• Revisión de métricas de las marcas que maneja la agencia en redes sociales.</li> <li>• Supervisar informes mensuales de gestión.</li> <li>• Asistir a reuniones con los clientes de la agencia.</li> <li>• Cubrir eventos que realicen los clientes.</li> <li>• Realizar levantamiento de información organizacional y estratégica.</li> </ul>			

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FACTORES	ESPECIFICACIONES
EDUCACIÓN	Preferiblemente con estudios universitarios en Periodismo, comunicación social, mercadeo y publicidad. Ingeniería industrial o de sistemas especializados.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia Mínima de 3 Años en cargos similares.</li> </ul>
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de Alto Nivel</li> <li>• Investigación</li> <li>• Personal</li> <li>• Clientes</li> <li>• Dinero</li> <li>• Equipos</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades comunicativas y estratégicas: Para preparar, crear y mejorar estrategias de campaña y transmitir a su equipo las ideas.</li> <li>• Análisis y síntesis: Evaluar resultados y adecuar futuras acciones a objetivos.</li> <li>• Investigación y mente abierta: Mantener actualizados conocimientos sobre la temática y abordar nuevas ideas.</li> <li>• Trabajo bajo presión: Cumplimiento de metas sobre tiempo.</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>



PROCEDIMIENTO		CODIGO: DAC
DESCRIPCIÓN DE CARGOS		FECHA:
		PAGINA: 1 DE 1
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR DE ARTE		
<b>DEPARTAMENTO O PROCESO:</b> DISEÑO	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Supervisar, coordinar y definir las pautas generales de los proyectos gráficos.		
<b>III. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar y delegar trabajo de diseño para cada campaña de la agencia.</li><li>• Revisar la comunicación gráfica de cada pieza.</li><li>• Diseñar piezas gráficas para cada campaña.</li><li>• Establecer comunicación con el equipo de trabajo.</li><li>• Supervisar que todos los trabajos lleven un ritmo adecuado para alcanzar las metas.</li><li>• Controlar tareas del cronograma.</li><li>• Realizar reuniones con departamentos que estén involucrados en los proyectos.</li><li>• Asistir a reuniones con los clientes.</li><li>• Ajustar piezas graficas por medio de programas de diseño.</li><li>• organizar base de datos de archivos usados en proyectos.</li></ul>		

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FACTORES	ESPECIFICACIONES
EDUCACIÓN	Profesionales en Diseño gráfico o a fines.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.</li> </ul>
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de Alto Nivel</li> <li>• Investigaciones</li> <li>• Información relacionada con el personal</li> <li>• Personal</li> <li>• Equipos</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Análisis: Capacidad de poder traducir a lenguaje visual los ideales de comunicación.</li> <li>• Comunicación: Establecer comunicación efectiva con todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.</li> <li>• Trabajo bajo presión: Cumplimiento de metas sobre tiempo.</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>



PROCEDIMIENTO		CODIGO: DTI
DESCRIPCIÓN DE CARGOS		FECHA:
		PAGINA: 1 DE 1
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		
<b>DEPARTAMENTO O PROCESO:</b> INGENIERIA	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Gestionar y coordinar la plataforma tecnológica para el perfeccionamiento e innovación de procesos y servicios de la empresa.		
<b>III. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planear y controlar la estrategia de tecnología e innovación.</li><li>• Asesorar a la alta dirección en las soluciones tecnológicas.</li><li>• Establecer investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.</li><li>• Coordinar la utilización de los recursos informáticos.</li><li>• Delegar las necesidades informáticas de la empresa al equipo de trabajo.</li><li>• Monitorear operaciones del área de ingeniería en los proyectos de la empresa.</li><li>• Establecer comunicación y control del equipo de trabajo y sus funciones.</li><li>• Mantener la operatividad y disponibilidad de los sistemas de información.</li><li>• Asistir a reuniones internas de la empresa.</li><li>• Asistir a reuniones con clientes de la empresa.</li></ul>		

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FACTORES	ESPECIFICACIONES
EDUCACIÓN	Preferiblemente profesional en Ingeniería de sistemas, multimedia, telecomunicaciones, redes y telecomunicaciones, administración de sistemas informáticos.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia Mínima de 3 años en cargos similares.</li> </ul>
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos confidenciales</li> <li>• Costos</li> <li>• Decisiones de Alto Nivel</li> <li>• Investigación</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Memorandos</li> <li>• Personal</li> <li>• Procesos u operaciones</li> <li>• Equipos</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Análisis: Supervisar y controlar la gestión de las plataformas informáticas.</li> <li>• Comunicación: Establecer comunicación asertiva con el equipo de trabajo en el desempeño de funciones.</li> <li>• Trabajo bajo presión: Cumplimiento de metas sobre tiempo.</li> <li>• Investigación: Mantener informado de nuevas tecnologías que permitan la mejora en los servicios de la empresa.</li> </ul>