

**DISEÑO DE PERFIL DE CARGO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA  
ORGANIZACIÓN GET UP AND GO COLOMBIA**



Universidad  
del Cauca

**SAMUEL MARTINEZ BRAVO**

**PRÁCTICA PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS.  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN 2017**

**DISEÑO DE PERFIL DE CARGO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA  
ORGANIZACIÓN GET UP AND GO COLOMBIA**

**PRESENTADO POR:  
SAMUEL MARTINEZ BRAVO**

**ASESOR ACADÉMICO:  
MG. JORGE ENRIQUE BARRERA MORENO**

**ASESOR EMPRESARIAL:  
MIGUEL ANGEL CARVAJAL PALACIOS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS.  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN 2017.**

	3
<b>Contenido</b>	
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	6
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.1. PROBLEMATIZACIÓN	6
1.1.1. Contextualización del problema	6
1.1.2. Formulación del problema	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II	9
CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	9
1.1. REFERENTES TEÓRICOS	9
CAPÍTULO III	13
CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	13
1.1. METODOLOGÍA	13
CAPÍTULO IV	14
DESARROLLO DEL TRABAJO	14
CAPITULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
ANEXOS	77
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126

## INTRODUCCIÓN

En el proceso de mejoramiento de un ambiente económico local, vemos como el turismo es una gran alternativa que permite que las nuevas organizaciones creadas por estudiantes universitarios puedan florecer e innovar rápidamente. El turismo es un mercado que en el año 2016, aportó 5.200 millones de dólares al PIB nacional según la revista virtual [elheraldo.co](http://elheraldo.co), lo que es un crecimiento del 6% comparado con años anteriores, así mismo, se denota como en la región caucana el turismo posee un gran potencial y más en estos momentos que Colombia se encuentra en un punto de crecimiento turístico a partir del acuerdo de paz firmado con el grupo de Las FARC. He aquí que nace la organización Get up and go Colombia, la cual busca innovar e incursionar en el área del turismo caucano, el cual posee gran potencial en un futuro cercano.

Get up and go Colombia nace de la mano de tres estudiantes de la Universidad del Cauca que inician acciones el 19 de enero del 2016 con un proyecto no antes visto en la región llamado “Free Walking Tours” o Tours Gratis, los cuales buscan unir dos grupos de interés, los llamados “mochileros” o viajeros, los cuales llegan a la ciudad cada día, y las personas interesadas en practicar sus conocimientos en el idioma inglés, francés, alemán y portugués; sin embargo, la organización ha crecido y actualmente desea incursionar en otras acciones que promuevan el turismo local y regional, uniendo empresas y entidades que deseen contribuir a la región.

Este documento se desarrolla con el fin de crear el diseño de un perfil de cargos basado en competencias para la organización Get up and go Colombia, la cual necesita organizar su información interna y así poder asignar debidamente las tareas institucionales, esto bajo la modalidad “práctica profesional”, el cual no es un trabajo de investigación científica, por el contrario se asimila a un estudio o proyecto de intervención organizacional que tiene como fin transformar una realidad en una organización o en un sector económico de actividad para posibilitar la solución a un problema, la superación de un obstáculo o el aprovechamiento de una oportunidad.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos. El primero es la contextualización del trabajo, donde se abordan aspectos como la problematización, justificación, el objetivo general y los objetivos específicos. El segundo es la contextualización teórica, donde se desarrolla un marco teórico general. El tercer capítulo es la contextualización metodológica, en este se presentan las fuentes de información que se utilizarán para el trabajo. El cuarto capítulo es el desarrollo del trabajo que tiene como objetivo materializar la parte práctica del diseño de cargos basado en competencias. La parte empírica se desarrolla de acuerdo a los objetivos específicos. El quinto y último capítulo contiene las respectivas conclusiones y recomendaciones para la empresa.

## **CAPITULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

En este capítulo se plantean los motivos fundamentales para el desarrollo del presente trabajo en la empresa Get up and go Colombia. Primero se presenta la problematización, que en este caso es una necesidad; después la justificación para evidenciar las principales razones por las cuales se desarrolla el trabajo; y por último los objetivos que determinan el propósito y el alcance del diseño de perfil de cargos basados en competencias.

#### **1.1. PROBLEMATIZACIÓN**

##### **1.1.1. Contextualización del problema**

Las organizaciones de cualquier ente requieren cada día ser de mejor calidad, tener procesos de control y mejorar sus procesos de selección y desarrollo del personal en la empresa, por tanto, la empresa Get up and go Colombia que es una organización que busca visualizar y promover el desarrollo de Colombia y especialmente del Departamento del Cauca en el mundo, y al poseer un año de existencia; se le hace necesario comenzar a estructurar internamente sus procesos en lo que respecta al talento humano.

La organización busca enfocar de manera innovadora diferentes proyectos relacionados con el bilingüismo, turismo y proyección social, con el fin de que todos sus involucrados puedan mejorar su estilo de vida, y para ello busca desarrollar de manera efectiva todos sus procesos en área de talento humano que le permita alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Get up and go Colombia, fue creada por estudiantes de la Universidad del Cauca

que poseían ideas llamativas y creativas, sin embargo carecen de estudios relacionados con estos procesos necesarios en toda empresa, lo que implica que los cargos no están claramente definidos, y al momento de generar algún proyecto en específico, no se posee el personal adecuado basado en competencias que pueda resolver el asunto pertinente.

### **1.1.2. Formulación del problema**

La inexistencia de un documento en el cual se exprese el debido proceso en los procesos de selección y desarrollo del personal en la organización Get up and go Colombia, con el fin de poseer un mayor desempeño en los puestos de trabajo.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración del presente trabajo, se justifica por los siguientes motivos:

- La importancia que tiene el área de talento humano en una organización prestadora de servicios, la cual desea tener procesos de calidad que; ameritan fortalecer los procesos internos de la misma.
- La organización Get up and go Colombia desea llevar procesos altamente efectivos en su selección y desarrollo de personal, para ello es necesario identificar las falencias actuales en su talento humano, de esta forma, desarrollar planes de capacitación para los miembros de la organización, enfocados en fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al cargo que ocupan.
- Es necesario poner en práctica la teoría vista durante la carrera de administración de empresas, para confrontar los conocimientos adquiridos aplicados a la realidad.
- Desde el punto de vista de la investigación, implica la indagación y la recopilación de información que luego tendrá que ser ordenada e interpretada. Dando al investigador la capacidad de elaboración de trabajos.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar los Perfiles de cargos basados en competencias en la organización Get up and go Colombia para el periodo de 2017 – 2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Consolidar los procesos de la organización Get up and go Colombia basados en sus proyectos actuales y en los que desean realizar en un futuro cercano, con el fin de articular correctamente los perfiles de cargo y sus competencias.
- ✓ Identificar y definir cada una de las funciones y actividades de cada miembro de la organización, para poder estructurar su desempeño.
- ✓ Identificar y mejorar las competencias necesarias para cada uno de los cargos en la organización Get up and go Colombia con el propósito de poder seleccionar y desarrollar el personal adecuado para cada uno de los proyectos.
- ✓ Diseñar perfiles de cargo basados en competencias en la organización Get up and go Colombia basados en su cultura, ideales y objetivos estratégicos.



## **CAPÍTULO II**

### **CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1. REFERENTES TEÓRICOS**

Con el fin de consolidar los diferentes procesos de la organización, se ha de tener en cuenta la definición de un proceso, el cual en las normas internacionales ISO 9000 (2005) (sistemas de gestión de la calidad) se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” ((p. 7). Oscar Barros (1994) hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que:

Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no. (p. 56).

Por lo tanto, el talento humano es una área fundamental para las organizaciones, pues es a través de ella que las empresas pueden obtener un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, construyendo una ventaja competitiva (Moreno Briseño and Godoy, 2002).

Con relación a lo anterior, voy a tomar como referencia a algunos autores como Idalberto Chiavenato (1990), quien expresa que:

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. (p.203)

También define un cargo como:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (Chiavenato 1990, p.228).

Y en cuanto a la descripción de los perfiles de cargos añade:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 1990, p 229).

Debido a esto, cada una de las definiciones de los autores nos muestran modelos tradicionales, sin embargo gracias al continuo desarrollo se hace necesario unos perfiles de cargos basados en competencias, puesto que las organizaciones se están moviendo cada vez más en ambientes turbulentos que los llevan al caos, tal y como explica (Dolan et al., 2003).

El término complejidad indica, además de una forma de comportamiento, un conjunto de características identificables en la mayoría de los sistemas de la naturaleza incluyendo a las organizaciones y sus procesos. Un sistema complejo tiene reglas naturales que influyen su comportamiento y reglas complejas que le permiten funcionar en ambientes turbulentos. (p.23)

Ahora bien, el alemán Gerhard Bunk (1995, Vol.51/52) introduce el término “Competencia” a principios de los años setenta del siglo anterior, en el marco del mundo educativo y laboral asignándole a cada cual, uno de estos un papel importante. Desde la

aparición, a principios del siglo xx, de los oficios industriales reconocidos en Alemania, por competencia profesional se entiende la formación que se ocupa sobre todo de la transmisión de “capacidades profesionales”. Estas abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión.

El enfoque de Guy le Boterf (1991) señala que la cualificación está construida por un potencial de conocimientos, de capacidades y de competencias. Lo que significa que el concepto de cualificación encierra o envuelve, entre sus componentes, la noción de competencia. Desde el punto de vista del autor señala que la cualificación “permite comprender y dominar una situación profesional específica y situarla en un entorno” y además “Incluye, por lo tanto, la capacidad de participar en la evolución de una situación de trabajo”. (p, 189)

Para Irigoien y Vargas (2002), las competencias laborales son de dos clases: Genéricas y básicas. Las primeras no son generalizables para toda experiencia organizacional, dado que su identificación se encuentra íntimamente relacionada con las políticas organizacionales y estas forman parte de su singularidad e identidad. Las competencias básicas, por su lado, son absoluta y totalmente generalizables para cualquier organización, área o nivel de gestión; por ejemplo, la capacidad lectora, de escritura, toma de decisiones, autoestima, etc. Sin embargo, ambas son integradas en una sola.

Bajo esta filosofía de integración, y según Gallego (2001), se define un sistema de trabajo específico para cada organización, la cual precisa que exista una coordinación entre el desempeño de cada individuo, las necesidades de formación del mismo en función de los procesos que lleve a cabo, enmarcado en el fortalecimiento de sus competencias innatas y aprendidas, para lograr alinear estas con los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, este proceso va más allá, debido a que.

Los sistemas de gestión de recursos humanos por competencias facilitan la

ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencias establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas. (Irigoin, M. and Vargas, F., 2002, p.86).

Por último, y con el fin de que la organización encuentre en este diseño de cargo basado en competencias una ventaja competitiva, se enfatiza que.

El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica en los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y flexibilidad (Dessler, 2001, p.182)

Las anteriores definiciones se han tenido en cuenta como base para la realización del presente trabajo como una fuente teórica. Lo anterior constituye una base argumental, lejos del empirismo, ya que como administradores de empresas sostenemos nuestros conocimientos en aspectos teóricos y de esta manera se le da a la investigación un contexto ordenado y claro en el diseño de los Perfiles de cargos basados en competencias para la organización Get up and go Colombia.

## **CAPÍTULO III**

### **CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

En este capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar el diseño de perfiles de cargo en la empresa Get up and go Colombia, identificando el tipo de metodología de la investigación y las fuentes de información, además de su recolección, medición y análisis de resultados.

#### **1.1.METODOLOGÍA**

Con la finalidad de adquirir mayor conocimiento para la realización de un Diseño de perfil de cargo basado en competencias para la organización Get up and go Colombia. En este estudio se hará una investigación cuantitativa de corte descriptivo, el cual implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. (Explorable.com, 2017).

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.119)

También para esto, y con el fin de complementar lo identificado por medio de la observación, se utilizará la encuesta como método de obtención de datos e información, la que se aplicará a diferentes Cargos actualmente desempeñados por miembros de la organización.

Además se hará una investigación cualitativa basada en un método de estudio orientador, utilizando para ello la entrevista personal de carácter no estructurada. Así mismo se utilizarán fuentes de información secundaria que permitan complementar los datos obtenidos, apreciación la situación actual de la organización objeto de estudio.

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO DEL TRABAJO

El presente capítulo tiene como objetivo materializar la parte práctica del perfil de cargos basados en competencias para la empresa Get up and go Colombia. Inicia con el análisis de la situación actual, después se elabora el análisis de los resultados obtenidos de la investigación realizada a los cargos existentes y los que se desean crear. Por último, se presentan cada uno de los perfiles de cargos basados en competencias según lo establecido.

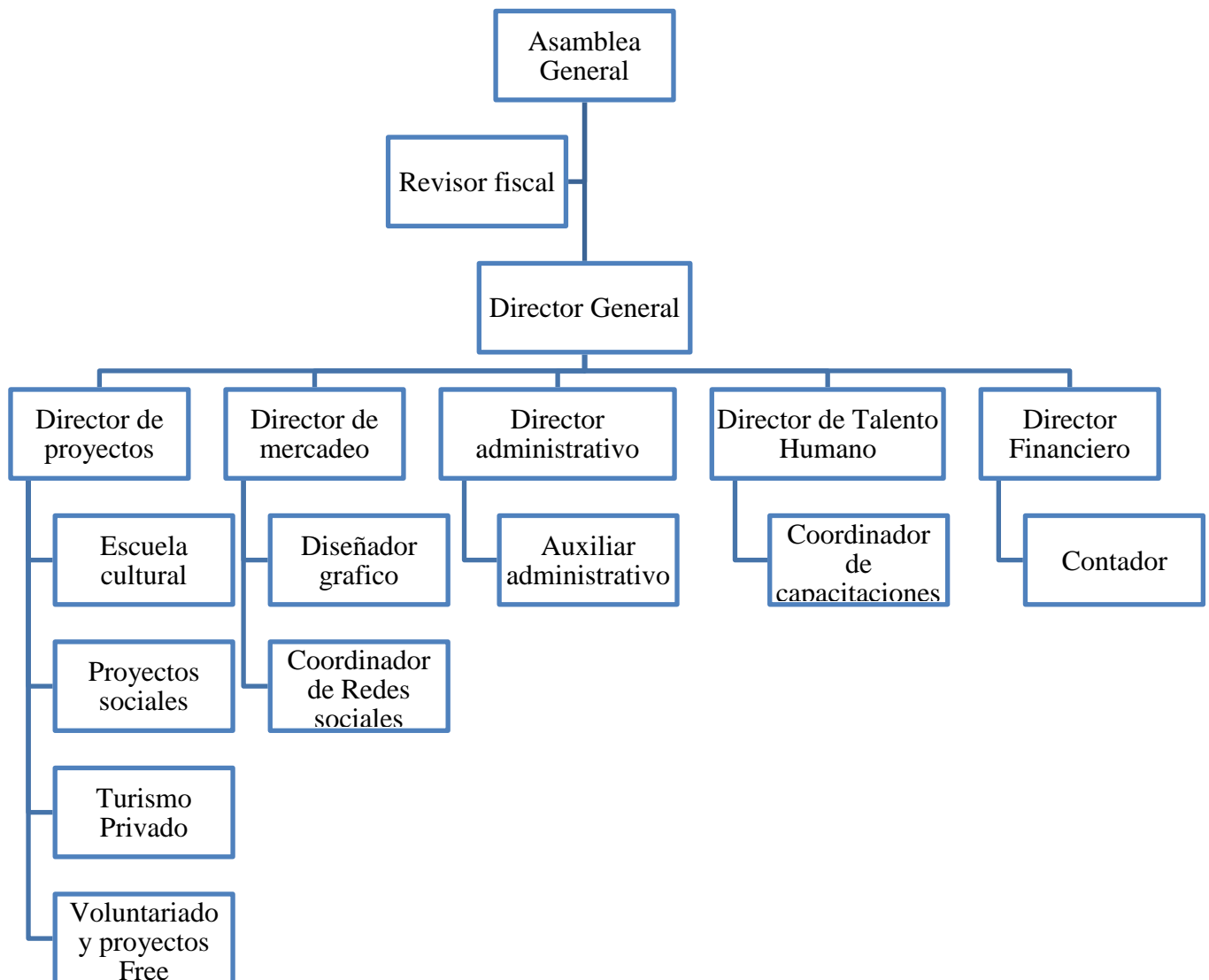
#### 4.1. SITUACIÓN ACTUAL

Get up and go Colombia, es una corporación que actualmente está involucrada con el ámbito del turismo, y mediante sus proyectos desea impactar a Popayán y el Cauca de manera positiva en diferentes proyectos de innovación y emprendimiento. A continuación se dará a conocer los aspectos organizacionales de la misma.

- ✓ **MISIÓN: “Get Up and Go Colombia”** es una organización creada por emprendedores bilingües de Popayán, que coordina y desarrolla actividades, programas y proyectos que apoyan y contribuyen al desarrollo, visibilización y posicionamiento de Popayán y el Cauca en Colombia y el Mundo a través del turismo, conectando ideas, personas y empresas con iniciativas que beneficien a la comunidad en general.
  
- ✓ **VISIÓN:** En el 2040 “**Get Up and Go Colombia**” será la principal organización de turismo identificada tanto local como nacionalmente por sus métodos innovadores en el turismo, siendo líder en el suroccidente colombiano por sus servicios y alianzas turísticas a nivel nacional.
  
- ✓ **VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:**
  1. Respeto

2. Amor a la labor
3. Honestidad
4. Puntualidad y compromiso
5. Inclusión y solidaridad
6. Proactividad

✓ **ORGANIGRAMA:**



#### **4.1.1. Análisis de la situación**

El organigrama institucional nos refleja lo importante que resulta para la organización tener proyectos que beneficien y contribuyan a la comunidad turística del Departamento del Cauca; y como se ilustra, en la misma medida, la organización desea fortalecer los procesos internos que soportan a la estructura mediante sus diferentes procesos y cargos.

Al ser Get up and go Colombia una corporación sin ánimo de lucro, la misma busca generar proyectos que aporten y contribuyan a la sociedad, con lo que podemos analizar que sus valores institucionales están acordes al quehacer de la misma, complementariamente a esto, su misión y visión resultan dar una imagen clara de lo que se desea lograr y mediante qué procesos internos, dando herramientas necesarias para la creación de los perfiles de cargos, los cuales son la finalidad de este proyecto.

#### **4.1.2. Conclusiones y expectativas de la organización**

Con la finalidad de cumplir con el objetivo de proporcionar los perfiles de cargos basados en competencias se realizó un diálogo respectivo con los directivos y miembros de la corporación, según sus perspectivas y sus proyecciones respecto a la empresa, logrando extraer las siguientes conclusiones.

La corporación desea incursionar en muchos ámbitos relacionados con la proyección social, el turismo y la creación de nuevos proyectos mediante alianzas estratégicas que permitan fortalecer el mercado, debido a que sus líderes o directivos ven las grandes oportunidades que Popayán y el Cauca poseen en la actualidad y en un futuro cercano, por lo cual desean crear nuevos cargos ilustrados actualmente en el organigrama pero que en la realidad no poseen un coordinador asignado hasta el momento debido a que la corporación trabaja con voluntarios, los cuales muchas veces viajan o están ocupados en



diferentes actividades que no les permite involucrarse en gran manera en estas responsabilidades. Por esta razón en el proceso práctico de las entrevistas y encuestas de los puestos actuales de trabajo, tan solo se pudo completar unos puestos que actualmente involucran a los verdaderos actores del mismo, mientras los otros deberán ser creados a partir del diálogo y los intereses de los directivos, y la información secundaria, de modo que se complementen en una proyección real del cargo a ocupar en un futuro.

Get up and go Colombia incluirá todo nuevo cargo que involucre la innovación y desarrollo de la empresa, el cual este afín a sus procesos misionales y que posean un impacto positivo en la sociedad, sin embargo los mismos han de ser estudiados y proyectados según los requerimientos reales y no adaptados a un perfil en específico, así mismo, se desea que nuevo cargo sea abierto a convocatoria y escogido de manera objetiva.

## **4.2. VALORACIÓN A LOS CARGOS**

### **4.2.1. Formato de cuestionario de análisis de cargo**

Con el fin de identificar las funciones de los diferentes cargos existentes en la organización, proyectados en el organigrama, se empleó una encuesta a los cargos que los voluntarios actualmente poseen, y como se mencionó con anterioridad, no todos los cargos poseen una persona asignada al mismo, por lo que para estos casos, la encuesta fue llenada por los directivos que son los que poseen la visión para crear este perfil. A continuación se detalla el modelo que se empleó para la encuesta. Esta fue basada en un modelo de encuesta realizado por Avila Alejandro. (2002, Mayo 25). *Formato de cuestionario de análisis de cargos.*

Se especifica que este modelo fue modificado y adaptado para la organización y nos da suficiente información para describir tanto las funciones, como las competencias y otras habilidades que el cargo debe poseer para cumplir con lo requerido.

## 1. Identificación del puesto:

1.1. Nombre del puesto:

1.2. Departamento:

1.3. Dependencia directa:

1.4. Fecha de aplicación:

## 2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos:

2.2. Antigüedad en el servicio:

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1.	

2.	
3.	
4.	
5.	

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión de trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Pro actividad			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Comprensión lectora			
Redacción			
Conocimiento de idioma			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Comunicación			

Orden y organización			
Puntualidad			

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
	Escribir (Cartas, informes, etc.)
	Intercambiar información (Clientes o interesados)

	Negociar (patrocinadores, clientes)
	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
	Entrevistar
	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	
De 6 meses a 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

#### **4.2.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS**

Se encontró que mediante las encuestas y el análisis de cada uno de los puestos de trabajo existentes y por crear, que la percepción que poseen cada uno de los responsables del cargo va muy relacionado con lo que se desea en el mismo, y brindó suficiente información para crear la descripción correspondiente, sin embargo estas deben ser validadas por medio de información secundaria y así mismo, por los directivos de la organización que poseen un conocimiento específico de lo que desean con el cargo.

Cada una de las encuestas realizadas se encuentra anexada al final del documento, con el fin de evidenciar las mismas, se ha de especificar que estas encuestas fueron realizadas vía correo electrónico.

#### **4.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

A continuación se identificarán y describirán diferentes aspectos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los diferentes cargos de la organización.

En primer aspecto se entra a estructurar la información de la estructura organizacional y los niveles jerárquicos que existen, con el fin de conocer la selección que se realizó a cada uno de los puestos de trabajos correspondientes.

##### **4.3.1. Macro procesos para las actividades**

###### **4.3.1.1. Supervisión por parte de la administración y cultura de control**

La junta de directores debe tener la responsabilidad de aprobar y revisar periódicamente las estrategias generales de negocio y las políticas significantes, entender los principales riesgos en que incurre, establecer niveles aceptables para esos riesgos y asegurar que la administración principal da los pasos necesarios para identificar, medir,

monitorear y controlar esos riesgos; aprobar la estructura organizacional; y asegurar que la administración está monitoreando la efectividad del sistema de control interno. La junta de directores es el responsable último por asegurar que se establece y mantiene un sistema adecuado y efectivo de controles internos.

La administración principal debe tener la responsabilidad por implementar las estrategias y políticas aprobadas por la junta; desarrollar procesos que identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos en los cuales se incurre; mantener una estructura que de manera clara asigne responsabilidad, autoridad y relaciones de presentación de reportes, asegurar que de manera efectiva se lleven a cabo la responsabilidades delegadas; establecer políticas apropiadas de control interno y monitorear lo adecuado y la efectividad del sistema de control interno.

La Junta de Directores y la administración principal son responsables por promover altos estándares éticos y de integridad. Y por establecer al interior de la organización una cultura que enfatice y demuestre a todos los niveles del personal la importancia de los controles internos. Todo el personal de una organización requiere entender su rol en el proceso de los controles internos y estar plenamente comprometido en el proceso.

#### **4.3.1.2. Actividades de control y división de responsabilidades**

Las actividades de control deber ser parte integral de las actividades diarias. Un efectivo sistema de control interno requiere que se establezca una estructura apropiada de control, con actividades de control definidas en cada nivel de negocios. Estas deben incluir: revisiones de alto nivel, control de actividad apropiados para los diferentes departamentos o divisiones; controles físicos; verificación del cumplimiento con los límites de exposición y seguimiento al no cumplimiento, un sistema de aprobaciones y autorización y un sistema de verificación y conciliación.



Un efectivo sistema de control interno requiere que exista una apropiada segregación de obligaciones y que el personal no tenga asignadas responsabilidades en conflicto. Las áreas de potenciales conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas y sujetas a monitoreo cuidadoso e independiente.

#### **4.3.1.3. Información y comunicación**

Un efectivo sistema de control interno requiere que existan datos internos, adecuados y comprensibles, de carácter financiero, operacional y de cumplimiento, así como información de mercados externos sobre los eventos y las condiciones que son relevantes para la toma de decisiones. La información debe ser confiable, oportuna, accesible y provista en un formato consistente.

Un efectivo sistema de control interno requiere que estén en funcionamiento sistemas de información confiables que cubran todas las actividades significantes. Estos sistemas, incluyendo aquellos que mantienen y usan datos en un formato electrónico, tienen que ser seguros, monitoreados de manera independiente y soportada por acuerdos de contingencia que sean adecuados.

Un efectivo sistema de control interno requiere efectivos canales de comunicación que estén en funcionamiento para asegurar que todo el personal entiende plenamente y se adhiere a las políticas y a los procedimientos que afectan sus obligaciones y responsabilidades y que se adquiere del personal apropiado toda la otra información relevante.

#### **4.3.1.3. Actividades de monitoreo y corrección de deficiencias**

La efectividad general de los controles internos debe ser monitoreada sobre una base sólida. El monitoreo de los riesgos claves debe ser parte de las actividades diarias, lo mismo que evaluaciones periódicas por parte de las líneas de negocio y de la auditoría

interna.

Las deficiencias de control interno, ya sean identificadas por las líneas de negocio, de auditoría interna y otro personal de control, deben ser reportadas de una manera oportuna al nivel administrativo apropiado y direccionadas prontamente.

#### **4.3.1.4 Evaluación de los sistemas de control interno por las autoridades de supervisión.**

Los supervisores deben requerir que todas las organizaciones independientemente de su tamaño tengan un efectivo sistema de control interno que se consistente con la naturaleza, complejidad y riesgo inherente de sus actividades dentro y fuera del balance y que responda a los cambios en el entorno y las condiciones de la organización. En aquellos casos en los supervisores determinan que el sistema de control interno de la organización no es adecuado o efectivo para el perfil específico de riesgos de dicha organización, debe tomar la acción adecuada.

#### **4.3.2. Teoría de la estructura organizacional**

La empresa pública y privada constituyen sistemas integrados formados por niveles administrativos, que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados por ley, por necesidad o por costumbre, a efectos de lograr metas y objetivos. Tanto la macro así como la micro administración, conformada por departamentos, oficinas y sus instrumentos administrativos de gestión como sistemas, procedimientos y métodos tienen que ser estudiados como unidades sociales, económicas y jurídicas.

La reconocida macro y micro administración son conceptos estructurales, funcionales y jurídicos que facilitan el estudio de la gestión de servicio a la comunidad. Este triple enfoque unido a la necesidad de dividir el trabajo, coordinar las tareas, determinar y reconocer la autoridad dentro de un marco fluido de comunicaciones, dio

origen a la creación de los órganos administrativos y al establecimiento de los criterios de departamentalización.

Los niveles administrativos por lo general responden, a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tienen y en el tamaño de sus unidades.

En la pirámide siguiente, se indica los niveles administrativos:

- 1.- DIRECTIVO
- 2.- EJECUTIVO
- 3.- ASESOR
- 4.- AUXILIAR
- 5.- OPERATIVO
- 6.- DESCONCENTRADO
- 7.- DESCENTRALIZADO
- 8.- AUTÓNOMO



#### **4.3.2.1. Nivel directivo**

En varias entidades públicas y en casi la generalidad de las empresas, existe el nivel legislativo, cuya función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc., decidir sobre los aspectos de mayor importancia de la organización. El nivel legislativo en el caso de una empresa, lo constituye la Junta de Accionistas, en un Municipio la Cámara integrada por los Concejales, en una Cooperativa la Asamblea General de Socios, en una Facultad Universitaria, la Junta de Facultad, en una empresa pública el Directorio.

Generalmente el nivel legislativo se integra por un Cuerpo Colegiado, las decisiones se toman por mayoría de votos, excepto en la empresa cuyas decisiones se efectúa en función del monto del capital.

#### **4.3.2.2. Nivel ejecutivo**

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trasmite a los organismos operativos y auxiliares para su ejecución.

Detenta el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente, más no la responsabilidad. El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal y se representa por un Presidente, Director o Gerente General.

#### **4.3.2.3. Nivel asesor**

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica,

económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando. La asesoría especializada generalmente se presta a los órganos ejecutivos o directivos, pero esto no impide que se la proporcione a los otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario.

El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio dominio en determinada área del conocimiento. El nivel asesor no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena, se limita a dar consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos y técnicos.

#### **4.3.2.4. Nivel auxiliar**

El nivel auxiliar ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia. Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Generalmente se le conoce como nivel administrativo complementario.

Las actividades de nivel auxiliar tienen que ver con secretaría, archivo, biblioteca, contabilidad, finanzas, estadística, pagaduría, suministros, transportes, seguridad, vigilancia, servicio médico, dental, social, psicológico y más servicios generales, que hacen fluida la vida administrativa de una entidad o empresa. El grado de autoridad es mínimo, pues se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional.

#### **4.3.2.5. Nivel operativo**

El nivel operativo es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.

Está integrado por las unidades que tienen a su cargo la producción y explotación de bienes, suministro de servicios al público, atención de trámites, etc.

### 4.3.3. Descripción del cargo

#### 4.3.3.1. Presidente de la Asamblea

- ✓ **Nivel:** Directivo
- ✓ **Naturaleza:** Máxima autoridad en la asamblea, con toma de decisión en la organización.
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general
- ✓ **Roles:** Representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados; convocar, presidir y levantar las sesiones que celebre la Asamblea General y la Junta Directiva, así como dirigir las deliberaciones de una y otra; ordenar pagos y autorizar con su firma los documentos, actas y correspondencia; adoptar cualquier medida urgente que la buena marcha de la Asociación aconseje o en el desarrollo de sus actividades resulte necesaria o conveniente, sin perjuicio de dar cuenta posteriormente a la Junta Directiva.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee la responsabilidad sobre toda la organización.
  - **Responsabilidad decisoria:** Posee la máxima responsabilidad disociaría en la organización.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee la totalidad de los datos confidenciales en la organización.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** Posee la totalidad de la responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 2 años
  - **Factores Fundamentales:** Toma de decisiones, honestidad y

proactividad.

#### 4.3.3.2. Vicepresidente de la Asamblea

- ✓ **Nivel:** Directivo
- ✓ **Naturaleza:** Es la segunda autoridad en la asamblea, con toma de decisión en la organización, el cual realizará los labores del presidente en caso de su ausencia.
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general
- ✓ **Roles:** El Vicepresidente sustituirá al Presidente en ausencia de éste, motivada por enfermedad o cualquier otra causa, y tendrá las mismas atribuciones que él.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee la responsabilidad sobre toda la organización.
  - **Responsabilidad decisoria:** Posee la máxima responsabilidad disociaría en la organización.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee la totalidad de los datos confidenciales en la organización.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** Posee la totalidad de la responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 1 año y 6 meses.
  - **Factores Fundamentales:** Toma de decisiones, honestidad y proactividad.

#### 4.3.3.3. Vocero de la Asamblea

- ✓ **Nivel:** Asesor
- ✓ **Naturaleza:** Busca comunicar las decisiones impartidas por la asamblea
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general
- ✓ **Roles:** El vocero tendrá a cargo la transmisión y difusión de toda la

información respectiva que se habrá tomado en la junta directiva, esto debe hacerlo de manera clara y pertinente.

✓ **Responsabilidades:**

- **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad jerárquica, debido a que su rol solo es comunicar.
- **Responsabilidad decisoria:** No posee responsabilidad decisoria, solo puede opinar y sugerir.
- **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee gran información de datos confidenciales los cuales se discuten en las asambleas.
- **Responsabilidad presupuestaria:** No posee responsabilidad presupuestaria.

✓ **Requerimientos:**

- **Antigüedad:** 6 meses.
- **Factores Fundamentales:** Honestidad, puntualidad y compromiso.

#### 4.3.3.4. Secretario de la Asamblea

✓ **Nivel:** Operador

✓ **Naturaleza:** Satisface la necesidad de expedir todos los documentos necesarios para el buen funcionamiento la asamblea.

✓ **Dependencia:** Asamblea general

✓ **Roles:** El Secretario tendrá a cargo la dirección de los trabajos puramente administrativos de la Asociación, expedirá certificaciones, llevará los libros de la asociación que sean legalmente establecidos y el fichero de asociados, y custodiará la documentación de la entidad, haciendo que se cursen a las comunicaciones sobre designación de Juntas Directivas y demás acuerdos sociales inscribibles a los Registros correspondientes, así como la presentación de las cuentas anuales y el cumplimiento de las obligaciones documentales en los términos que legalmente correspondan.

✓ **Responsabilidades:**



- **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad jerárquica, debido a que su rol solo es dejar registro de lo sucedido.
  - **Responsabilidad decisoria:** No posee responsabilidad decisoria.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee gran información de datos confidenciales los cuales se discuten en las asambleas.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No posee responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos:**
- **Antigüedad:** 6 meses.
  - **Factores Fundamentales:** Proactividad, agilidad y compromiso.

#### 4.3.3.5. Miembro Observador

- ✓ **Nivel:** Asesor
- ✓ **Naturaleza:** Busca tener imparcialidad en los asuntos, y busca informar de cualquier eventualidad o acción incorrecta realizada en la junta.
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general
- ✓ **Roles:** Asistir a todas las secciones con el fin de escuchar y observar las acciones, debates y decisiones que se realicen en la asamblea general, con fin de que todos los procesos se realicen con total transparencia.
- ✓ **Responsabilidades:**
- **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad jerárquica, debido a que su rol observar lo sucedido.
  - **Responsabilidad decisoria:** No posee responsabilidad decisoria, solo puede opinar y sugerir.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee gran información de datos confidenciales los cuales se discuten en las asambleas.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No posee responsabilidad presupuestaria.

- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** Minuciosidad, honestidad y compromiso.

#### 4.3.3.6. Delegado del área

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo
- ✓ **Naturaleza:** Comunicar las acciones y requerimientos de las áreas de trabajo.
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general
- ✓ **Roles:** Recolectar la información del área pertinente al que pertenezca y darla a conocer a la asamblea con el fin de que se tomen las medidas necesarias para solucionar los problemas u aprovechar las oportunidades.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad jerárquica.
  - **Responsabilidad decisoria:** Posee capacidad de voto
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee gran información de datos confidenciales los cuales se discuten en las asambleas.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No posee responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 1 año
  - **Factores Fundamentales:** Proactividad, honestidad y compromiso.

#### 4.3.3.7. Revisor Fiscal

- ✓ **Nivel:** Asesor
- ✓ **Naturaleza:** Inspeccionar y vigilar la organización con el fin de que se esté realizando un manejo adecuado de los bienes, recursos y patrimonios de la empresa.
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general

- ✓ **Roles:** Sesionarse que las actividades se cumplan en la organización, inspeccionar y corroborar los procesos de la organización e impartir instrucciones e informar a la asamblea y entes gubernamentales de los sucedido.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad jerárquica.
  - **Responsabilidad decisoria:** No posee responsabilidad decisoria, solo puede opinar y reportar.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee gran información de datos confidenciales los cuales se son brindados por la organización.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No posee responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 2 años
  - **Factores Fundamentales:** Honestidad, minuciosidad y proactividad.

#### 4.3.3.8. Director general

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo
- ✓ **Naturaleza:** Dirigir de manera idónea la organización, procurando que cada una de las áreas se desempeñe de la mejor manera.
- ✓ **Dependencia:** Asamblea general
- ✓ **Roles:** Dirigir, controlar, coordinar y analizar cada una de las áreas respectivas con el fin de potencializar sus cualidades y mitigar sus debilidades.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee una gran responsabilidad, debido a que bajo su comando esta todas las áreas de la empresa, lo que implica que debe velar por el buen manejo de la misma.
  - **Responsabilidad decisoria:** Posee autonomía en todas las

decisiones que impliquen en la organización de manera global.

- **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee toda información confidencial con el fin de tomar las mejores decisiones posibles.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** Es el encargado de aprobar los presupuestos y los gastos que se han de realizar.
- ✓ **Requerimientos:**
- **Antigüedad:** 2 años
  - **Factores Fundamentales:** Pro actividad, creatividad, capacidad de juicio, rapidez de decisión.

#### 4.3.3.9. Director de proyectos

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo
- ✓ **Naturaleza:** Crear alianzas y convenios que permitan que la organización incremente su impacto social y económico en busca de un beneficio colectivo.
- ✓ **Dependencia:** Gerente general.
- ✓ **Roles:** Crear y desarrollar proyectos relacionados con el turismo, esto incluye la generación de ideas de proyectos, generación de alianzas, investigación de beneficios mutuos.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee responsabilidad, debido a que bajo su cargo se encuentran todos los coordinadores de cada una de las alianzas ya realizadas y convenios establecidos, en cada uno de los proyectos.
  - **Responsabilidad decisoria:** Posee gran poder decisorio y autonomía para ir en busca de proyectos de gran impacto positivo.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Se le brindará los datos necesarios que sean confidenciales para realizar su debido trabajo.

- **Responsabilidad presupuestaria:** Posee la responsabilidad de cotizar y buscar los mejores precios para cada uno de sus proyectos, con el fin de buscar su aprobación, la cual está sujeta a las políticas de gasto de la empresa.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** proactividad, creatividad, trabajo en equipo y comunicación.

#### 4.3.3.10. Director de mercadeo

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo
- ✓ **Naturaleza:** Controlar y proyectar la información a los clientes y grupos de interés de la organización.
- ✓ **Dependencia:** Gerente general.
- ✓ **Roles:** Investigar el mercado, crear mensajes a comunicar y controlar la información, estando a cargo de las áreas de comunicación, generar informes a la junta directiva, crear las campañas publicitarias.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee bajo su jerarquía, todos los entes miembros que participan en esta dinámica.
  - **Responsabilidad decisoria:** Posee capacidad de decisión en la manera en que se realiza el mercadeo, sin embargo se ha de esperar la aprobación del mensaje a comunicar.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee confidencialidad de datos importantes en la organización relacionados a su desempeño.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** Tiene responsabilidad según sus tareas, sin embargo está sujeto a aprobación por parte del área financiera.
- ✓ **Requerimientos:**

- **Antigüedad:** 6 meses
- **Factores Fundamentales:** Creatividad, puntualidad, proactividad, trabajo en equipo

#### 4.3.3.11. Director administrativo

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo
- ✓ **Naturaleza:** Es el encargado de suministrar información de la organización y estar al mando de todo lo que confiere al buen funcionamiento de la misma.
- ✓ **Dependencia:** Gerente general.
- ✓ **Roles:** Encargado de la comunicación interinstitucional e interna. Estar a cargo de toda la información institucional y las relaciones de la misma, tener bajo control todos los papeles administrativos de la organización.
- ✓ **Responsabilidades:**
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee responsabilidad jerárquica con su subalterno
  - **Responsabilidad decisoria:** No posee capacidad decisoria, se ha de acoger a las reglas y parámetros de la organización.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial que le permite realizar su trabajo.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No posee responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos del puesto:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** Proactividad, Rapidez en las tareas, Puntualidad.

#### 4.3.3.12. Director de talento humano

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo

- ✓ **Naturaleza:** Cuidar por el buen manejo del personal, con el fin de que brinden lo mejor a la organización de la mejor manera posible.
- ✓ **Dependencia:** Gerente general.
- ✓ **Roles:** Crear espacios de trabajo, investigar las problemáticas y desarrollar las habilidades y características de los miembros de la organización. Crear planes de capacitaciones, realizar investigación personalizada, informar a los directivos de las problemáticas, dar informes de las soluciones planteadas.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** Posee baja responsabilidad. Sin embargo debe estar a cargo del bienestar de la organización y de su personal.
  - **Responsabilidad decisoria:** Tiene poder de decisión en los asuntos concernientes a su desempeño.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee grandes datos confidenciales provenientes del talento humano.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** Posee responsabilidad, sin embargo está sujeto a aprobación del presupuesto.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** Confidencialidad, honestidad, proactividad, trabajo en equipo y solución de problemas.

#### 4.3.3.13. Director financiero

- ✓ **Nivel:** Ejecutivo
- ✓ **Naturaleza:** Es el encargado de la parte contable, presupuestal y de generación de cuentas de cobro de la organización.
- ✓ **Dependencia:** Gerente general.
- ✓ **Roles:** Resguardar el patrimonio financiero de la empresa, dirigir al contador para que cumpla sus actividades, estar al pendiente de todos los gastos e inversiones de la empresa, y realizar todas las proyecciones presupuestales.

✓ **Responsabilidades:**

- **Responsabilidad jerárquica:** Posee responsabilidad del contador.
- **Responsabilidad decisoria:** Tiene poder de decisión en los asuntos concernientes a su desempeño.
- **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee grandes datos confidenciales provenientes del área contable.
- **Responsabilidad presupuestaria:** Posee la responsabilidad, puesto que es en esta área donde radica todas las acciones.

✓ **Requerimientos:**

- **Antigüedad:** 1 año
- **Factores Fundamentales:** proactividad, honestidad y compromiso.

#### 4.3.3.14. Escuela cultural

✓ **Nivel:** Operativo

✓ **Naturaleza:** Controlar los proyectos de la organización respecto a las clases de inglés, francés, portugués y español, así mismo los proyectos que se deseen incursionar con respecto a la enseñanza.

✓ **Dependencia:** Director de proyectos

✓ **Roles:** Accionar respecto a los problemas que los proyectos presenten, diligenciar todos los procesos de los proyectos. Definir a los voluntarios que realizan los proyectos, controlar su asistencia, generar reportes de lo sucedido en cada proyecto, generar alianzas con nuevas instituciones que estén interesadas en los proyectos.

✓ **Responsabilidades:**

- **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica
- **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
- **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee poca



información confidencial.

- **Responsabilidad presupuestaria:** No tiene responsabilidad presupuestaria.

✓ **Requerimientos:**

- **Antigüedad:** 6 meses
- **Factores Fundamentales:** proactividad, creatividad y compromiso.

#### 4.3.3.15. Proyectos sociales

✓ **Nivel:** Operativo

✓ **Naturaleza:** Controlar los proyectos de la organización que posean impacto social y que estén relacionados con el quehacer de la organización.

✓ **Dependencia:** Director de proyectos

✓ **Roles:** Accionar respecto a los problemas que los proyectos presenten, diligenciar todos los procesos de los proyectos. Definir a los voluntarios que realizan los proyectos, controlar y realizar el proyecto, buscar organizaciones sin ánimo de lucro que apoyen los proyectos u otras fuentes de financiación.

✓ **Responsabilidades:**

- **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica
- **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
- **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial respectiva a su área.
- **Responsabilidad presupuestaria:** Tiene responsabilidad presupuestaria en cada uno de los proyectos que realice.

✓ **Requerimientos:**

- **Antigüedad:** 6 meses
- **Factores Fundamentales:** proactividad y compromiso.

#### 4.3.3.16. Turismo privado

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Controlar los proyectos de la organización respeto al turismo privado, atender a los clientes y generar todos los reportes necesarios para el cumplimiento de esta tarea.
- ✓ **Dependencia:** Director de proyectos
- ✓ **Roles:** Accionar respecto a los problemas que los proyectos presenten, diligenciar todos los procesos de los proyectos. Definir a los voluntarios que realizan los proyectos, controlar su asistencia, generar reportes de lo sucedido en cada proyecto, generar alianzas con nuevas instituciones que estén interesadas en los proyectos. Crear recibos de pagos y reportar todo lo financiero.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica
  - **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial respectiva a su área.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No tiene responsabilidad presupuestaria.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** proactividad, honestidad y compromiso.

#### 4.3.3.17. Voluntariado y proyectos Free

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Controlar los voluntarios de la organización y los proyectos

gratis de la organización.

- ✓ **Dependencia:** Director de proyectos
- ✓ **Roles:** Accionar respecto a los problemas que los proyectos presenten, diligenciar todos los procesos de los proyectos. Definir a los voluntarios que realizan los proyectos, realizar convocatorias de los voluntarios, definir parámetros y mejoras para los voluntarios, gestionar proyectos gratuitos.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica
  - **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial respectiva a su área.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No tiene responsabilidad presupuestaria
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** proactividad, honestidad, creatividad trabajo en equipo, resolución de conflictos y compromiso.

#### 4.3.3.18. Diseñador gráfico

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Crear y construir los diseños gráficos de la organización con el fin de proporcionar los requerimientos de la misma.
- ✓ **Dependencia:** Director de mercadeo
- ✓ **Roles:** Crear diseños a la organización. Crear los afiches, tarjetas, posters y demás requerimientos de la organización.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica

- **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial respectiva a su área.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No tiene responsabilidad presupuestaria
- ✓ **Requerimientos:**
- **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** proactividad, creatividad, puntualidad, trabajo en equipo y compromiso.

#### 4.3.3.19. Coordinador de redes sociales

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Comunicar y conocer las necesidades del mercado mediante el uso de las redes sociales.
- ✓ **Dependencia:** Director de mercadeo
- ✓ **Roles:** Comunicar las acciones de la empresa e investigar las necesidades del público que se comunique mediante las redes. Estar en contacto constante de las redes sociales, comunicar los eventos, fotos y acciones de la empresa mediante las redes, hacer los análisis de la organización mediante las plataformas, promocionar los eventos mediante las redes.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica
  - **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial respectiva a su área.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No tiene responsabilidad presupuestaria

- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** proactividad, honestidad, creatividad trabajo en equipo, resolución de conflictos y compromiso.

#### 4.3.3.20. Auxiliar administrativo

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Apoyar las tareas del director administrativo
- ✓ **Dependencia:** Director administrativo
- ✓ **Roles:** Apoyo a las tareas administrativas. Responder correos, organizar archivos y redactar oficios.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee responsabilidad Jerárquica
  - **Responsabilidad decisoria:** Toma decisiones respecto a los proyectos que le atañen.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee información confidencial respectiva a su área.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** No tiene responsabilidad presupuestaria
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 3 meses
  - **Factores Fundamentales:** proactividad, trabajo en equipo, resolución de conflictos y compromiso.

#### 4.3.3.21. Coordinador de capacitaciones

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Crear propuestas que lleven a los miembros de la organización tener mejores habilidades y destrezas en su puesto de trabajo, así mismo que mejore el entendimiento mutuo y el trabajo en el equipo.

- ✓ **Dependencia:** Director de talento humano
- ✓ **Roles:** Desarrollar y potencializar al talento humano de la organización. Creación de ideas para el mejoramiento de los proyectos actuales, creación de eventos para esparcimiento y recreación del grupo, concretar acciones pertinentes para el mejoramiento de habilidades grupales.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - **Responsabilidad jerárquica:** No posee una responsabilidad, sin embargo cuando lidera alguna actividad, los demás participantes se han de someter a sus instrucciones.
  - **Responsabilidad decisoria:** Se posee autonomía en tomar decisiones y crear eventos relacionados con el mejoramiento del equipo de trabajo.
  - **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Posee responsabilidad puesto que a él se le manifestarán algunos de los problemas a solucionar respecto al equipo de trabajo.
  - **Responsabilidad presupuestaria:** Posee responsabilidad presupuestaria cada vez que cree espacios que se necesite, sin embargo esta está sujeta a aprobación del consejo directivo y de la reglamentación presupuestaria mensual que se posea.
- ✓ **Requerimientos:**
  - **Antigüedad:** 6 meses
  - **Factores Fundamentales:** Liderazgo, compromiso, resolución de problemas, Habilidad expresiva, creatividad y adaptabilidad.

#### 4.3.3.22. Contador

- ✓ **Nivel:** Operativo
- ✓ **Naturaleza:** Ofrecer la información financiera de manera útil, precisa y confiable para tomar las decisiones pertinentes.
- ✓ **Dependencia:** Director financiero
- ✓ **Roles:** Controlar la información financiera de la empresa. Realizar los

balances generales y estados de resultados de la organización, y presentar todo lo relacionado con la contabilidad nacional y las NIIF al estado oportunamente.

- **Responsabilidades:**
- **Responsabilidad jerárquica:** No tiene bajo su mando ninguna responsabilidad.
- **Responsabilidad decisoria:** No toma decisiones financieras.
- **Responsabilidad sobre datos confidenciales:** Se le brinda toda la información necesaria para el cumplimiento de su rol.
- **Responsabilidad presupuestaria:** Posee información del presupuesto.

✓ **Requerimientos:**

- **Antigüedad:** 2 años de experiencia.+
- **Factores Fundamentales:** Honestidad, puntualidad, orden y proactividad

#### **4.4. COMPETENCIAS DEL CARGO**

Según William Hoyos Torres (Diseño de perfil de cargo basado en competencias, 2010), La estructura de un perfil de cargo que se basa en las competencias, está compuesta, por una parte por dominios de competencias, es decir está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, las cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; por otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas, procedimentales, interpersonales, o ya sean definidas por un nivel de especificidad.

##### **4.4.1. Clasificaciones de las competencias**

###### **4.4.1.1. Cognitivas**

Aquellas que se fundamentan primordialmente en conocimientos disciplinarios o generales relativos a las ciencias básicas, las humanidades o las artes. El énfasis de estas competencias está dado por el saber comprender, analizar y tratar la información relevante, relacionar o sintetizar un determinado conocimiento, fenómeno o sistema.

#### **4.4.1.2. Procedimentales**

Aquellas que permiten saber cómo proceder en situaciones determinadas: es decir, permiten elaborar determinados productos tales como proyectos, operar determinados sistemas tecnológicos, preparar un balance, establecer la estrategia de defensa jurídica de un cliente, etc.

#### **4.4.1.3. Interpersonales**

Estas permiten cooperar con otros en función de un objetivo común; capacidades para saber comportarse en distintas situaciones y ser capaz de captar e interpretar señales de los interlocutores.

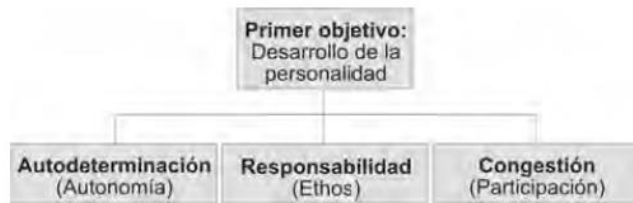
#### **4.4.2. Modelos de estructuración de perfiles de cargos por competencias.**

Según el modelo de Gerhard Bunk (1995 Vol.51/25) establece una relación entre la pedagogía y el trabajo como una fuente desde la cual se resume el significado de las competencias. A partir de allí establece una disciplina denominada pedagogía del trabajo. Según este autor, la pedagogía del trabajo sería, en consecuencia, una modalidad de aprender a trabajar, la cual toma en consideración todos los aspectos del ser humano. Como objetivos de la pedagogía cita los siguientes:

El primer objetivo (Figura F.7) es el desarrollo de la personalidad. Un ser con personalidad es aquel que evidencia en su actuar carácter, autonomía y gran responsabilidad, es decir es un ser con ética.



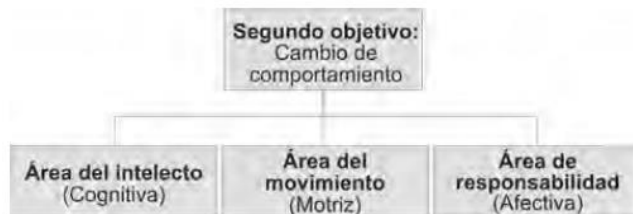
**Figura F.7. Primer objetivo.** Desarrollo de la personalidad



Fuente: Bunk (1995, Vol.51/52).

El segundo objetivo (figura F.8) es el cambio de comportamiento. Bunk afirma que el aprendizaje se manifiesta en el cambio de comportamiento, expresado en el intelecto, el movimiento y la responsabilidad.

**Figura F.8: Segundo objetivo.** Cambio de comportamiento



Fuente: Bunk (1995, Vol.51/52).

El tercer objetivo (figura F.9) es la cualificación. Bunk enfatiza que este objetivo es básico para la formación del empleado. Entiende por cualificación como el desarrollo de la eficiencia humana, de la cual desprende cuatro características básicas: cualificación, flexibilidad, humanidad y participación.

**Figura F.9: Tercer objetivo. Cualificación**



Fuente: Bunk (1995, Vol.51/52).

Con base a lo anterior, Bunk define las competencias de la siguiente manera; posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y tiene los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Adquiere competencia metodológica quién sabe reaccionar con la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten y quien encuentre de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. Consigue competencia social quien sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo, así como un entendimiento interpersonal. Posee competencia participativa quien sabe contribuir en la organización en su puesto de trabajo, es capaz de decidir y está dispuesto a asumir responsabilidades. (Cuadro C.1)

**Cuadro C.1.** Contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción

<b>Contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción</b>			
<b>Competencia técnica</b>	<b>Competencia metodológica</b>	<b>Competencia social</b>	<b>Competencia participativa</b>
<b>Conocimientos, Destrezas, aptitudes</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Formas de Comportamiento</b>	<b>Formas de organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasciende los límites de la profesión pero se relaciona con la profesión.</li> <li>• Amplia la profesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento variable.</li> <li>• Solución adaptada a la situación. Resolución de problemas.</li> <li>• Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición al trabajo.</li> <li>- Capacidad de adaptación.</li> <li>- Capacidad de intervención.</li> </ul> </li> <li>• Interpersonales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición a la cooperación.</li> <li>- Honradez,</li> <li>- Rectitud,</li> <li>- Altruismo,</li> <li>- y espíritu de equipo.</li> </ul> </li> </ul>	Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> <li>• Organización</li> <li>• Relación</li> <li>• Convicción</li> <li>• Decisión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Dirección</li> </ul>

Fuente: Bunk (1995, Vol. 51/52).

#### 4.4.3. Clasificación de competencias de acuerdo a los modelos tomados en referencia

<b>Competencias Cognitivas</b>	<b>Competencias procedimentales</b>	<b>Competencias interpersonales</b>	<b>Competencias de personalidad</b>	<b>Competencias de comportamiento</b>	<b>Competencias de cualificación</b>
Capacidad de: -Percepción del medio -Hablar una lengua no	Capacidad de: -Adaptación -Desarrollar nuevas ideas -Caracterizar	Capacidad de: -Socializar -Comunicación -Trabajo en equipo	Capacidad de: Capacidad de: -Tomar riesgos -Gestor del tiempo	Individuales: -Disposición al trabajo -Capacidad de adaptación	Capacidad de: -Coordinación -Organización -Relación -Decisión

nativa -Orientarse -Planificación -Resolución de conflictos	procesos -Presentar ordenadamente un discurso -Gestionar -Administrar -Estructurar -Adaptación -Manejo de herramientas	-Reconocer al otro -Negociación -Hablar en público -Comunicación	-Proactividad -Motivación -Aceptar sugerencias	-Capacidad de intervención Interpersonales: -Disposición a la cooperación -Rectitud -Integridad -Justo	- Responsabilida d -Dirección -Gestión de reuniones
--	--	---	--	---	--

#### 4.5. DISEÑO DE PERFIL DE CARGO BASADO EN COMPETENCIAS

##### 4.5.1. Presidente de la asamblea

<b>Nombre del cargo</b>	Presidente de la Asamblea	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Ser profesional en el área del turismo, dirección de empresas y carreras afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión de proyectos, manejo de un segundo idioma.	
<b>Experiencia</b>	Mínimo dos años en la organización	
<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>

Presidir las reuniones de la asamblea	Está presto a escuchar y dar su opinión respecto a lo que sucede en la organización	Comunicación, gestión de reuniones
Dirigir las actividades propias de la corporación y representarla legalmente	Conocer la misión y la visión de la organización, así mismo sus objetivos, y está dispuesto a tomar decisiones respecto a estos.	Percepción del medio
Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la corporación	Conoce los estatutos y los hace cumplir según lo determinado	Rectitud
Contratar y promover al personal de la corporación	Es justo y asertivo al momento de tomar decisiones respecto al personal, conociendo la situación de la corporación	Justo
Demás actividades que la asamblea le solicite realizar	Está atento y dispuesto a cumplir con las actividades	Proactivo

#### 4.5.2. Vicepresidente de la asamblea

<b>Nombre del cargo</b>	Vicepresidente de la Asamblea
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>
<b>Educación</b>	Ser profesional en el área del turismo, dirección de empresas y carreras afines
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión de proyectos, manejo de un segundo idioma.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año y seis meses en la organización
<b>Dependencia</b>	Asamblea general

<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Reemplazar al presidente en sus ausencias temporales o permanentes	Está presto a escuchar y dar su opinión respecto a lo que sucede en la organización	gestión de reuniones
Hacer seguimiento al plan estratégico	Conocer el plan estratégico y actuar según el mismo	Percepción del medio, adaptación
Colaborarle al presidente en sus funciones	Conoce las funciones del presidente	Toma de decisiones
Demás actividades que la asamblea le solicite realizar	Está atento y dispuesto a cumplir con las actividades	Proactivo

#### 4.5.3. Vocero de la asamblea

<b>Nombre del cargo</b>	Vocero de la Asamblea	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Técnico o tecnólogo en el Sena de manejo de recursos o afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión de comunicaciones	
<b>Experiencia</b>	Mínimo seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>

Asistir a las reuniones de la asamblea	Asiste cumplidamente a la totalidad de la reunión	Puntualidad
Comunicar la convocatoria a reuniones	Está presto a escuchar y accionar según se le comunica	Compromiso
Comunicar los resultados de las reuniones	Es eficaz y veraz en sus comunicados	Honestidad

#### 4.5.4. Secretario de la asamblea

<b>Nombre del cargo</b>	Secretario de la Asamblea	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Técnico o tecnólogo en el Sena de secretariado	
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión de comunicaciones, secretariado	
<b>Experiencia</b>	Mínimo seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Asistir a las reuniones de la asamblea	Asiste cumplidamente a la totalidad de la reunión	Puntualidad
Certificar las reuniones mediante las actas	Realizar cumplidamente los documentos pertinentes	Agilidad. comunicación

Tramitar correspondencia y el archivo de la corporación	Gestiona los recursos de la organización	Honestidad
Demás actividades que la asamblea le solicite realizar	Está atento y dispuesto a cumplir con las actividades	Proactividad

#### 4.5.5. Observador

<b>Nombre del cargo</b>	Observador	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Estudiante o profesional de la empresa en cualquier rama	
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión	
<b>Experiencia</b>	Mínimo seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Asistir a las reuniones de la asamblea	Asiste cumplidamente a la totalidad de la reunión	Puntualidad
Dar fe de lo que se ha realizado es de la manera adecuada	Realizar un análisis objetivo de lo tratado en la junta	Honestidad

#### 4.5.6. Delegado del área

<b>Nombre del cargo</b>	Delegado del área
-------------------------	-------------------



<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Estudiante o profesional de la empresa en cualquier rama de la empresa	
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año en la organización	
<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Asistir a las reuniones de la asamblea	Asiste cumplidamente a la totalidad de la reunión	Puntualidad
Comunicar los problemas y soluciones de su área y/o la corporación	Realizar un análisis objetivo de los problemas y soluciones de la corporación	Honestidad

#### 4.5.7. Revisor fiscal

<b>Nombre del cargo</b>	Revisor fiscal
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>
<b>Educación</b>	Contador publico
<b>Formación</b>	Conocimiento en Artículo 215 del Código de Comercio Artículo 13, Ley 43 de 1990 y leyes relacionadas con el turismo.
<b>Experiencia</b>	Mínimo dos años de experiencia en su profesión

<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Cerciorarse de que las operaciones se celebren o cumplan por cuenta de la corporación se ajusta a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.	Asiste cumplidamente a la totalidad de la reunión	Honestidad
Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier título.	Realizar cumplidamente los documentos pertinentes	Proactividad
Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea general, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.	Gestionar y vigilar lo sucedido en la organización	Responsabilidad
Demás actividades que la asamblea le solicite realizar	Está atento y dispuesto a cumplir con las actividades	Proactividad

#### 4.5.8. Director general

<b>Nombre del cargo</b>	Director general
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>
<b>Educación</b>	Administrador de empresas o formación con carreras

	afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en guía de turismo, proyectos y leyes de turismo	
<b>Experiencia</b>	Mínimo dos años de experiencia laboral en el sector del turismo	
<b>Dependencia</b>	Asamblea general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.	Asistir a las reuniones que se le soliciten y hacer las gestiones debidas a la labor que desempeñe	Responsabilidad
Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por la Asamblea y proponer modificaciones al mismo.	Leer, inspeccionar y tener la capacidad de análisis de los documentos de manera oportuna y ágil	Proactividad
Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la corporación	Accionar oportunamente y en pro de la corporación	Integridad
Informar a la Asamblea de las operaciones celebradas con la corporación	Crear la documentación con el fin de soportar sus avances	Honestidad, comunicación

Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza incluidos los que tengan por objeto la adquisición o enajenación de derechos, bienes muebles e inmuebles, contratos o convenios de la corporación	Pertinentemente estar en gestión de los recursos y crear lazos que le permitan acceder a las labores que debe realizar respecto a estos	Gestionar, administrar, negociar
Demás actividades que la asamblea le solicite realizar	Está atento y dispuesto a cumplir con las actividades	Proactividad

#### 4.5.9. Director de proyectos

<b>Nombre del cargo</b>	Director de proyectos	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Administrador de empresas o formación con carreras afines a los proyectos	
<b>Formación</b>	Conocimiento en guía de turismo, proyectos y leyes de turismo	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral en el sector turístico o una antigüedad en la organización de seis meses	
<b>Dependencia</b>	Gerente general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Crear alianzas y nuevos contactos para la corporación que busque el beneficio de la misma	Ir a las organizaciones y plantear los proyectos con el fin de concretar las alianzas	Negociación, comunicación, desarrollar

		nuevas ideas
Integrar el talento humano de la empresa con el proyecto específico, buscando la efectividad del proceso	Buscar el talento humano correspondiente al proyecto e integrarlo	Trabajo en equipo
Coordinar los proyectos de manera macro, y resolver asuntos de corte no operacional	Proactivamente revisar los proyectos y dar solución a los casos presentados	Coordinación
Informar y comunicar sus avances y necesidades al Gerente general	Crear la documentación con el fin de soportar sus avances	Honestidad, comunicación
Estar al tanto de las necesidades de los grupos de interés o Stakeholders que inciden en los proyectos	Hablar con los grupos de interés y buscar soluciones a los problemas encontrados	Gestionar, administrar
Demás actividades que el Gerente general le solicite realizar	Está atento y dispuesto a cumplir con las actividades	Proactividad

#### 4.5.10. Director de mercadeo

<b>Nombre del cargo</b>	Director de mercadeo
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>
<b>Educación</b>	Mercadologo o formación con carreras afines a la mercadotecnia
<b>Formación</b>	Conocimiento en turismo, manejo de redes sociales y publicidad alternativa
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad en la organización de seis meses

<b>Dependencia</b>	Gerente general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización	Investigar el mercado y entrelazar las acciones del mercadeo en los mercados específicos	Capacidad de adaptación
Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	Planificación, gestionar
Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.	Estar al pendiente de sus colaboradores y de las acciones de la corporación respecto a su mercado objetivo	Capacidad de intervención
Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.	Accionar de manera oportuna los resultados obtenidos de las investigaciones siendo congruente con la misión de la corporación	Decisión
Dirigir y liderar el equipo de trabajo.	Establecer lazos de comunicación efectivos que conlleven al buen funcionamiento del equipo de trabajo	Coordinación, trabajo en equipo

#### 4.5.11. Director administrativo

<b>Nombre del cargo</b>	Director de administrativo
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>
<b>Educación</b>	Administrador de empresas, o carreras afines

<b>Formación</b>	Conocimiento en turismo, manejo de información	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad en la organización de seis meses	
<b>Dependencia</b>	Gerente general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Supervisar la asignación presupuestal	Estar al control de los requerimientos y seguimiento al presupuesto aprobado	Integridad
Planificar, elaborar y gestionar comunicaciones interinstitucionales e internas	Atender adecuadamente a los aliados y asistir puntualmente a lo requerido	Gestor de reuniones, relación
Verificar los procesos de contratación de bienes y servicios	Estar al pendiente de sus colaboradores y de las acciones de la corporación respecto a los procesos de la misma	Capacidad de intervención
Revisión de informes presentados en cada proceso	Tener atención a cada informe que se presenta	Capacidad de intervención
Demás actividades que el Gerente general le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	responsabilidad

#### 4.5.12. Director de Talento humano

<b>Nombre del cargo</b>	Director de talento humano	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Administrador de empresas, o con carreras afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en gestión del personal y motivación	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad en la organización de seis meses	
<b>Dependencia</b>	Gerente general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Dirigir y coordinar las labores que influyan en la eficacia y en la eficiencia de cada uno de los puestos	Estar al control de los miembros y sus actividades	Coordinación y dirección
Crear los programas de reclutamiento e inducción del personal	crear los planes de convocatoria, y los procesos de inducción	Estructurar
Procurar que las normas y reglamentos sean cumplidos por los miembros de la organización	Estar al pendiente de sus colaboradores y de las acciones de la corporación respecto a los procesos de la misma	Comunicación y capacidad de intervención
Procurar la armonía y el buen clima laboral entre los miembros de la organización	Tener atención a cada situación que se presenta e indagar en ella	Trabajo en equipo
Demás actividades que el Gerente general le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a	proactividad



	implementar respecto al uso de los recursos	
--	---	--

#### 4.5.13. Director Financiero

<b>Nombre del cargo</b>	Director financiero	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Contador, financista o en áreas afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en leyes contables relacionadas con los proyectos y el turismo	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad en la organización de un año	
<b>Dependencia</b>	Gerente general	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Gestionar la liquidez de la empresa	Evaluar cada una de las posibilidades de la empresa, siendo proactivo en las acciones	Gestionar
Financiación bancaria	crear planes de inversión	Negociación, Integridad
Analizar las políticas de inversiones	Estar al tanto de la necesidad, rentabilidad y forma de financiación	Percepción del medio
Estar al control de los activos, pasivos y patrimonios de la empresa	Tener atención a cada situación financiera de la empresa	Resolución de conflictos, manejo de herramientas

Demás actividades que el Gerente general le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	proactividad
---	--	--------------

#### 4.5.14. Coordinador de la Escuela cultural

<b>Nombre del cargo</b>	Escuela cultural	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Áreas afines a los proyectos	
<b>Formación</b>	Conocimiento en emprendimiento, inglés y preferiblemente francés	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad de seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Director de proyectos	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Generar alianzas respecto a los proyectos que influyan la enseñanza de una lengua nueva	Asistir puntualmente a las reuniones y poseer nuevas ideas	Relación y gestionar
Generar reportes al director de proyectos de sus acciones	Generar puntualmente los registros	Estructurar
Definir voluntarios que apoyaran los proyectos	Evaluar sabiamente el talento humano que posee la organización	Reconocer al otro
Estar atento a los proyectos que se estén avanzando	Proactivamente se preocupa por el seguimiento de los proyectos	Coordinación

Demás actividades que el director de proyectos le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	proactividad
---	--	--------------

#### 4.5.15. Coordinador de los Proyectos sociales

<b>Nombre del cargo</b>	Proyectos sociales	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Áreas afines a los proyectos	
<b>Formación</b>	Conocimiento en emprendimiento, impacto social, inglés y preferiblemente francés	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad de seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Director de proyectos	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Gestionar el proyecto social	Proactivamente habla con los grupos de interés y genera alianzas respectivas	Gestionar
Documentar el proyecto social	Generar puntualmente los registros, incluyendo fotografías, etc.	Estructurar
Resolver los problemas que se presenten en el proyecto	Dialoga con los involucrados	Aceptar sugerencias y comunicación
Controlar los proyectos sociales que presenta la organización	Estar activamente involucrado con los proyectos	Coordinación

Demás actividades que el director de proyectos le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	proactividad
---	--	--------------

#### 4.5.16. Coordinador del Turismo privado

<b>Nombre del cargo</b>	Turismo privado	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Administrador de empresas, turismo o afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en el área de turismo, inglés y preferiblemente francés	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad de seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Director de proyectos	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Enviar y responder correos relacionados con el turismo privado	Estar pendiente de los medios de comunicación de la empresa	Gestor del tiempo, manejo de herramientas
Atender a toda la logística que implica los tours privados	Realizar llamadas y organizar lo pertinente	Proactividad
Seleccionar a los voluntarios pertinentes para los recorridos	Conocer las habilidades de cada uno de los voluntarios	Reconocer al otro
Registrar todo lo correspondiente a los tours	Estar atento a los reportes	Estructurar

Demás actividades que el director de proyectos le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	proactividad
---	--	--------------

#### 4.5.17. Coordinador del Voluntariado y proyectos free

<b>Nombre del cargo</b>	Voluntariado y proyectos free	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Licenciado en Lenguas modernas o áreas afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en emprendimiento, inglés y preferiblemente francés	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad de seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Director de proyectos	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Coordinar a los voluntarios para los proyectos free	Estar atento a cada uno de los horarios y cumplimiento de los proyectos	Coordinación
Generar alianzas que permitan que estos proyectos se potencialicen de gran manera	Ir a los sitios de interés a crear convenios	Socializar, negociación
Definir las acciones para mejorar los proyectos actuales	Investigar en las fallas y promover las mejoras	Decisión
Promover nuevos proyectos free	Investigar el mercado y liderar los proyectos	Disposición al trabajo

Demás actividades que el Gerente general le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	proactividad
---	--	--------------

#### 4.5.18. Diseñador gráfico

<b>Nombre del cargo</b>	Diseñador gráfico	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Diseñador gráfico o con áreas afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento de herramientas gráficas y multimedia	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad de seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Director de mercadeo	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Crear logos, publicidad o cosas referentes a la organización	Ir a los espacios en los que se realiza las actividades de la empresa	manejo de herramientas
Dar propuestas de posibles campañas, imágenes o publicidad	Asistir a las reuniones de comité	Percepción del medio
Documentar todo lo realizado	Es ordenado al momento de documentar	Estructurar
Dar copia de todos los archivos en documentos editables	Entregar puntualmente los documentos	Rectitud

Demás actividades que el director de mercadeo le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	proactividad
--	--	--------------

#### 4.5.19. Coordinador de redes sociales

<b>Nombre del cargo</b>	Coordinador de redes sociales	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Mercadologo o con áreas afines	
<b>Formación</b>	Conocimiento en Community Manager	
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia laboral o una antigüedad de seis meses en la organización	
<b>Dependencia</b>	Director de mercadeo	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Investigar al mercado objetivo que se desea llegar	Revisar las estadísticas virtuales	Manejo de herramientas
Indagar y tener material para publicar en las redes	Estar activo en búsqueda de material y ser puntual en las publicaciones	Gestionar
crear campañas de promoción en las redes	Según los datos dar iniciativas en las reuniones	proactividad
Estar al frente de la respuesta a todos los usuarios que se encuentren interesados	Revisar las redes sociales constantemente	Responsabilidad

Demás actividades que el director de mercadeo le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	Motivación
--	--	------------

#### 4.5.20. Auxiliar administrativo

<b>Nombre del cargo</b>	Auxiliar administrativo	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Estudiante de administración o en carreras afines	
<b>Formación</b>	Conocimientos en turismo	
<b>Experiencia</b>	Estudiante de al menos quinto semestre y con tres meses de antigüedad en la empresa	
<b>Dependencia</b>	Director administrativo	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Responder correos electrónicos de la empresa	Estar atento a revisar los correos electrónicos	Comunicación
Organizar archivos	Recibir y documentar lo pertinente	Estructurar, caracterizar procesos
Redactar oficios	Entender y proactivamente realizar lo encomendado	Congruente
Demás actividades que el director administrativo le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	Proactividad



#### 4.5.21. Coordinador de capacitaciones

<b>Nombre del cargo</b>	Coordinador de capacitaciones	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Estudiante con áreas afines al talento humano	
<b>Formación</b>	Conocimiento en capacitaciones, educación, motivación del personal	
<b>Experiencia</b>	Estar cursando mínimo quinto semestre y al menos tres meses de antigüedad	
<b>Dependencia</b>	Director de talento humano	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Desarrollar planes de mejoramiento del trabajo en equipo	Ir a cada uno de los integrantes e indagar de sus necesidades	Trabajo en equipo
Crear ideas para esparcimiento e integración	Indagar de sitios, cotizaciones y eventos que se pueden realizar	Motivación
Crear planes de desarrollo de habilidades para los proyectos	Documentar y poner en acción los planes que se propongan	Planificación
Demás actividades que el director de talento humano le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	Proactividad

## 4.5.22. Contador

<b>Nombre del cargo</b>	Contador	
<b>Factor</b>	<b>Requisito</b>	
<b>Educación</b>	Contador publico	
<b>Formación</b>	Conocimiento de las NIFF y de lo relacionado con el turismo	
<b>Experiencia</b>	Mínimo experiencia de 2 años	
<b>Dependencia</b>	Director financiero	
<b>Funciones</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Competencias</b>
Llevar todos los estados financieros y balances generales legalmente constituidos	Tener orden y realizarlos cumplidamente	Administrar, honradez
Guardar los comprobantes de compras y ventas de la organización	Ser ordenado en la recolección de estos documentos	Estructurar
Presentar todo lo referente al gobierno cada año	Estar atento a las fechas y estructurar todo respecto a la ley	Responsabilidad
Elaboración de recibos de pago, y documentación referente	Estructurar todo conforme a lo pedido	Manejo de herramientas
Demás actividades que el director financiero le solicite realizar	Generar documentos en los cuales se evidencien las acciones que se van a implementar respecto al uso de los recursos	Proactividad

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- La empresa Get up and go Colombia es una corporación que está presente en el mercado hace aproximadamente un año y 8 meses, la cual brinda servicios de Guianza turística en diferentes idiomas, y programas enfocados al bilingüismo y a la cultura. Al ahondar en su recorrido podemos observar que ha tenido un gran crecimiento y acogida por los turistas llamados mochileros y es por esta razón que se desea incursionar en muchos proyectos que el presente trabajo desea organizar a nivel del talento humano.
- No se tuvo la necesidad de generar la planeación estratégica de la organización, puesto que la misión, visión y objetivos institucionales ya estaban presentes desde su creación; sin embargo, se hizo necesario plantear y organizar un diseño del organigrama institucional, puesto que la organización deseaba crear nuevos cargos no antes existentes.
- Al momento de dar a conocer las diferentes encuestas realizadas a los cargos que la organización ya poseía; con el fin de ahondar en sus responsabilidades, se denotó el desconocimiento que algunos miembros poseen respecto de la persona a la cual se le deben rendir reportes y resultados, y este elemento tiene como origen el no contar con un organigrama claro socializado en la corporación, elemento que se corrigió y dio paso a informar las diferentes jerarquías, cargos y direccionamiento del flujo de la información.
- Existen miembros que no identifican bien las labores para las cuales se encuentran en la corporación, o por lo contrario consideran que realizan actividades para las cuales no fueron asignados. El análisis de los cargos existentes nos permitió conocer las actividades desarrolladas en cada uno de los puestos, por lo que a medida que estas se abrieron al conocimiento se pudo redistribuir funciones, responsabilidades y compromisos, lo cual es necesario para un buen manejo de clima organizacional y efectividad del trabajo prestado.

- Se desarrollaron actividades de sensibilización y socialización de la importancia de la creación de perfiles de cargos basados en competencias y su metodología, con el fin de que los miembros pudieran participar activamente en este proceso. Una vez los miembros absorbieron esta información, se dio paso a la socialización de resultados de las encuestas y su desarrollo en conjunto de las mejoras.
- Las actividades y roles de los puestos de trabajo fueron tomados a partir de las encuestas y el dialogo pertinente que se realizó con cada uno de los miembros de la corporación; sin embargo, debido a que existen cargos nuevos que se desean incorporar a la estructura organizacional, se hizo necesario realizar un estudio de cada uno de los puestos en referencia al sector económico y la actividad en específico de la empresa, acción que nos permitió referenciar muchos cargos pertinentes y necesarios para el crecimiento organizacional.
- Mediante la elaboración de los perfiles de cargos basados en competencias se pudo observar que la mayoría de cargos actualmente ocupados no poseen todas las competencias, conocimientos y/o experiencia en los asuntos correspondientes a su cargo, esto se debe a que la mayoría de los puestos fueron asignados en referencia a la motivación intrínseca que cada miembro opto por escoger.
- Debido a que los miembros de la organización son en su gran mayoría voluntarios que reciben cierta comisión en efectivo por sus labores desempeñadas, su manera de enfocar las actividades y responsabilidades ha variado en el tiempo, esto ha demorado el proceso de crecimiento en la organización debido a que en algunos casos los puestos han pasado por diferentes miembros, los cuales en muchas ocasiones no poseen, ni cumplen los requerimientos del cargo a asumir.
- La organización debe asumir este documento como una guía para poder escoger su personal idóneo de manera que pueda aprovechar al máximo al personal que recluta, se desea también que la organización habrá un espacio a los voluntarios que desean aplicar a los diferentes cargos y que en estos, la organización entre a capacitar a los voluntarios pertinentes en sus áreas de

## ANEXOS

### 1. Encuesta realizada al director general

#### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:

1.1. Nombre del puesto: Director general

1.2. Departamento:

1.3. Dependencia directa: Consejo directivo

1.4. Fecha de aplicación: 06 de mayo del 2017

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Miguel Ángel Carvajal Palacios

2.2. Antigüedad en el servicio: 1 año y 4 meses

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1.Coordinar el trabajo de las diferentes áreas	4
2.Fortalecer la comunicación de las diferentes áreas	2
3.Apoyar a directivos, coordinadores o voluntarios en	2

actividades nuevas o que involucren tomar decisiones	
4. Autorizar gastos para materiales, proyectos, actividades y campañas	1
5. Hacer un seguimiento de las actividades realizadas por directivos, coordinadores y voluntarios	2
6. Escuchar, atender y resolver los problemas que se presenten en la organización a cualquier nivel contactando a la persona a cargo o tomando acciones	2
7. Establecer nuevas alianzas	1
8. Ayudar a conseguir patrocinios para eventos, campañas o actividades	Depende de la temporada
9. Apoyar la logística de eventos, campañas o actividades realizadas en la organización y coordinar el trabajo del grupo de logística para que los mismos tengan una buena planeación, desarrollo y seguimiento	Depende de la temporada
10. Conformar nuevos grupos para desarrollar proyectos	Depende de la temporada
11. Crear, apoyar y fortalecer proyectos en la organización	Depende de la temporada
12. Realizar control a las diferentes áreas: proyectos free, actividades privadas, talento humano, mercadeo, redes sociales, proyectos y administrativa.	2

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1.Expedir y firmar certificados para voluntarios	Depende de la temporada
2.Actualizar y renovar los documentos legales de la organización	Depende de la temporada
3.Incentivar la proactividad de los voluntarios para que creen soluciones a las problemáticas que identifiquen	Depende de la temporada
4.Dirigir y estructurar las reuniones de los voluntarios, directivos y coordinadores	2
5.Hacer reuniones con directivos y coordinadores para mejorar la organización	2
6. Mantenerse al tanto de las actividades desarrolladas e identificar problemáticas incentivando la proactividad para su solución y proponiendo acciones que resuelvan las mismas	1
7. Generar diplomas para directivos, coordinadores y voluntario para nombramientos y “teambuilding” de nuevos voluntarios	Depende de la temporada
8. Entrevistar y ser parte del comité de selección de nuevos voluntarios	Depende de la temporada

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		X
Uso de materiales		X
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	X	
Supervisión de trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		X
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión		X	



Habilidad expresiva		X	
Pro actividad			X
Creatividad			X
Capacidad de juicio			X
Comprensión lectora		X	
Redacción		X	
Conocimiento de idioma		X	
Trabajo en equipo		X	
Liderazgo		X	
Comunicación		X	
Orden y organización		X	
Puntualidad		X	

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
4.	Escribir (Cartas, informes, etc)
4.	Intercambiar información (Clientes o interesados)
4.	Negociar (patrocinadores, clientes)
4.	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
4.	Entrevistar
4.	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	X
De 6 meses a 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

1. Proactividad
2. Compromiso
3. Lealtad

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

## 2. Encuesta realizada al director de proyectos

### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:

1.1. Nombre del puesto: Director de proyectos

1.2. Departamento: Proyectos

1.3. Dependencia directa: Director general

1.4. Fecha de aplicación: 02 de mayo del 2016

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Luisa Fernanda Romero Muñoz

2.2. Antigüedad en el servicio: 17 meses

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Generación de nuevas alianzas	6 horas
2. Creación de ideas para proyectos	3 horas
3. Gestiones Varias	6 horas

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
4. Revisar publicaciones, noticias y comunicación	8 horas
5. Documentación	2 horas
6. Guianza en tours	2 horas

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes	x	
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	x	
Supervisión de trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x

Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	x	

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión		x	
Habilidad expresiva			x
Pro actividad			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio		x	
Comprensión lectora		x	
Redacción		x	
Conocimiento de idioma		x	
Trabajo en equipo			x

Liderazgo			x
Comunicación			x
Orden y organización		x	
Puntualidad		x	

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

---

Código	Tarea
4	Escribir (Cartas, informes, etc.)
5	Intercambiar información (Clientes o interesados)
5	Negociar (patrocinadores, clientes)
5	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
4	Entrevistar
4	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	x
De 6 meses a 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	



9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

1. Proactividad
2. Expresión Verbal
3. No. De Nuevas Alianzas
4. No. De Nuevos Proyectos

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

Funciones por fuera del cargo tradicional como ejecución de tareas sencillas que pueden ser realizadas por miembros.

Poca adherencia y apoyo por parte de los miembros hacia las nuevas ideas, ya que retrasa el crecimiento de la organización.

### **3. Encuesta realizada al director de mercadeo**

#### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:
  - 1.1. Nombre del puesto: Director de mercadeo
  - 1.2. Departamento: Mercadeo
  - 1.3. Dependencia directa: Director general
  - 1.4. Fecha de aplicación: 18 de mayo del 2017

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Luis Daniel Bolaños

2.2. Antigüedad en el servicio: 10 meses

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Revisión de contenido de Facebook	2
2. Desarrollo página web	5
3. Reuniones Junta Directiva	2

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1. Ideación	1
2. Lectura de comunicados y chat sociales	2

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		X
Uso de materiales	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	X	
Supervisión de trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		X

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión		X	
Habilidad expresiva			X
Pro actividad			X

Creatividad			X
Capacidad de juicio		X	
Comprensión lectora			X
Redacción			X
Conocimiento de idioma			X
Trabajo en equipo		X	
Liderazgo		X	
Comunicación			X
Orden y organización		X	
Puntualidad			X

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
--

N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
3	Escribir (Cartas, informes, etc)
5	Intercambiar información (Clientes o interesados)
5	Negociar (patrocinadores, clientes)
2	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
4	Entrevistar
4	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	
De 6 meses a 1 año	X
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

- Número de nuevos aliados
- Crecimiento efectivo de redes sociales
- Crecimiento de turistas por tour
- Aumento de la publicidad audiovisual y de su alcance

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

Positivamente: es muy importante ser una persona creativa, que vea oportunidad en cada ausencia de publicidad. Igualmente, es muy deseable que la persona esté en constante contacto con otras organizaciones, o con el mercado en general, para adoptar campañas exitosas de marketing.

#### 4. Encuesta realizada al director administrativo

##### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:

1.1. Nombre del puesto: Director administrativo

1.2. Departamento: Administrativo

1.3. Dependencia directa: Director general

1.4. Fecha de aplicación: 07 de mayo del 2017

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Patricia Paz Guzmán

2.2. Antigüedad en el servicio: 8 meses

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Responder ante el director general, y demás entes superiores por la administración de los recursos.	5%
2. Coordinar y velar por la correcta	30%

ejecución de actividades administrativas	
3. Planear y supervisar actividades que permitan la consecución de los recursos.	30%
4. Establecer proyecciones y metas	5%
5. Elaborar informes administrativos	10%

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1. Revisar desembolsos	2%
2. Analizar estados financieros en conjunto con	3%
3. Coordinar reemplazos	5%
4. Liderar tours	5%
5. Visitas clientes	5%

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de



trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	X	
Supervisión de trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión			X

Habilidad expresiva			X
Pro actividad			X
Creatividad			X
Capacidad de juicio			X
Comprensión lectora			X
Redacción			X
Conocimiento de idioma		X	
Trabajo en equipo			X
Liderazgo			X
Comunicación			X
Orden y organización			X
Puntualidad			X

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
4	Escribir (Cartas, informes, etc.)
3	Intercambiar información (Clientes o interesados)
5	Negociar (patrocinadores, clientes)
5	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
2	Entrevistar
4	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	X
De 6 meses a 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

1. Nivel de respuesta y claridad ante la director general, y demás entes superiores
2. Cumplimiento de las actividades en los tiempos establecidos
3. Nivel de cumplimiento de las metas establecidas
4. Eficacia de las actividades y/o proyectos generados
5. Proactividad y proposición de proyectos que generen valor a la compañía

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

1. Estrés (Negativo): Exceso de actividades por cumplir combinado con poco tiempo o mala planificación, genera sensación de agobio y baja la productividad.
2. Motivación (Positivo): Si existe una alta motivación genera sentido de pertenencia, amor por lo que se hace y mejora el clima laboral haciendo que incremente la proactividad y creatividad
3. Buen equipamiento (Positivo): Si se dota de todos los elementos necesarios para cumplir bien con un trabajo, no hay excusa para no desarrollar bien las funciones
4. Capacitaciones (Positivo) : Mantenerse actualizado y tener claro el cómo se desarrollan las actividades permiten tener un buen desempeño

## 5. Encuesta realizada al coordinador de voluntariado y proyectos Free

### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:
  - 1.1. Nombre del puesto: Coordinador del voluntariado y proyectos Free
  - 1.2. Departamento: Proyectos
  - 1.3. Dependencia directa: Director de proyectos
  - 1.4. Fecha de aplicación: 03 de mayo del 2017
  
2. Identificación de quien responde el cuestionario:
  - 2.1. Nombre y apellidos: Jonh Jairo Dueñas Muñoz
  - 2.2. Antigüedad en el servicio: 16 meses
  
3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Walking and Trekking Tours leader	8 horas semana
2. Coordinador Free Tours – Para aumentar el número de asistentes o turistas en los recorridos utilizando diferentes medios Sociales y tecnológicos.	6 horas semana
3. Coordinador Free Tours – Buscar convenios nuevos con diferentes empresas y seguir dando apoyo a los ya establecidos a nivel personal y de redes sociales.	4 horas mes
4. Coordinador Free Tours – Implementar actividades y proyectos que causen impacto social y educacional.	El tiempo libre necesario
5. Coordinador Free Tours – Dar apoyo, asistencia, colaboración y lo necesario para los voluntarios.	El tiempo libre necesario

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1. Asistir a reuniones del grupo y equipo	2 horas semana
2. Repartir propaganda y promover la corporación	5 horas semana

a través de cualquier medio social y tecnológico.	
3. Uso de mis propios recursos para fortalecer, fomentar, estructurar La corporación	1 hora semana
4.	
5.	

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes	x	
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	x	
Supervisión de trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	x	
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	x	

Responsabilidad en la confidencialidad de la información	x	
--	---	--

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión		x	
Habilidad expresiva			x
Pro actividad			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio			x
Comprensión lectora			x
Redacción			x
Conocimiento de idioma			x
Trabajo en equipo			x
Liderazgo			x
Comunicación			x



Orden y organización			x
Puntualidad			x

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto	
N: No corresponde	
1. Muy bajo	
2. Bajo	
3. Promedio	X
4. Alto	
5. Extremo	

Código	Tarea
	Escribir (Cartas, informes, etc)

X	Intercambiar información (Clientes o interesados)
	Negociar (patrocinadores, clientes)
	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
	Entrevistar
	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	
De 6 meses a 1 año	X
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

- Puntualidad
- Persistencia

- Honorabilidad
- Compromiso
- Servicio

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos).

Muchos factores están involucrados, pero los que más considero son:

Puntualidad, porque el tiempo no es el mismo para todos, debemos respetar el tiempo de los demás y el nuestro. También por si se presenta algún percance habría un poco más de chance de enmendar.

Persistencia, dado que las cosas no son fáciles y se necesita tratar y tratar hasta que las cosas salgan bien.

Honorabilidad, hay que ser honorable, porque la confianza y el respeto no tienen precio, son estandartes para la sociedad, la educación y los negocios.

## **6. Encuesta realizada al coordinador de proyectos sociales**

### **FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO**

1. Identificación del puesto:
  - 1.1. Nombre del puesto: Proyectos sociales
  - 1.2. Departamento: Proyectos
  - 1.3. Dependencia directa: Director de proyectos
  - 1.4. Fecha de aplicación: 10 de mayo del 2017

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Anggie Daniela Castillo Escobar

2.2. Antigüedad en el servicio: 1 año

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Organizar y estructurar diferentes actividades a realizar en los diferentes destinos turísticos en Colombia con el fin de promocionar a Popayán y el Cauca	20%
2. Buscar colaboración a través de patrocinios de diferentes empresas, entregando cartas y compartiendo el proyecto de la campaña	25%

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1. Creación de documentos con el cronograma de actividades a realizar en la campaña	10%

2. Reuniones con personas que nos colaboran con patrocinios e información	10%
---	-----

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes	x	
Uso de materiales		x
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	x	
Supervisión de trabajo de otras personas		x
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	x	

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Pro actividad			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio		x	
Comprensión lectora		x	
Redacción			x
Conocimiento de idioma			x
Trabajo en equipo			x
Liderazgo			x
Comunicación			x
Orden y organización			x
Puntualidad			x

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
5	Escribir (Cartas, informes, etc.)
5	Intercambiar información (Clientes o interesados)
5	Negociar (patrocinadores, clientes)
3	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)

1	Entrevistar
5	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	x
1 a 6 meses	
De 6 meses a 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

- Responsabilidad
- Organización
- Habilidad de comunicarse de una manera efectiva para compartir los proyectos a patrocinadores
- Puntualidad en las reuniones con las personas que nos pueden apoyar para demostrar compromiso con la tarea que se va a realizar
- Diligencia para desarrollar todas las tareas de manera oportuna



10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

Positivamente:

- Trabajo en equipo en diferentes actividades como por ejemplo en las reuniones con los patrocinadores porque así se podría mejorar el discurso.
- Colaboración y disposición en el desarrollo de las actividades.

Negativamente:

- Falta de tiempo porque para planear diferentes actividades se necesita dedicar tiempo.

## **7. Encuesta realizada al coordinador de redes sociales**

### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:

1.1. Nombre del puesto: Coordinador de redes sociales

1.2. Departamento: Mercadeo

1.3. Dependencia directa: Director de mercadeo

1.4. Fecha de aplicación: 19 de mayo del 2017

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Gaby Isabel Manzo Pantoja

2.2. Antigüedad en el servicio: Un año y medio

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Alimentación continúa de la fan page de la organización.	3 horas diarias
2. Corrección del material subido, haciendo que este luzca agradable al visitante	3 horas diarias
3. Socializar en la fan page, diversos eventos culturales organizados en la ciudad con el fin de promocionar los recorridos por la ciudad	3 horas diarias

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1. Caminatas por la ciudad “Free Walking Tour”	2 horas
2. Asistencia a las reuniones	1 hora
3. Lectura de nuevos textos e historias para contar en los recorridos	1 hora

4. Repaso de fechas y lugares exactos de los sucesos importantes de la ciudad	1 hora
---	--------

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	x	
Supervisión de trabajo de otras personas		x
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión		x	
Habilidad expresiva			x
Pro actividad			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio		x	
Comprensión lectora			x
Redacción			x
Conocimiento de idioma			x
Trabajo en equipo		x	
Liderazgo		x	
Comunicación			x
Orden y organización			x
Puntualidad			x

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
4	Escribir (Cartas, informes, etc.)
5	Intercambiar información (Clientes o interesados)
3	Negociar (patrocinadores, clientes)
1	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)

2	Entrevistar
3	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	x

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

- Capacidad de redacción
- Conocimiento del idioma
- Manejo de un software capaz de realizar el cambio en la interfaz de las fotos
- Dispositivo capaz de soportar tal software
- Relación con las demás plataformas sociales usadas en la organización

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

Considero que la falta de tiempo puede ser un factor influyente, pues la persona debe tener la disponibilidad suficiente para responder a los mensajes que los clientes envíen, tiempo para hacer las correcciones a las fotos, cosa que no es tan simple, pues se requiere el

mejoramiento de la foto, pues no se cuenta con un dispositivo en la organización capaz de tomar fotos de alta resolución.

Además debe contar con un dispositivo capaz de hacer todo eso, de nada sirve tener el tiempo si el conocimiento de la herramienta es precario.

La paciencia es importante, se debe ver a qué tipo de textos los turistas o demás personas que siguen la página reaccionan mejor, a qué horas (en el caso de Instagram) y comparar todas estas para lograr mejores resultados.

## 8. Encuesta realizada al diseñador grafico

### FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. Identificación del puesto:

1.1. Nombre del puesto: Diseñador grafico

1.2. Departamento: Mercadeo

1.3. Dependencia directa: Director de mercadeo

1.4. Fecha de aplicación: 10 de mayo del 2017

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

2.1. Nombre y apellidos: Kimberly Larrarte Ortiz

2.2. Antigüedad en el servicio: Desde 24 febrero de 2016

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Principal	Porcentaje de tiempo
1. Realizar piezas de diseño para promoción (redes sociales y medios impresos)	
2. Realizar el diseño de marca para diferentes eventos y campañas	
3. Realizar el diseño de tarjetas de presentación	

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted le dedica a cada una de ellas en proporción de horas a la semana.

Tarea Secundaria	Porcentaje de tiempo
1. Realizar rediseño de piezas anteriores como logos y posters (Entrega en diferentes formatos)	
2. Diseñar piezas complementarias (ej. Cartel de visualización del punto de inicio de los tour)	
3. Realizar plantillas para complementar e identificar las fotografías que se utilizan en social media (plantillas en PNG)	

\*No se puntualiza el número de horas, puesto esto fluctúa dependiendo del proyecto



5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (Marque su respuesta con una X)

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	x	
Supervisión de trabajo de otras personas		x
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad en manejo de relaciones públicas		x
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Rapidez de decisión		x	

Habilidad expresiva		x	
Pro actividad			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio		x	
Comprensión lectora		x	
Redacción		x	
Conocimiento de idioma		x	
Trabajo en equipo		x	
Liderazgo		x	
Comunicación			x
Orden y organización			x
Puntualidad			x

7. Respecto a las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo. Clasifique en términos de qué tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos de su puesto, según la codificación adjunta. (Marque solo una casilla con una X)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1. Muy bajo
2. Bajo
3. Promedio
4. Alto
5. Extremo

Código	Tarea
1	Escribir (Cartas, informes, etc.)
4	Intercambiar información (Clientes o interesados)
N	Negociar (patrocinadores, clientes)
N	Instruir o enseñar (tu tarea o tareas a otros)
N	Entrevistar
5	Discurso al público

8. ¿Cuánto tiempo de experiencia considera usted que se debe poseer para el buen desempeño del puesto? (Marque solo una opción)

Tiempo	Casilla
1 a 3 meses	
1 a 6 meses	
De 6 meses a 1 año	
Entre 1 y 3 años	x
Más de 3 años	

9. ¿Qué factores definiría usted como esenciales o fundamentales para medir el desempeño del puesto?

- Calidad de las piezas
- Creatividad
- Puntualidad en fechas de entrega
- Proactividad
- Claridad en el mensaje que se quiere transmitir

10. ¿Qué factores considera que pueden influir positivamente o negativamente al desempeño de su trabajo? (Explique cada uno de ellos)

1. Entrega oportuna de la información: Es importante recibir a tiempo el mensaje y contenido para el desarrollo de las piezas, puesto que de esto depende la entrega oportuna de las mismas.
2. Tener claras las campañas: Es de gran importancia que se conozca de antemano cuál es el objetivo, el público al cual nos vamos a dirigir y el mensaje que se quiere transmitir, puesto que de esto depende el éxito de la campaña.
3. Realizar una planeación adecuada: Considero importante realizar reuniones periódicas entre el director de mercadeo y los miembros del área, puesto que para realizar la planeación de las campañas es fundamental contar con el punto de vista de los miembros del sector creativo, recibiendo así mismo la retroalimentación del resto de miembros de la organización.

### LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila Alejandro. (2002, Mayo 25). *Formato de cuestionario de análisis de cargos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/formato-de-cuestionario-de-analisis-de-cargos/>
- Bunk, G. (1995). Pedagogía del trabajo en Educación. *Instituto de Colaboración Científica. Tübingen. R.F.A*, 55-52(3), p.58.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. 8th ed. Ciudad de México: McGraw-Hill, pp.203-229
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. 1st ed. Ciudad de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., p.182
- Diseño de perfil de cargo basado en competencias. (2010). *Universidad Eafit*, [online] 46(156), p.18. Available at: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiO0YeTr\\_rUAhUF2SYKHXuHDCwQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidad-eafit%2Farticle%2Fdownload%2F1063%2F957&usg=AFQjCNGaOM4SEPzmYNIoQKC8GU\\_ANGyyEw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiO0YeTr_rUAhUF2SYKHXuHDCwQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidad-eafit%2Farticle%2Fdownload%2F1063%2F957&usg=AFQjCNGaOM4SEPzmYNIoQKC8GU_ANGyyEw) [Accessed 8 Jul. 2017].
- Dolan, S., Garcoa, S. and Auerbach, (2003). Understanding and Managing Chaos in Organisations. *International Journal of Management*, 20(1), p.23.
- Explorable.com. (2017). *Diseño de Investigación Descriptiva*. [online] Available at: <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva> [Accessed 3 Mar. 2017].
- Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en competencias*. 1st ed. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT, p.354.
- Irigoien, M. and Vargas, F. (2002). *Competencia laboral*. 1st ed. [Montevideo]: Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, p.86.
- Le Boterf, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. 1st ed. Madrid: Deusto, p.189.

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral*. 1st ed. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional.
- Moreno Briseño, F. and Godoy, E. (2002). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, [online] (7), pp.57-67. Available at: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf> [Accessed 1 Mar. 2017].
- Sampieri, R., Fernández Collado, C. and Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3rd ed. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana., p.119.
- Sistemas de gestión de la calidad - requisitos. (2000). 1st ed. [Ginebra]: International Organization for Standardization, Secretariat Central, p.59.
- Sistemas de gestión de la calidad - requisitos. (2000). 1st ed. [Ginebra]: International Organization for Standardization, Secretariat Central, p.9.