

Diseño de los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la
Dependencia de talento humano en el año 2022

Jenny Paola Báez Ulloa

Jaime Andrés Gil Acosta

Leidy Vanessa Giraldo Rodríguez

Lady Julieth Muñoz Bogotá

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2022

Diseño de los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de
talento humano en el año 2022

Jenny Paola Báez Ulloa

Jaime Andrés Gil Acosta

Leidy Vanessa Giraldo Rodríguez

Lady Julieth Muñoz Bogotá

Director

Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2022

Resumen

El presente trabajo se elaboró para la Agencia de Desarrollo Rural con el propósito de evidenciar y orientar la importancia que tiene la elaboración de perfiles de cargo por competencias, ya que permiten exaltar características y potencial de los trabajadores, para ellos se diseñaron 05 perfiles para la dependencia de talento humano.

Dentro de la metodología para el cumplimiento de nuestros objetivos, se revisaron conceptos teóricos, se plantearon encuestas, así como la aplicación de la prueba 180° a los funcionarios muestra, que permitió conocer las competencias y habilidades que tenían desarrolladas y servían como complemento a las funciones que realizan. Los resultados de las pruebas aplicadas a los funcionarios, se convierten en un insumo para el desarrollo de otros componentes del modelo de gestión por competencias, tales como el plan carrera, gestión del desempeño y creación del plan de formación.

El modelo por competencias permite la aplicación de evaluaciones de desempeño que evidencian las brechas que se deben cerrar a través de procesos de gestión del conocimiento.

Este trabajo le permite a la entidad el desarrollo de las competencias de sus servidores, todo esto en procura del cumplimiento de su misionalidad y con enfoque en el Plan de Desarrollo que establece el nuevo Gobierno. Este modelo de perfil permite ser replicado en otras agencias pertenecientes al sector público y a entidades de orden nacional de igual o similar configuración a la Agencia de Desarrollo Rural, entre ellas la Agencia Nacional de Tierras (ANT) y Agencia de Renovación de Territorio (ART).

Palabras clave: Perfil por competencias, Talento Humano, Funciones, Evaluación del desempeño, selección de personal y capacitación.

Abstract

This work was prepared for the Rural Development Agency with the purpose of evidencing and guiding the importance of the elaboration of position profiles by competencies, since they allow to exalt characteristics and potential of the workers, for them 05 profiles were designed for the human talent unit.

Within the methodology for the fulfillment of our objectives, theoretical concepts were reviewed, surveys were conducted, as well as the application of the 180° test to the sample employees, which allowed us to know the competencies and skills they had developed and served as a complement to the functions they perform. The results of the tests applied to the employees become an input for the development of other components of the competency-based management model, such as the career plan, performance management and creation of the training plan.

The competency-based model allows the application of performance evaluations that show the gaps to be closed through knowledge management processes.

This work allows the entity to develop the competencies of its employees, all this in pursuit of the fulfillment of its mission and with a focus on the Development Plan established by the new Government. This profile model can be replicated in other agencies belonging to the public sector and national entities of the same or similar configuration to the Rural Development Agency, including the National Land Agency (ANT) and the Land Renewal Agency (ART).

Key words: Competency profile, human talent, functions, performance evaluation, personnel selection and training.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Perfiles | 9 |
| 1. Formulación del Problema | 11 |
| 2. Justificación | 16 |
| 3. Objetivos | 17 |
| 4. Marco Referencial | 18 |
| 4.2. Perfiles de cargo | 20 |
| 4.3. Competencia | 21 |
| 4.4. Perfil por Competencias | 23 |
| 4.5. Descripción de Puestos de Trabajo | 23 |
| 5. Marco Espacial | 27 |
| 5.2. Misión: | 27 |
| 5.3. Visión: | 28 |
| 6. Marco Legal | 30 |
| 7. Metodología | 32 |
| 7.2. Método | 33 |
| 7.3. Muestra | 34 |
| 7.4. Técnicas de muestreo o consecución de información | 35 |
| 7.5. Instrumento | 35 |
| 7.6. Desarrollo | 39 |
| 8. Análisis de Resultados y Discusión | 40 |
| Conclusiones | 65 |
| Recomendaciones | 67 |
| Referencias | 68 |

Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo A Conocimiento del cargo..... | 36 |
| Anexo B Perfil y Descripción de Cargo | 37 |
| Anexo C Evaluación 180° | 38 |
| Anexo D Encuesta Perfil y Descripción de cargos | 42 |
| Anexo E Prueba 180° Director de nomina..... | 53 |
| Anexo F Perfil de cargos - Director de nomina | 54 |
| Anexo G Prueba 180° - Contratista de nomina..... | 55 |
| Anexo H Perfil de cargos - Contratista de nomina | 57 |
| Anexo I Prueba 180° - Contratista de capacitación – Sujeto A | 58 |
| Anexo J Perfil de cargos - Contratista de capacitación – Sujeto A | 59 |
| Anexo K Prueba 180° - Contratista de capacitación – Sujeto B..... | 60 |
| Anexo L Perfil de cargos- Contratista de capacitación – Sujeto B..... | 61 |
| Anexo M Prueba 180° - Contratista de bienestar y desarrollo | 62 |
| Anexo N Perfil de cargos - Contratista de bienestar y desarrollo..... | 63 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Descripción de puestos Fuente: Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos Humanos | 25 |
| Figura 2 Estructura de puestos Fuente: Chruden H. y Sherman, A. (1992) Administración de personal. México | 26 |
| Figura 3 Estructura del perfil de cambio por competencia Fuente: Proyecto Macsup-TAL 0101, Universidad de Talca, Perú..... | 27 |
| Figura 4 Fuente: Google Maps Ubicación ADR..... | 28 |
| Figura 5 Fuente ADR: Estructura Organizacional..... | 29 |
| Figura 6 Distribución por Género del personal del área Administrativa | 43 |
| Figura 7 Edades del área administrativa de la Agencia de Desarrollo Rural..... | 44 |
| Figura 8 Tiempo de experiencia | 44 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Normatividad Colombiana que regulan la contratación de los empleados públicos, Autoría Propia..... | 30 |
| Tabla 2 Cuadro de cargos | 43 |
| Tabla 3 Competencias blandas - Director de nomina | 46 |
| Tabla 4 Competencias blandas – Contratista de nomina | 48 |
| Tabla 5 Competencias blandas - Contratista de capacitación..... | 50 |
| Tabla 6 Competencias blandas -Contratista de bienestar y desarrollo | 52 |
| Tabla 7 Evaluación de competencias blandas..... | 64 |

Perfiles

Jenny Paola Báez Ulloa

Psicóloga organizacional con una trayectoria de 11 años de experiencia en la gestión del talento humano y administración del personal, generando valor en el logro de los objetivos estratégicos. Conocimientos y experiencia en procesos de selección, diseño, estructuración y ejecución de planes de formación y desarrollo de personal. Con intereses ocupacionales en posiciones estratégicas y de liderazgo de Gestión de Talento Humano.

Jaime Andrés Gil Acosta

Administrador de Gestión humana con más de 10 años de experiencia como Generalista y Líder de proceso, he adquirido conocimientos que me permiten administrar, diseñar, planear, calcular indicadores y orientar las estrategias del desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Leidy Vanessa Giraldo Rodríguez

Profesional en Negocios Internacionales, cursando un posgrado en Gerencia Estratégica del Talento Humano con una trayectoria de (6) años en el campo de las telecomunicaciones, líder en experiencia y entendimiento al cliente de Comcel S.A, planeó, diseñó, estructuró, analizó datos e indicadores orientados al logro de resultados. Soy una persona dinámica y creativa, habituada al trabajo bajo presión. Tengo experiencia en atención al usuario y muy buenas relaciones interpersonales, por lo cual se me facilita el trabajo en equipo.

Lady Julieth Muñoz Bogotá

Psicóloga, especialista en Salud Ocupacional y Riesgos Laborales, con la capacidad de cumplir con las labores y requerimientos que se le exigen, con el desarrollo de habilidades y competencias, comunicación efectiva, asertividad, creatividad, responsabilidad, habilidades sociales, empatía y liderazgo; con facilidad de absorber conocimientos teóricos y prácticos, velando por garantizar que las labores prestadas a la comunidad, se den en el marco de la responsabilidad social y la ética profesional, que cumple puntualmente con las obligaciones asignadas. Actualmente me encuentro realizando Especialización en Gestión Estratégica del Talento Humano en la Universidad Agustiniana.

1. Formulación del Problema

La Agencia de Desarrollo Rural – ADR se crea mediante (Decreto 2364, 2015, pp. 1), es una agencia estatal de naturaleza especial del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, técnica y financiera, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Esta entidad entra en funcionamiento en el año 2016 y a pesar de recibir algunos aspectos administrativos del liquidado INCODER aún no ha desarrollado otros relacionados al Talento Humano.

De acuerdo a la Agencia de Desarrollo Rural, (párr. 1) tiene como misión la promoción, estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, y generar capacidades para mejorar la gestión del desarrollo rural integral con enfoque territorial para contribuir a la transformación del campo colombiano; Así como fortalecer la asociatividad y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales, la competitividad del país y construir un campo con futuro.

Las directivas, de la entidad oficial, a pesar de tener lineamientos regidos por la función pública y la comisión nacional del servicio civil, no cuentan con la descripción de perfiles por competencias que ayuden a la organización a identificar el personal que requiere cada uno de los cargos, si bien existen manuales de funciones estos no se caracterizan por tener aplicaciones comportamentales que faciliten el desarrollo de quienes ingresan a la entidad en cargos de libre nombramiento y remoción.

Los manuales de funciones de la entidad actualmente se encuentran registrados en la plataforma Isolucion.adr.gov.co, sin embargo, estos no describen las competencias del cargo a desempeñar de los funcionarios de la organización; solo se da cumplimiento según la

normatividad actual para cada rol y por los manuales que suministra la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) cuando desarrolla procesos de selección abierta en el territorio Nacional.

Según Alles Martha Alicia (2011) “las descripciones de puestos que derivan en un manual de puestos de la organización es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de recursos humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y por último para remunerarlo de manera adecuada”. El modelo de competencias busca potencializar el talento humano con el que cuenta la entidad, alineando las actividades que se deben desarrollar en cada cargo con las habilidades y destrezas de cada persona.

Recio, W. (2009), menciona que la razón por la cual los perfiles con base en las competencias superan los tradicionales calificadores de cargos (también denominados profesiogramas). Mientras los últimos ponían énfasis en lo que debía “hacer y conocer” el ocupante del cargo, el perfil de competencias insiste en lo que debe “poseer y demostrar” la persona para lograr un desempeño superior.

La entidad cuenta con valores institucionales adoptados desde su creación, sin embargo, estos no se llevan a la práctica ni se difunden o adaptan a las competencias que deban ser transversales a la organización la cual cuenta con setecientos cincuenta (750) funcionarios entre contratistas, de carrera administrativa, provisionales y de libre nombramiento y remoción los cuales se distribuyen las diferentes regiones del país.

Se evidencia la necesidad de identificar las competencias cardinales y las específicas del cargo como preámbulo a la generación de los perfiles sobre los cuales tanto contratistas como funcionarios garanticen el cumplimiento de la misión institucional y el plan estratégico trazado desde la entidad y el Gobierno Nacional.

Estos perfiles por competencias contribuyen a los criterios de formación y desarrollo, evaluación del desempeño y plan carrera toda vez que señalan los requisitos para acceder al cargo descrito, entre los cuales se encuentra la formación básica y deseable, la experiencia y las responsabilidades, a partir de ello desde talento humano se generan estrategias y políticas que contribuyen al desarrollo del talento permitiendo su crecimiento personal y profesional.

La Agencia de Desarrollo Rural – ADR identifica que los perfiles funcionales con los que cuenta no generan alternativas para el crecimiento de su talento y mucho menos contribuyen al desarrollo de su plan estratégico, es por ello que se requiere identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que definen cada puesto de trabajo y con lo que se logrará consolidar las competencias permitiendo la búsqueda de los conceptos y lineamientos para la construcción y generación de los cambios que requiere una entidad de generación 4.0.

El modelo de competencias, permitirá a los directivos de la organización optimizar el talento humano requerido para alcanzar los objetivos estratégicos que cada dependencia de la entidad, tienen trazados a corto, mediano y largo plazo.

Según Chiavenato (2001:206), el diseño organizacional como mecanismo de operación, indica a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, así como también sistemas de evaluación del desempeño, lo cual se refleja en los manuales de rutinas y procedimientos de la organización.

Por consiguiente, establecer el perfil y la descripción de los cargos en la Agencia de Desarrollo Rural – ADR; sin importar los cambios de tendencia política garantizara que, en el tiempo, la misión y la visión de la entidad se alcancen, con personal idóneo para las actividades que demanda el cargo.

En la actualidad, la ADR se encuentra vinculada a un proceso de ingreso de personal nuevo el cual se acogió al concurso diseñado y establecido desde la Comisión Nacional del Servicio Civil, entidad encargada de proveer vacantes por mérito en las entidades del sector público, este concurso no aplica pruebas comportamentales o de conocimiento específico para las actividades que el futuro servidor deba cumplir en la entidad, dicha valoración es genérica y orientada a aspectos de tipo social y de estructura política en Colombia.

Solicitar ante la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC parámetros claros de evaluación basado en los perfiles institucionales, se convierte en una necesidad imperativa, si bien no está en el resorte de la entidad lograr ese objetivo si se pueden crear o diseñar los perfiles adecuados al interior de la Agencia de Desarrollo Rural ADR que le permitan evaluar, fortalecer y cerrar brechas para el cumplimiento de su actividad misional.

El concurso que se encuentra vigente y del cual se conocerán los resultados en el mes de junio del año 2022 busca cubrir las vacantes en los cargos de carrera administrativa, en total se vincularán cuarenta (40) Funcionarios Públicos, en las diferentes dependencias entre ellas Talento Humano, sin duda alguna esto se convierte en un reto para la entidad dado que al no contar con perfiles estratégicamente diseñados desde el modelo de competencias se le hará difícil poder evaluar de manera asertiva el personal nuevo en su periodo de prueba y nuevamente estará condicionado a los perfiles funcionales.

Otro aspecto trascendental es la aplicación del rediseño institucional el cual establece la formalización del empleo, es decir, menos contratistas más servidores de carrera administrativa; este proceso trae consigo la vinculación de 311 funcionarios en la figura de provisionalidad mientras se establece un concurso de meritocracia mediante el cual esos cargos se conviertan en provistos en la carrera administrativa.

Elaborar los perfiles de interés para la ADR, facilitara los procesos de selección y capacitación de los funcionarios, así mismo la toma de decisiones, esto la convertirá en una entidad del estado fortalecida en su talento humano, garantizando el potencial de cada una sus dependencias y que aporten positivamente a los procesos; de ahí la necesidad de generar los perfiles bajo el modelo de competencias iniciando con el área que los propone, valida y evalúa “Gestión Humana”.

¿Por qué es importante formular los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de talento humano en el año 2022?

2. Justificación

Este proyecto tiene como finalidad contribuir a la estrategia y a la generación de valor en la Agencia de Desarrollo Rural ADR, a través de la estructuración de uno de los procesos claves de gestión humana que aportaran al desarrollo de las competencias específicas de los cargos, el diseño del análisis y descripción de los perfiles por competencias, a su vez abre la necesidad de definir las habilidades específicas de cada cargo logrando que estos sean integrales e idóneos para la organización.

Este plan de fortalecimiento tiene un gran porcentaje de componentes académicos y teóricos que buscan soportarse en prácticas exitosas del sector público, lo que permitirá convertirla en una oportunidad de mejora y/o a estandarizar de los procesos de la ADR.

La organización obtendrá beneficios que le brindaran el soporte y apoyo estratégico para el proceso en la gestión de talento humano apuntando directamente a factores claves como son: los estratégicos y los operativos, que permitirán que se consolide y evolucione en el sector agropecuario.

El alcance del proyecto busca facilitar el proceso de talento humano favoreciendo la organización y a los trabajadores actuales y próximos a vincular con las estrategias a desarrollar para la ADR, facilitando los procesos de selección y capacitación de los funcionarios proponiendo un diseño de perfiles de cargos por competencias.

A nivel profesional este proyecto nos aportará conocimiento, experiencia en las técnicas de formulación y consolidación de los modelos por competencias a desarrollar que contribuyen a direccionar las políticas de contratación en la entidad.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de talento humano en el año 2022.

3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los cargos y funciones del personal que labora en el área de talento humano.
2. Establecer las competencias de los cargos de la Agencia de Desarrollo Rural
3. Presentar los perfiles de cargos diseñados para el mejoramiento de los procesos de incorporación.

4. Marco Referencial

El abordaje de este proyecto radica en diseñar perfiles de cargo por competencias que, para los procesos de selección de personal de la ADR, permitirían un mayor rendimiento y productividad para el cargo.

De igual forma se definen algunos referentes teóricos conceptuales que para nuestro juicio tienen relación con el tema del proyecto. Donde se explican los conceptos que enmarcan los perfiles de puestos de trabajo, como con la estructuración de las competencias, esto como material de apoyo para poder “Diseñar los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de talento humano en el año 2022”

Como sabemos la selección del personal según Fernández et al. (2015) se considera un proceso, el cual es diseñado a partir de concepciones y técnicas efectivas conforme al plan estratégico de la organización y las políticas de la gerencia de recursos humanos. Los perfiles funcionales con los que cuenta la Agencia de Desarrollo Rural - ADR no generan alternativas para el crecimiento de su talento y mucho menos contribuyen al desarrollo de su plan estratégico por sí misma, por lo cual definiremos algunos referentes teóricos, así como la población de estudio que tienen relación directa con la investigación.

De igual forma, Fernández, et al. (2015) señala que la construcción de los perfiles de cargo se vuelve fundamental en el manejo de la gestión organizacional. Entendido como un documento donde se expone de manera específica las características o competencias necesarias requeridas por una persona para un determinado puesto y, puntualiza en la relación de los objetivos estratégicos y objetivos con las capacidades del personal para así alcanzar su mayor potencial dentro de la organización.

En la actualidad las organizaciones requieren de herramientas que coa ayuden a detallar específicamente características, funciones y competencias que debe tener la persona al cargo a ofertar, de una u otra manera será fácil identificar las responsabilidades que se adquieren al estar en un puesto de trabajo.

El estudio de las “Competencias” se dio en los Estados Unidos a partir del año 1973, cuando el Departamento de Estado decidió ejecutarlo con el fin de mejorar en cuanto a selección de personal se refería, pues era éste un problema de permanente preocupación; fue entonces cuando se le encomendó este estudio a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación; Sin embargo solo hasta el año 1974 se introduce el término “competencia” como parte de la evaluación objetiva de los aprendizajes (British Columbia University).

González (2002) aclara que, la gestión realizada con base a las competencias ha venido adquiriendo gran importancia organizacional a nivel mundial, debido a que, a diferencia de los enfoques tradicionales, los modelos basados por competencias son prácticos y conductuales, permitiendo un nivel más operativo y focalizado en los resultados del negocio por medio de las capacidades fundamentales de los miembros. Convirtiéndose en una necesidad actual de gran relevancia para el ámbito laboral, ya que la caracterización del puesto les provee elementos esenciales para un mejor desempeño en la organización a la cual el empleado presta sus servicios.

Las Entidades del Estado, se rigen por decretos y/o normas creadas o impulsadas por la Función Pública, con el tiempo se ha evidenciado que la importancia por vincular talento humano capaz ha sido más frecuente, pues al regirse por las leyes constitucionales muy pocas organizaciones tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y descripción

detallada. Cuando un diseño del puesto de trabajo no es claro, puede ser fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos Malik (2000).

Bajo este argumento planteado por Malik, las organizaciones gubernamentales deben ser pioneras en utilizar estas técnicas en cada puesto de trabajo, que a largo plazo evidenciarían resultados positivos en la Empresas.

4.2.Perfiles de cargo

Según Harold Koontz, Weihrich y Cannice, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de la que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. Las descripciones de los puestos tienen muchos beneficios: conforme se analizan sus deberes y responsabilidades. Por lo cual, las empresas diseñan perfiles laborales para atraer talentos para cada uno de los puestos que se soliciten dentro de la compañía. Un perfil de cargo bien diseñado facilita y agiliza el proceso de contratación para la empresa. Por lo tanto, las empresas que buscan atraer a los candidatos adecuados se aseguran de que sus perfiles de empleo sean claros, completos y no les falte ningún detalle importante para su contratación.

Para llevar a cabo una correcta descripción de cargos se hace necesario, antes de iniciar la tarea, tener clara la relación entre los cargos: aquellos que son paralelos y aquellos que son subordinados: o sea, una visión del organigrama de la organización. Además de realizar una clasificación de aquellos puestos sobre los cuales se deberá recolectar información. Esta clasificación la propone Martha Alles (2006), señalando lo siguiente:

- Nivel jerárquico: en este aspecto se agrupa la alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias, y puestos iniciales.

- Formación requerida: responde tanto a la alta formación o muy especializada, como aquella que no es necesaria, en el caso de los puestos operativos.
- Resultados de la gestión a su cargo: si es de alto o bajo impacto en los resultados finales de la organización.
- Recursos humanos que maneje.

4.3.Competencia

McClelland (1973) en la Universidad de Harvard, quien logró identificar que las pruebas tradicionales (psicométricas y de personalidad) para la evaluación del desempeño no funcionaban como predictores para el éxito en el ámbito laboral (citado en Florencia, Delgado & Lavado, 2012). Por su parte, definió las competencias “como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hace que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio” (McClelland, 1973 citado en Florencia, Delgado & Lavado, 2012, p. 123).

De igual forma, Spencer y Spencer, (1993) las definió como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios” (citado en Vargas, 1993, p. 4).

Por su parte, Wordruffe, (1993) concibió a las competencias como “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente” (citado en González, 2002, p. 2). Lo anterior, es soportado por Ojeda & Hernández (2012), ya que precisó que el término de “competencia” hace referencia a la capacidad efectiva conducida a ejecutar de manera óptima una actividad laboral totalmente identificada.

En nuestro País el servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es la entidad que ha desarrollado un nivel metódico y de alto impacto sobre las competencias en el campo laboral colombiano. El SENA define las competencias laborales como las “capacidades de una persona para desempeñarse en funciones productivas en diferentes contextos y con base en los estándares de producción definidos por el sector productivo” (Vargas, 2004).

El Ejecutivo y el Departamento Administrativo de la Función Pública definen las competencias laborales como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades” (Decreto 2539, 2005)

El modelo actual más acertado de Gestión Humana con el que deben operar las organizaciones, es el que está fundamentado en el análisis de conductas observables y evaluables, es decir lo que son conocidas como competencias.

Nos remitimos a (González & Wagenaar, 2003) donde infieren que “Las competencias representan una combinación de atributos (con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos”. Entendiendo que la fuerza de las organizaciones proviene de las personas, en sus sistemas de integración, sus capacidades y el grado de compromiso personal y a la organización, el reto es precisamente formar e integrar al equipo de trabajo que compone las organizaciones, pues el éxito o el fracaso no radica en la manera como se percibe esta, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de sus colaboradores para el logro de los objetivos de la organización.

Para esto es necesario que cada empresa defina las capacidades y competencias que son necesarias para enfrentarse a estos cambios, siendo las competencias críticas las más importantes en un futuro, pues son las que muestran las claves del éxito de las personas, en cuanto a su desempeño. (Erns & Young consultores).

4.4. Perfil por Competencias

El perfil de competencias es el “listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”. (Arraiz, 2000).

En la Gestión del Talento Humano para el sector público colombiano (ESAP, 2005) el perfil de competencias hace referencia al conjunto de requisitos y competencias que deben cumplir las personas dentro de la organización para ejercer sus respectivos cargos.

4.5. Descripción de Puestos de Trabajo

Alles, Martha. (2005), el análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar); sus requerimientos específicos; el contexto en el que las tareas son realizadas; que tipo de personas deben contratarse en esa posición.

Arnaz, J. (1996) citado por Díaz-Barriga F. (2005), hace referencia al Perfil Profesional como la "descripción de las características principales que deberán tener los educandos como resultado de haber transitado por un determinado sistema de enseñanza-aprendizaje" (Díaz, Barriga, 1990), por lo tanto, un perfil ocupacional identifica las competencias que se requieren para realizar efectivamente una función laboral.

Las descripciones específicas (DES) de puestos según Gómez-Mejía (1996), tienen la intención de determinar el flujo de trabajo. Estas hacen principalmente énfasis en la Eficacia, el control y la planificación del mismo. Las DES únicamente son una recopilación de datos, donde se describen las actividades que corresponden a los puestos por lo que, son muy específicas y ninguna de sus partes son útiles para otro puesto, por tanto, debido a lo anterior es una herramienta muy útil en las estructuras altamente burocráticas.

Las descripciones genéricas al igual que las específicas, para Gómez-Mejía (1996), funcionan para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifican de manera más difusa. En esta descripción se determinan las actividades y obligaciones más generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor independencia en la toma de decisiones.

La ventaja de la utilización de las descripciones generales de puestos es, por un lado, menor número de descripciones en la empresa, así como, menos problemas para asignar responsabilidades al no limitar a un puesto a actividades muy específicas, lo que ocasiona un probable vacío de actividades.

Gómez-Mejía (1996) define cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: Información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y Responsabilidades; por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

Para Chiavenato, a la hora de realizar un análisis de cargo es importante incluir algunos aspectos específicos como son:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas

• Condiciones de trabajo” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 333)

Chiavenato (2000) define un puesto como "una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización"

Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros.

Existen dos instrumentos importantes: el primero es la Descripción de Puestos (DP) (Ilustración 1), el Segundo es la Especificación de Puestos (Ilustración 2) y tercero la estructura del perfil de cambio por competencia (Ilustración 3):

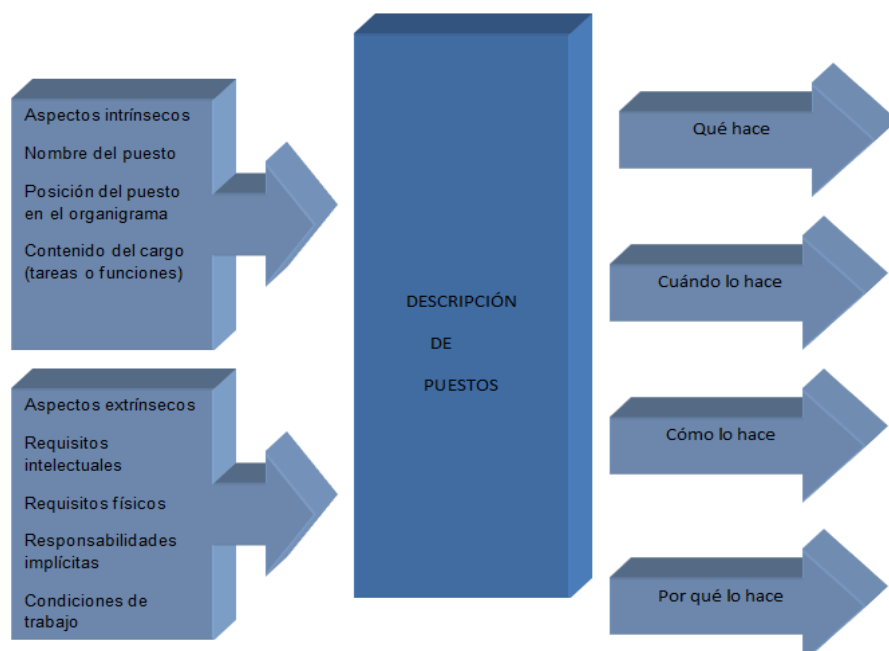


Figura 1 Descripción de puestos Fuente: Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos Humanos

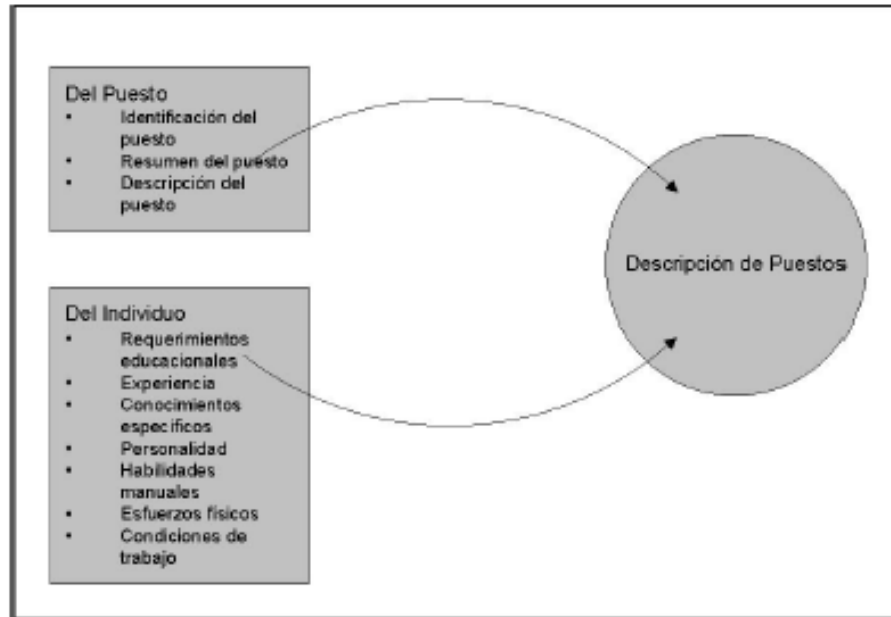


Figura 2 Estructura de puestos Fuente: Chruden H. y Sherman, A. (1992) Administración de personal. México

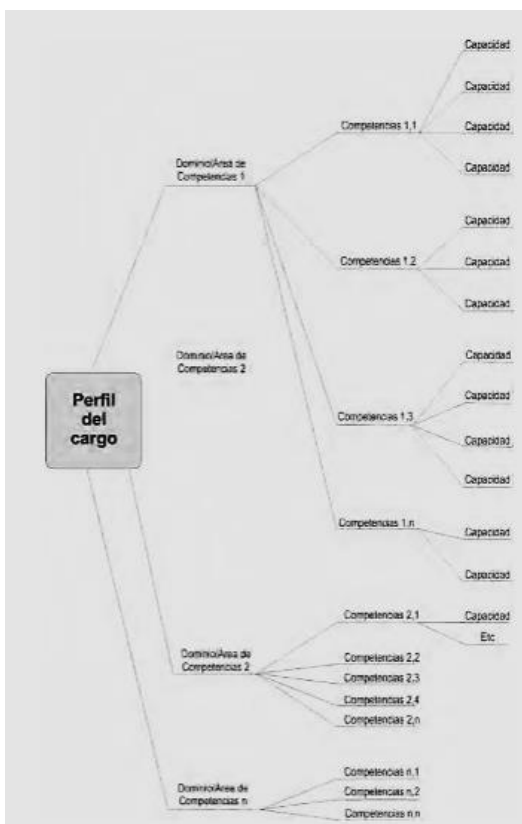


Figura 3 Estructura del perfil de cambio por competencia Fuente: Proyecto Macesup-TAL 0101, Universidad de Talca, Perú.

5. Marco Espacial

La Agencia de Desarrollo Rural son los aliados de los productores del campo colombiano para convertir su sueño de negocio rural en una realidad, por medio de la estructuración, cofinanciación y ejecución de Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural.

5.2. Misión:

La Agencia de Desarrollo Rural – ADR tiene como misión la promoción, estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, y

generar capacidades para mejorar la gestión del desarrollo rural integral con enfoque territorial para contribuir a la transformación del campo colombiano.

5.3. Visión:

En 2030, la ADR será reconocida por haber generado condiciones para la transformación del sector rural colombiano, logrando que los pobladores rurales mejoren su calidad de vida, mediante actividades competitivas y sostenibles, y por haber forjado las capacidades para una eficiente gestión del desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial.

Se encuentra ubicada en Calle 43 # 57-41 Piso 1 CAN Bogotá, Colombia.

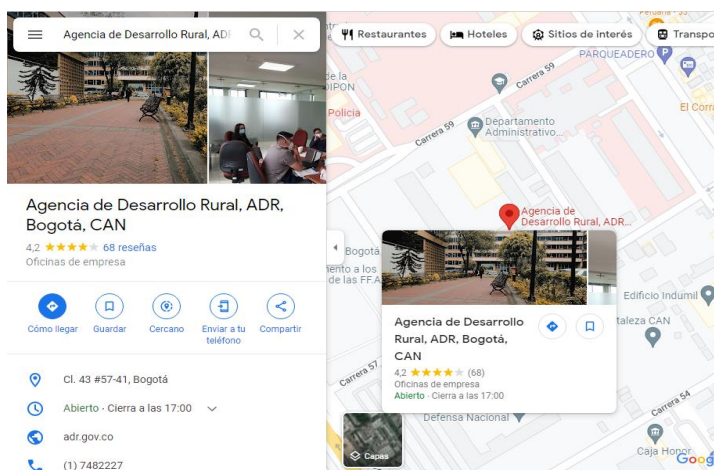


Figura 4 Fuente: Google Maps Ubicación ADR

De igual forma se evidencia su estructura organizacional y se resalta el área a trabajar por parte del grupo de investigación, así:



Figura 5 Fuente ADR: Estructura Organizacional

Nuestra población de estudio es el Departamento de Talento Humano de la Agencia Desarrollo Rural, conformado por 07 trabajadores, departamento en la cual se ha detectado falencias administrativas en la gestión de los procesos de selección y capacitación, vista no poseen perfiles de cargo basados en competencias genéricas y específicas, por lo tanto, realizaremos una breve descripción de la organización.

6. Marco Legal

El marco normativo nacional depende de las siguientes leyes, decretos y resoluciones con el fin de garantizar el buen proceso y gestión de la contratación pública y el talento humano ante los entes regulatorios que como se menciona anteriormente estos son los que expiden cada uno de los documentos para su exportación y producción de esta tal y como se identifica en la tabla 1.

Tabla 1 Normatividad Colombiana que regulan la contratación de los empleados públicos,

Autoría Propia

| Norma | Descripción |
|--------------------------------|--|
| Ley 909 de 2004 | Determina las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública en Colombia. |
| Decreto Ley 770 de 2005 | Establece el sistema de requisitos de los empleos públicos del Orden Nacional |
| Decreto Ley 785 de 2005 | Determina la clasificación de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. Art. 3 |
| Decreto 2539 de 2005 | Establece las competencias laborales para los empleos públicos, se vislumbra en la Administración Pública el enfoque por competencias y su conceptualización. |
| Decreto 2772 de 2005 | Se establece las funciones y requisitos generales de los empleados públicos del orden nacional. |
| Decreto 2489 de 2006 | Decreto 2489 de 2006. Establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional. |

Decreto 4476 de 2007 Modifica el Decreto 2772 de 2005 en sus artículos (14, 15, 17, 19, 22,26) en relación con la definición de experiencia profesional y experiencia relacionada.

Circular conjunta 04 de 2011 del Lineamientos para la adopción y modificación del manual específico de funciones y de competencias laborales y para la expedición de las certificaciones laborales dirigidas a la CNSC.

**Departamento
Administrativo
de la Función
Pública y la
Comisión
Nacional del
Servicio Civil.**

Decreto 1083 de 2015 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Decreto- Ley 1567 de 1998 Aspectos relacionados con la figura del encargo, los concursos, la profesionalización del servidor público y los mecanismos de movilidad horizontal.

Ley 909 de 2004, el en Se imparten lineamientos frente a la aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley 1960 de 27 de junio de 2019, en relación con la vigencia de la ley, procesos de selección, informe de las vacantes definitivas y encargos.

Circular 0117 de 2019.

7. Metodología

En el siguiente apartado podremos encontrar el análisis realizado mediante el acercamiento con el personal objetivo de la ADR, entendiendo y abordando las vivencias, conceptos, comportamiento de los empleados y funcionamiento al interior de la misma, proporcionando herramientas facilitadoras para alcanzar el objetivo general, de construir los perfiles de cargo para el personal administrativo de la organización., basados en un modelo de gestión por competencias.

Para poder llevar a cabo este proyecto se emplea la metodología aquí definida, que se describe de manera clara y concisa acuerdo a la siguiente estructura:

7.1.Enfoque

El objetivo de este proyecto es diseñar los perfiles de cargo por competencias del departamento de talento humano de la ADR, servirá como herramienta guía para la creación de los perfiles de cargos que conforman la organización, por lo anterior se describe las técnicas y/o métodos a utilizar para llegar a nuestro resultado final.

Este trabajo de estudio se realizará con el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, ya que este es el que mejor se adapta a la intención principal de esta investigación, la cual es describir las competencias dentro de la compañía que se generan con cada cargo. La recolección de datos de la investigación maneja la metodología cualitativa ya que la información no está estandarizada y no se efectúa una medición numérica, por tanto, el análisis no es estadístico. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) las técnicas utilizadas para la obtención de información son la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones y evaluación de experiencias, interacciones con la introspección de grupos o comunidades. (p.7-9). Krause, M (1995) quien indica que la metodología cualitativa se

refiere a los procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos y la complejidad de estos que se reducen mediante el establecimiento de relaciones entre otros conceptos que generan la coherencia interna del producto científico.

Por lo anterior el presente proyecto utilizará esta metodología de investigación; donde se entrará a analizar la labor que desempeña cada uno de los cinco (05) funcionarios del área de talento humano, convirtiéndose en fuente primaria de esta investigación y así establecer las estrategias para el diseño de los perfiles.

7.2.Método

El método de recolección que será utilizado es el método exploratorio cualitativo donde a través de entrevistas con los funcionarios de la dependencia de talento humano, se obtendrá información preliminar para constituir los criterios con los cuales se definió la necesidad y se establecieron las acciones que conducirían a la mejora en los procesos de levantamiento de perfiles por competencias.

Taylor y Bogdan (2000:74) la definen como "una conversación, verbal, cara a cara y tiene como propósito conocer lo que piensa o siente una persona con respecto un tema en particular". Por su parte, Albert (2007:242) señala que es "una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado/informante) para obtener datos sobre un problema determinado". Es decir, que puede definirse como una conversación con finalidad.

Así mismo se contempla practicar a nuestra población una Evaluación de 180°, esta técnica tiene como propósito desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que orienta al personal hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos (Pereira, 2008).

De igual forma, la evaluación de 180° generalmente se realiza cuando una empresa ha implementado Gestión por Competencias Laborales. Entendidas estas como las capacidades de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado ambiente laboral de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes para un desempeño efectivo (Pereira, 2008).

7.3.Muestra

La población motivo de esta investigación, está conformada por un total de 5 funcionarios del Departamento de Talento Humano de la Agencia de Desarrollo Rural, a quienes se les aplicará una entrevista para evaluar desde su punto de vista las competencias que se requieren para la labor que desempeñan, así como la aplicación de una evaluación 180° que medirá las competencias, habilidades y funciones de cada rol o puesto.

Fuentes de Información

- **Fuentes Primarias.**

A partir de la entrevista con los funcionarios de carrera y los provisionales que pertenecen al Departamento de Talento Humano de la ADR se recopilara la información cualitativa necesaria para el diseño de los perfiles, la cual lleva a analizar la situación actual de cara a los elementos evaluados a la luz de las teorías.

- **Fuentes Secundarias**

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se consultaron como fuente secundaria autores como Marta Alles, Chiavenato Erns & Young consultores, además de Gómez Mejía, los

cuales sirvieron como soporte para el fortalecimiento de la propuesta de perfiles de cargos y modelo de Gestión de Conocimiento.

7.4. Técnicas de muestreo o consecución de información

La técnica de recolección de la información se da principalmente de manera cualitativa a través de formatos muy elementales donde se recolectan las funciones de los cargos que existen en la organización, lo que llevó a determinar que esta era una de las principales falencias y uno de los aspectos para mejorar en la selección del recurso humano dentro de la organización, lo cual facilitaría no solo selección, sino la evaluación a futuro del desempeño bajo el modelo de competencias.

7.5. Instrumento

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. (Hernández Sampieri, 2014), por otro lado, un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009); para esta investigación, se realizara una entrevista de perfilamiento de cargos (Anexo A) en la cual mediremos el desempeño, riesgos, funciones, responsabilidades sobre el perfilamiento de los cargos. También se designará un formato de perfil y descripción del

cargo (Anexo B) para los entrevistados.

| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Cargo: | |
| Área: | |
| Entrevistado: | |
| Grado Entrevistado: | |
| Genero: | |
| Edad: | |
| Tipo de Nombramiento: | |

| 2. PERFIL DEL CARGO | |
|-----------------------------------|--|
| Nivel Educativo: | |
| Experiencia requerida: | |
| Conocimientos específicos: | |

3. CONOCIMIENTO DEL CARGO

- 3.1 ¿Describe con sus propias palabras las funciones que usted realiza?
- 3.2 ¿A qué cargo le reporta usted dentro de la estructura organizacional?
- 3.3 ¿Cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?
- 3.4 ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza?
- 3.5 ¿Qué tipo de programas informáticos requiere para la realización de sus actividades?
- 3.6 ¿Que conocimientos técnicos considera usted que requiere para ejercer su labor?
- 3.7 ¿Con que otros departamentos tiene responsabilidad?
- 3.8 ¿Tiene personas a cargo?
- 3.9 ¿Qué tipo de cargos tiene bajo su responsabilidad?
- 3.10 Califique su desempeño en su puesto de trabajo
- 3.11 ¿Cuáles considera usted que son las habilidades y/o competencias que debe tener para la ocupación de este cargo.
- 3.12 ¿A qué tipo de riesgo laborales está expuesto en su lugar de trabajo?
- 3.13. ¿Cuál considera usted que es el objetivo del cargo?

Anexo A Conocimiento del cargo

| PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
|--|--------------------------|---------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | |
| Nombre del cargo: | | | | |
| Proceso: | | | Reporta a: | |
| Cargos que le Reportan | | | | |
| 2. OBJETIVO DEL CARGO | | | | |
| 3. EDUCACIÓN (Estudios requeridos que otorgan un título) | | | | |
| Básica | | | Deseable | |
| 4. FORMACIÓN | | | | |
| Cursos, seminarios, diplomados, pasantías, etc. | | | Programas o Habilidades Técnicas | |
| 5. EXPERIENCIA (años) Señale con una X | | | | |
| No indispensable | <input type="checkbox"/> | 4 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 año | <input type="checkbox"/> | 5 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 años | <input type="checkbox"/> | 6 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 años | <input type="checkbox"/> | Más de 6 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (Ver diccionario de competencias) | | | | |
| COMPETENCIA | Bajo | Medio | Alto | Excelente |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | | | | |
| ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | | | |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | | | | |
| COMUNICACIÓN | | | | |
| FLEXIBILIDAD | | | | |
| OBSERVACIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE | | | | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | | | |
| ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCESOS | | | | |
| PLANEACIÓN | | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | |
| 7. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| 8. RESPONSABILIDADES | | | | |
| 9. RIESGOS LABORALES | | | | |

Anexo B Perfil y Descripción de Cargo

Por último, se realizará una evaluación 180° a los funcionarios donde se medirán las competencias, rasgos genéricos y conductuales de cada candidato. (Anexo C)

BIBLIOTECAS INSTRUMENTOS **180°**

Nombre: CLARA RODRIGUEZ RODRIGUEZ | Edad: 38 | Escolaridad: BACHILLER | Fecha: 2022-05-25
 Cargo: OPERARIO EMPAQUE | MCF: 200000 | Realización: 2022-05-25 | Tiempo: 42:33 min-avg

OBSERVACIÓN
 La presente prueba psicofónica tiene como objetivo identificar rasgos genéricos y conductuales de sus candidatos de áreas de selección y/o desarrollo de personal. Su administración debe estar a cargo de un Psicólogo con perfil profesional vigente y sus resultados deben ser utilizados como un insumo más de su proceso de selección en ningún momento se consideren excluyentes de un candidato ni que fueran determinante de contratación o no de los mismos. Proyección Humana Internacional S.A.S y Bibliotemas no se hacen responsables por las decisiones tomadas por parte de sus usuarios con base en los resultados de las pruebas, puesto que estos representan información genérica que debe ser combinada con otros instrumentos y etapas de su proceso.

ACCESO CÁMARA: NO FECHA: 2022-05-25 17:54:43

INFORME CEC 180° GRADOS - NIVEL GENERAL

| COMPETENCIA | DEFINICIÓN | CENTILES | CAPACIDAD PREDICTIVA |
|---|---|----------|----------------------|
| ADAPTABILIDAD A LAS NORMAS Y AMBIENTES DE TRABAJO | Capacidad para adaptarse a cambios constantes de ambiente, de procesos o de personas en medio de su entorno socio laboral. | 73 | Buena |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | Capacidad para organizar y optimizar el tiempo de trabajo asignado, frente a la ejecución diaria y efectiva de tareas y responsabilidades delegadas. | 54 | Regular |
| ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | Capacidad para solucionar los problemas personales o laborales, definiendo sus causas y trabajando sobre ellas, a fin de evitar situaciones de mayor complejidad. | 55 | Reg. |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | Capacidad para analizar, resolver y ejecutar todo aquello que se requiere para cumplir con una tarea específica frente a un objetivo asignado. | 54 | Regular |
| CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN | Capacidad para llegar acuerdos importantes con terceros, ya sea en negociación o en medio de un conflicto, propiciando un ganancia que beneficie y satisfaga las expectativas de quienes se ven involucrados. | 34 | Reg. |
| COMUNICACIÓN | Capacidad para transmitir asertivamente cualquier tipo de información, de utilizar un lenguaje acorde al interlocutor y de implementar los mecanismos de difusión necesarios para su conocimiento y gestión. | 72 | Buena |
| DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE | Actitud orientada al fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de su propio conocimiento personal o laboral, permitiéndose así mismo estar actualizado en todo aquello que concierne a su labor o gestión. | 38 | Reg. |



Anexo C Evaluación 180°

Procedimiento

Entrevista: Nos dará una caracterización de la población, así como el nivel de conocimiento y las competencias de los trabajadores frente a su puesto de trabajo. (Anexo A)

Evaluación 180°: se aplicará esta técnica con el fin de obtener una retroalimentación para mejorar el desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Anexo C)

Análisis de datos: Se realizará un análisis de los datos extraídos mediante los instrumentos de recolección de datos (Entrevista y Evaluación 180°) con el fin contextualizar y desarrollar un diagnóstico acertado para la elaboración del diseño de puesto de trabajo, verificando cualidades, capacidades y destrezas de cada trabajador con el fin de optimizar su función en la Agencia. Para el primer elemento, la entrevista se procederá a la tabulación de resultados obtenidos en porcentajes, interpretación con gráficos, y con la evaluación 180° analizaremos por medio del aplicativo el rendimiento de cada empleado con base a criterios objetivos previamente establecidos, después de este análisis se derivarán las conclusiones.

Diseñar los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de talento humano, la presente estrategia tiene como propósito facilitar a la Agencia, la aplicación de las competencias en los diferentes cargos, fomentando una sinergia en los procesos de selección del personal que se realizaran en adelante.

7.6.Desarrollo

Se estableció contacto con el jefe del Departamento de Talento Humano de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) para contextualizar el alcance de la aplicación de estas herramientas que nos brindarán información objetiva para construir los diseños y descripciones de los perfiles de cargo de mencionada dependencia.

El paso siguiente fue proceder con una reunión de sensibilización de tiempo de 30 minutos con las personas del área de talento humano el día 19 de agosto de 2022, en este espacio se dieron a conocer los instrumentos y/o herramientas que se utilizarían para la obtención de información, con el fin de verificar el estado actual de cada puesto de trabajo y resolver dudas por parte de los participantes.

Al finalizar la intervención con personal del departamento, se procedió a realizar la entrevista de perfilamiento de cargo a cada funcionario, comprobando cuanto conocen acerca del perfil de cargo por competencias de su puesto de trabajo, lo cual estimo un tiempo de 15 minutos, con el fin de reducir tiempos se trasladó mencionadas preguntas a un Formulario de Google, vista es un software de administración de encuestas gratuito, que ayuda a la recolección de la información, para el análisis de las respuestas y hacer gráficos con esa información, entre ellas agregando el campo correo electrónico.

Por otro lado, y continuando con el proceso de recopilación de información que se realizó por medio de la entrevista, el día 22 de agosto de 2022 se procedió con la programación del link de la prueba 180° a los correos electrónicos de cada uno de los participantes. Para el desarrollo de esta prueba a cada persona le llegó un enlace para acceder a la plataforma de pruebas de Biblioinstrumentos® y poder dar inicio con la realización de las preguntas, una vez culminada la encuesta, nosotros obtuvimos el informe final para realizar un análisis de la información del nivel de las competencias requeridas para cada uno de los cargos.

8. Análisis de Resultados y Discusión

En este apartado revelaremos el paso a paso de la entrega de los análisis y resultados que se realizaron durante la investigación de campo con el personal de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), y a si mismo los anexos, figuras y tablas que soportan este trabajo de investigación para el Diseño de los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de talento humano en el año 2022.

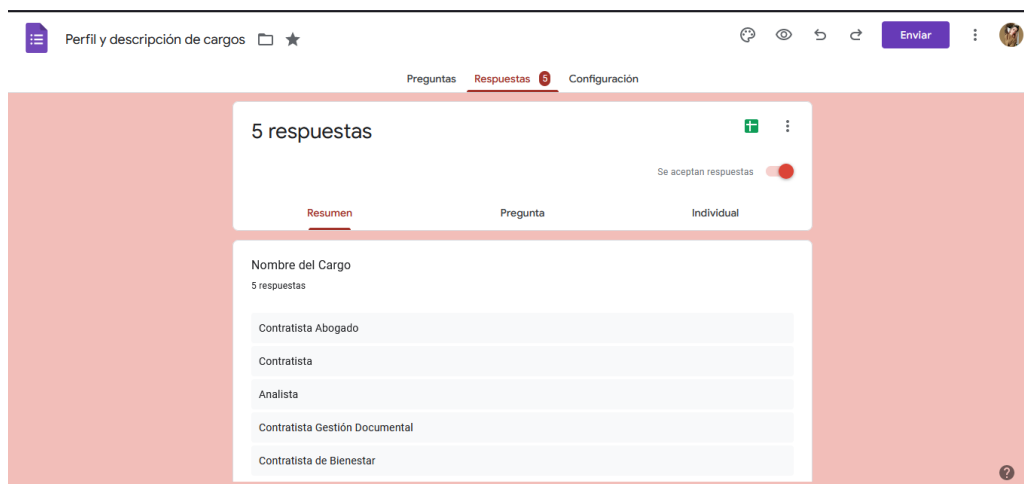
De acuerdo a la información proporcionada por el personal de la Dependencia de talento humano de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) a través de la aplicación de los instrumentos de recolección, se trabajaran los resultados obtenidos para el diseño de los perfiles de cargo, así

como la explicación de la entrevista de perfilamiento donde se recolectara la información de la muestra poblacional de los servidores públicos a los cuales se les informo el paso a paso para el levantamiento por competencias, iniciando por una corta caracterización y explicación del proceso de entrevista que se les realizo de la siguiente manera:

Paso 1: Se realizó la selección de cinco (5) participantes de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de talento humano en los meses de agosto y septiembre, con el fin de desarrollar el diseño de perfiles de cargo y evaluando las competencias que se requieren para la labor que desempeñan, así como la aplicación de una evaluación 180° que medirá las habilidades y funciones de cada rol.

Paso 2: Una vez aclarada la entrevista, se realiza la entrega del consentimiento informado a los participantes invitado a aceptar y firmar los lineamientos que se establecen para participar en un estudio, así como también permite que la información recolectada pueda ser utilizada por los investigadores del proyecto en la elaboración, análisis y comunicación de los resultados.

Paso 3: Los participantes deberán realizar una entrevista en Google Forms <https://forms.gle/eAgcN79CmHEG3a857> de perfilamiento de cargos (Anexo D) en la cual se medirá el desempeño, riesgos, funciones, responsabilidades sobre el perfilamiento de los cargos.



Anexo D Encuesta Perfil y Descripción de cargos

Paso 4: Se le solicitará a los participantes el correo electrónico y una disponibilidad de 40 - 60 minutos para enviar y responder la prueba psicotécnica que tiene como objetivo identificar rasgos genéricos y conductuales de los candidatos con fines de selección y/o desarrollo de personal donde se medirán 10 competencias tales como: administración del tiempo, análisis y solución de problemas, capacidad de gestión, comunicación, flexibilidad, observación y atención al detalle ,orientación a los resultados, orientación al cumplimiento de normas y procesos, planeación y trabajo en equipo donde se evaluará su capacidad predictiva en los rangos de bajo, medio, bueno, alto y excelente según los centiles obtenidos por los participantes según el Anexo .

De acuerdo con la entrevista realizada podemos identificar los siguientes cargos como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2 Cuadro de cargos

| No. | Nombre del Cargo |
|-----|---------------------------------------|
| 1 | Director de nomina |
| 2 | Contratista de nomina |
| 3 | Contratista de capacitación |
| 4 | Contratista de Bienestar y Desarrollo |

También observaremos el porcentaje de colaboración por género de los servidores públicos donde participo el 60% del género masculino versus el 40% del femenino. Ver figura 6 Distribución por Género del personal del área Administrativa.

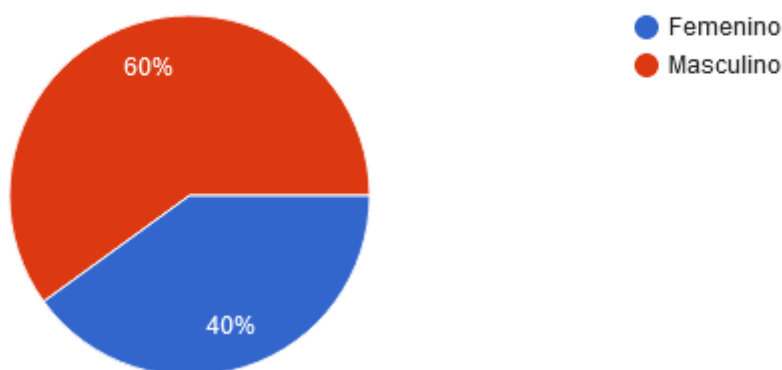


Figura 6 Distribución por Género del personal del área Administrativa

En el rango de edades del área administrativo identificamos que los servidores que tienen una edad entre los 40 a 45 años poseen una participación del 60 %, seguido los servidores públicos entre 36 a 40 años representado en un 20%, es decir, un 80% de los participantes son personas en una etapa de madurez.

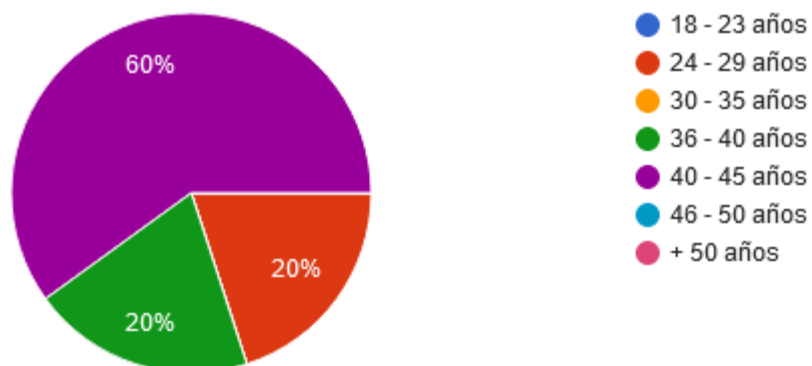


Figura 7 Edades del área administrativa de la Agencia de Desarrollo Rural

El tiempo de servicios de los funcionarios prepondera el personal con un tiempo de experiencia de más de 4 años con un 60 %, con una proporción igual del rango entre 2 y 3 años, con un 20 % cada una. Es decir, los participantes son personas con una trayectoria de largo plazo en la organización por lo que cuentan con una amplia experticia y conocen sólidamente la dinámica organizacional y funciones de su cargo.

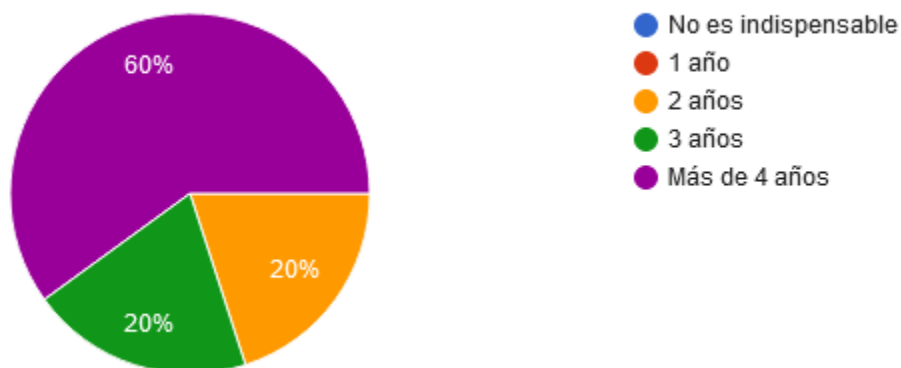


Figura 8 Tiempo de experiencia

Para realizar la selección y medición de las competencias que trabajamos se hace parte fundamental que las personas que deseen en adelante ocupar el rol o puesto de trabajo dentro de la ADR, se utilizó la prueba 180° sobre la plataforma Biblioinstrumentos la cual permite elegir para cada cargo diez (10) competencias blandas las cuales se describirán a continuación:

Director de nómina: Administración del tiempo, análisis y solución de problemas, capacidad de gestión, capacidad de gestión, liderazgo, orientación y observación al detalle, orientación a los resultados, orientación al cumplimiento de normas y procesos, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

| Competencia | Definición |
|----------------------------------|---|
| Administración del tiempo | Capacidad para organizar el tiempo y lograr cumplir eficazmente con los compromisos pactados |
| Análisis y solución de problemas | Capacidad para solucionar los problemas personales o laborales, definiendo sus causas y trabajando sobre ellas, a fin de evitar situaciones de mayor complejidad. |
| Capacidad de gestión | Capacidad para ejecutar todo aquello que se requiera para cumplir con un objetivo |
| Capacidad de negociación | Capacidad para lograr acuerdos importantes con terceros, ya sea en negociaciones o en medio de un conflicto, propiciando un gana-gana que beneficie y satisfaga las expectativas de quienes se ven involucrados |

| Competencia | Definición |
|--|--|
| Liderazgo | Capacidad para emprender acciones (ya sea por sí mismo, o con el acompañamiento de un equipo de trabajo) que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel personal o laboral. |
| Observación y atención al detalle | Disposición y capacidad para captar detalles relevantes y significativos para el éxito de una gestión |
| Orientación a los resultados | Capacidad para emprender acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos |
| Orientación al cumplimiento de normas y procesos | Disposición personal para emprender y aplicar acciones que conlleven al cumplimiento de normas y procesos que intervienen en su accionar socio laboral. |
| Relaciones interpersonales | Capacidad para interactuar socio laboralmente con otras personas, en un espacio de armonía, comunicación, colaboración y libre de conflictos. |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar y apoyar incondicionalmente a los miembros de un equipo de trabajo y a la organización misma, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas propuestas. |

Tabla 3 Competencias blandas - Director de nomina

Contratista de nómina: Administración del tiempo, análisis y solución de problemas, capacidad de gestión, comunicación, flexibilidad, observación y atención al detalle, orientación a los resultados, orientación al cumplimiento de normas y procesos, planeación y trabajo en equipo.

| Competencia | Definición |
|-----------------------------------|---|
| Administración del tiempo | Capacidad para organizar el tiempo y lograr cumplir eficazmente con los compromisos pactados |
| Análisis y solución de problemas | Capacidad para solucionar los problemas personales o laborales, definiendo sus causas y trabajando sobre ellas, a fin de evitar situaciones de mayor complejidad. |
| Capacidad de gestión | Capacidad para ejecutar todo aquello que se requiera para cumplir con un objetivo |
| Comunicación | Capacidad para transmitir asertivamente cualquier tipo de información, de utilizar un lenguaje acorde al interlocutor y de utilizar los mecanismos de difusión necesarios para su conocimiento y gestión. |
| Flexibilidad | Actitud abierta para cambiar de enfoque o de decisión sin alterar su entorno o generar ningún tipo de conflicto |
| Observación y atención al detalle | Disposición y capacidad para captar detalles |

| Competencia | Definición |
|--|---|
| | relevantes y significativos para el éxito de una gestión |
| Orientación a los resultados | Capacidad para emprender acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos |
| Orientación al cumplimiento de normas y procesos | Disposición personal para emprender y aplicar acciones que conlleven al cumplimiento de normas y procesos que intervienen en su accionar socio laboral. |
| Planeación | Es la capacidad para visionar los resultados a cargo y emprender acciones estratégicas que garanticen la consecución de resultados; basándose en la planeación efectiva, la proactividad y oportunidades así lo garanticen. |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar y apoyar incondicionalmente a los miembros de un equipo de trabajo y a la organización misma, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas propuestas. |

Tabla 4 Competencias blandas – Contratista de nomina

Contratista de Capacitación: Administración del tiempo, análisis y solución de problemas, capacidad de gestión, flexibilidad, innovación y creatividad, liderazgo, orientación a los resultados, planeación, relaciones interpersonales.

| Competencia | Definición |
|----------------------------------|--|
| Administración del tiempo | Capacidad para organizar el tiempo y lograr cumplir eficazmente con los compromisos pactados |
| Análisis y solución de problemas | Capacidad para solucionar los problemas personales o laborales, definiendo sus causas y trabajando sobre ellas, a fin de evitar situaciones de mayor complejidad. |
| Capacidad de gestión | Capacidad para ejecutar todo aquello que se requiera para cumplir con un objetivo |
| Flexibilidad | Actitud abierta para cambiar de enfoque o de decisión sin alterar su entorno o generar ningún tipo de conflicto |
| Liderazgo | Capacidad para emprender acciones (ya sea por sí mismo, o con el acompañamiento de un equipo de trabajo) que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel personal o laboral. |

| Competencia | Definición |
|------------------------------|---|
| Creatividad e innovación | Es la capacidad para visionar los resultados a cargo y emprender acciones estratégicas que garanticen la consecución de resultados; basándose en la planeación efectiva, la proactividad y oportunidades así lo garanticen. |
| Orientación a los resultados | Capacidad para emprender acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos |
| Planeación | Es la capacidad para visionar los resultados a cargo y emprender acciones estratégicas que garanticen la consecución de resultados; basándose en la planeación efectiva, la proactividad y oportunidades así lo garanticen. |
| Relaciones interpersonales | Capacidad para interactuar socio laboralmente con otras personas, en un espacio de armonía, comunicación, colaboración y libre de conflictos. |

Tabla 5 Competencias blandas - Contratista de capacitación

Contratista bienestar y desarrollo: administración de tiempo, capacidad de gestión, comunicación, flexibilidad, innovación y creatividad, liderazgo, orientación a resultados, planeación, relaciones interpersonales, solución y manejo de conflictos.

| Competencia | Definición |
|----------------------------|---|
| Administración del tiempo | Capacidad para organizar el tiempo y lograr cumplir eficazmente con los compromisos pactados |
| Creatividad e innovación | Es la capacidad para visionar los resultados a cargo y emprender acciones estratégicas que garanticen la consecución de resultados; basándose en la planeación efectiva, la proactividad y oportunidades así lo garanticen. |
| Capacidad de gestión | Capacidad para ejecutar todo aquello que se requiera para cumplir con un objetivo |
| Comunicación | Capacidad para transmitir asertivamente cualquier tipo de información, de utilizar un lenguaje acorde al interlocutor y de utilizar los mecanismos de difusión necesarios para su conocimiento y gestión. |
| Flexibilidad | Actitud abierta para cambiar de enfoque o de decisión sin alterar su entorno o generar ningún tipo de conflicto |
| Relaciones interpersonales | Capacidad para interactuar socio laboralmente con otras personas, en un espacio de armonía, comunicación, colaboración y libre de conflictos. |

| Competencia | Definición |
|---------------------------------|---|
| Orientación a los resultados | Capacidad para emprender acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos |
| Solución y manejo de conflictos | Capacidad para solucionar situaciones conflictivas y lograr acuerdos significativos que favorezcan la posición de ambas partes. |
| Planeación | Es la capacidad para visionar los resultados a cargo y emprender acciones estratégicas que garanticen la consecución de resultados; basándose en la planeación efectiva, la proactividad y oportunidades así lo garanticen. |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar y apoyar incondicionalmente a los miembros de un equipo de trabajo y a la organización misma, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas propuestas. |

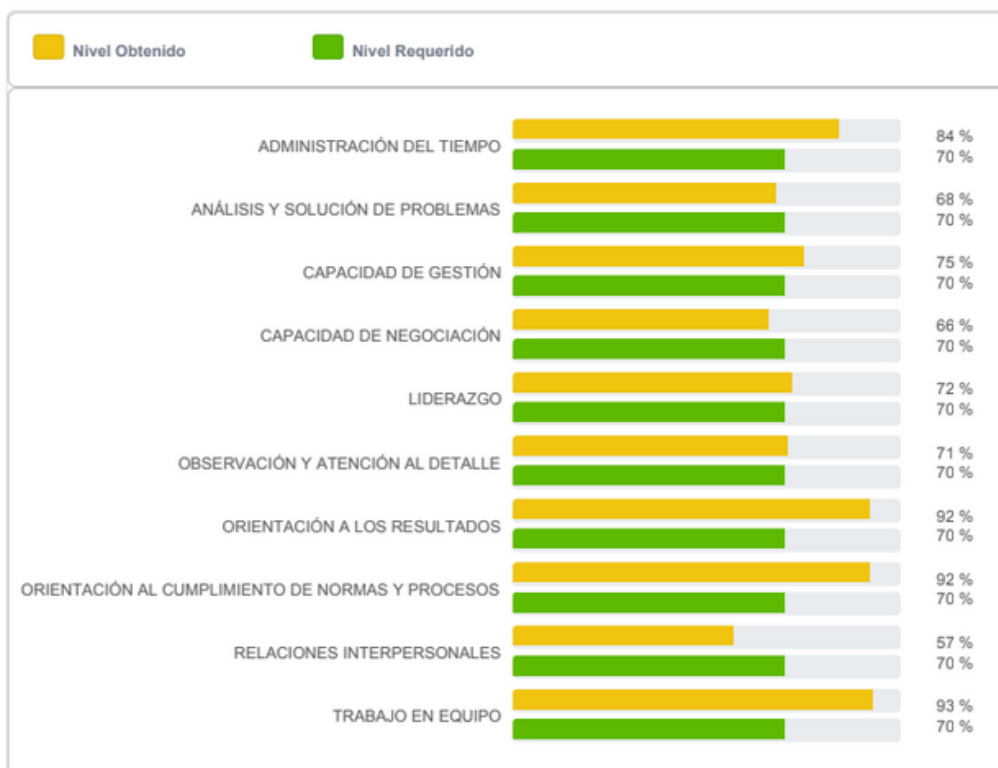
Tabla 6 Competencias blandas -Contratista de bienestar y desarrollo


A cada competencia se le dio un nivel de aprobación por porcentaje de 70 siendo esta la calificación media, por encima del 80 alto y 90 de excelente.

El grupo escogido para el proceso de análisis y descripción de cargos corresponde inicialmente al del área de talento humano los cuales están conformados por un cargo directivo y otros de gestión de procesos como lo son los cargos de contratistas según la información

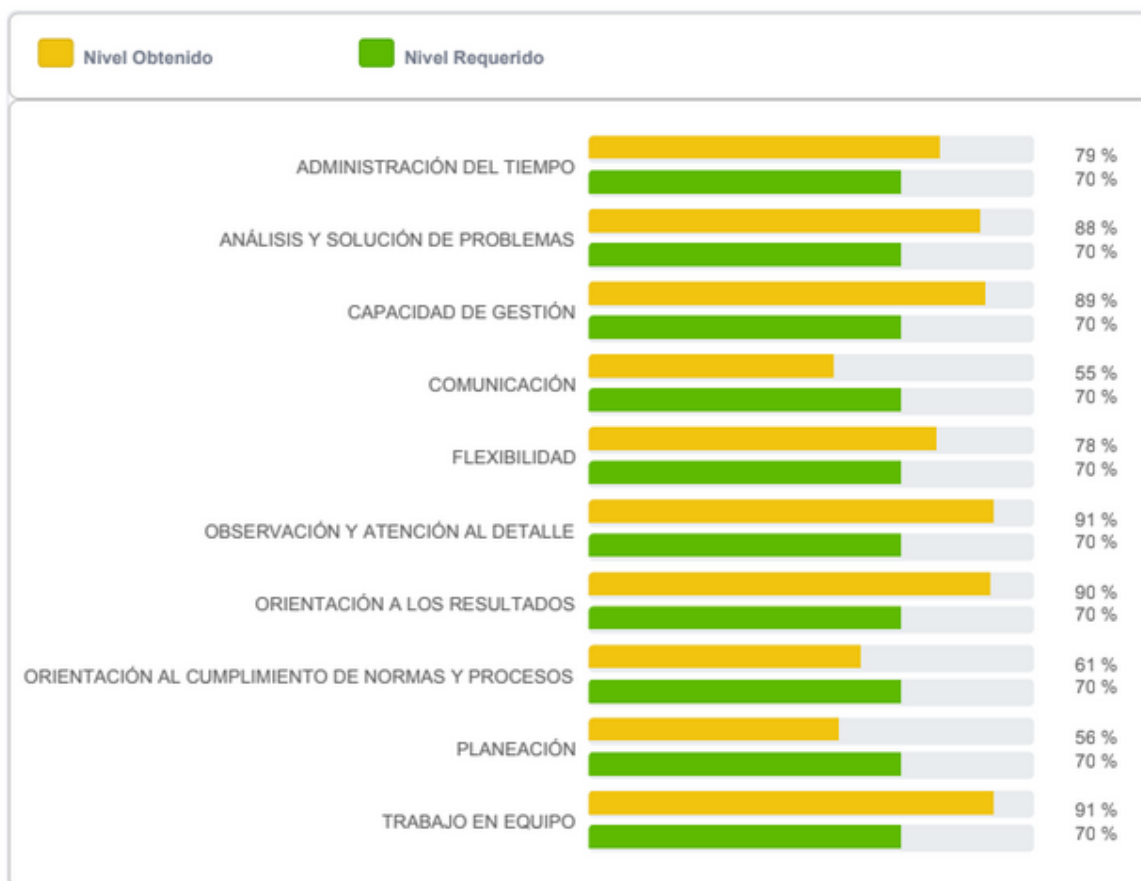
obtenida. Realizando un análisis podemos decir que el cargo de Director de Nómina cuenta con un nivel de competencias sobre la aprobación media, es decir, sobre 70 siendo esta la calificación obtenida por los participantes. En el caso de la persona que ocupa actualmente el cargo de Director de nómina se establece que las competencias que tiene inferior a 70 son: relaciones interpersonales con el valor de 57; capacidad de negociación con el valor de 66 y análisis y solución de problemas con un valor de 68, las puntuaciones que obtuvo en un rango de 70 a 80 fueron observación y atención al detalle con 71; Liderazgo 72, Capacidad de gestión 75, administración del tiempo 84, y las puntuaciones por encima de 90 fueron trabajo en equipo 93, orientación al cumplimiento de normas y procesos y orientación a los con 92. Anexo E

Anexo E Prueba 180° Director de nomina




|  PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
|--|-------------|---------------|---|------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | |
| Nombre del cargo: Director de Nómina | | | | |
| Proceso: Talento Humano | | | Reporta a: Secretario General | |
| Cargos que le Reportan | | | N/A | |
| 2. OBJETIVO DEL CARGO | | | | |
| Ejecutar, revisar y gestionar el pago de nómina | | | | |
| 3. EDUCACIÓN (Estudios requeridos que otorgan un título) | | | | |
| Básica | | | Deseable | |
| Ingeniería industrial, Administración de empresas | | | Especialización en la carreras de la formación básica | |
| 4. FORMACIÓN | | | | |
| Cursos, seminarios, diplomados, pasantías, etc. | | | Programas o Habilidades Técnicas | |
| Diplomado En nómina de sector público y diplomado en finanzas públicas | | | Conocimiento en plataforma de nómina | |
| 5. EXPERIENCIA (años) Señale con una X | | | | |
| No indispensable | | 4 años | X | |
| 1 año | | 5 años | | |
| 2 años | | 6 años | | |
| 3 años | | Más de 6 años | | |
| 6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (Ver diccionario de competencias) | | | | |
| COMPETENCIA | Bajo | Medio | Alto | Excelente |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | | | X | |
| ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | X | | |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | X | | | |
| CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN | | X | | |
| LIDERAZGO | X | | | |
| OBSERVACIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE | X | | | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | | | X |
| ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCESOS | | | | X |
| RELACIONES INTERPERSONALES | | X | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | X |
| 7. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| Incorporar novedades de personal liquidar nómina Ejecutar liquidación de prestaciones sociales Pago de seguridad social y cesantías Administrar y controlar aplicativo de nómina | | | | |
| 8. RESPONSABILIDADES | | | | |
| Analizar y ejecutar la nómina mensual, Elaborar informes de gestión Realizar seguimiento al presupuesto asignado Proyectar una buena imagen y presentación personal. Cumplir con las directrices establecidas en reglamentos de la organización. Cumplir con las políticas y normas de la empresa relacionadas con los trámites administrativos y los demás procesos definidos en su área. Ejercer el autocontrol a través de la detección y corrección de las desviaciones que se presenten en la ejecución de sus funciones y supervisar la eficacia de los controles asociados. Mantener informado al jefe inmediato sobre las actividades desarrolladas en el desempeño de su cargo | | | | |
| 9. RIESGOS LABORALES | | | | |
| Riesgo Psicosocial Riesgo Ergonomico | | | | |

En la misma línea de este cargo encontramos el contratista de nómina (Anexo F), los resultados obtenidos por la persona que ocupa este cargo fueron los siguientes, por debajo de 70 se encuentra la competencia de comunicación con un valor de 50, orientación al cumplimiento de normas y procesos 61, planeación 57, en un rango medio de 70 a 90 encontramos administración de tiempo con 79, análisis y solución de problemas 88, capacidad de gestión 89 y las competencias que tuvieron un valor por encima de 90 fueron; trabajo en equipo 91, orientación a los resultados 90, observación y atención al detalle 91.



Anexo G Prueba 180° - Contratista de nómina

|  DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | |
| Nombre del cargo: Contratista de Nómina | | | | |
| Proceso: Talento Humano | Reporta a: Secretario General | | | |
| Cargos que le Reportan | N/A | | | |
| 2. OBJETIVO DEL CARGO | | | | |
| Consolidar los informes necesarios de ajustes de nómina y complementarios | | | | |
| 3. EDUCACIÓN (Estudios requeridos que otorgan un título) | | | | |
| Básica | Deseable | | | |
| Administración empresas | Especialización en áreas de la formación básica | | | |
| 4. FORMACIÓN | | | | |
| Cursos, seminarios, diplomados, pasantías, etc. | Programas o Habilidades Técnicas | | | |
| Diplomado en Seguridad social | Manejo del aplicativo de nómina | | | |
| 5. EXPERIENCIA (años) Señale con una X | | | | |
| No indispensable | <input type="checkbox"/> | 4 años | <input type="checkbox"/> | |
| 1 año | <input type="checkbox"/> | 5 años | <input type="checkbox"/> | |
| 2 años | <input type="checkbox"/> | 6 años | <input type="checkbox"/> | |
| 3 años | <input checked="" type="checkbox"/> | Más de 6 años | <input type="checkbox"/> | |
| 6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (Ver diccionario de competencias) | | | | |
| COMPETENCIA | Bajo | Medio | Alto | Excelente |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| COMUNICACIÓN | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| FLEXIBILIDAD | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| OBSERVACIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCESOS | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| PLANEACIÓN | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| Radicación de las novedades en el aplicativo de nómina Generación de saldos por libranzas y convenios de descuento de nómina liquidación y gestión de incapacidades en el aplicativo | | | | |
| 8. RESPONSABILIDADES | | | | |
| Crear las bases de datos en el aplicativo Heisson para la generación de la | | | | |
| 9. RIESGOS LABORALES | | | | |
| Riesgo Psicosocial | | | | |

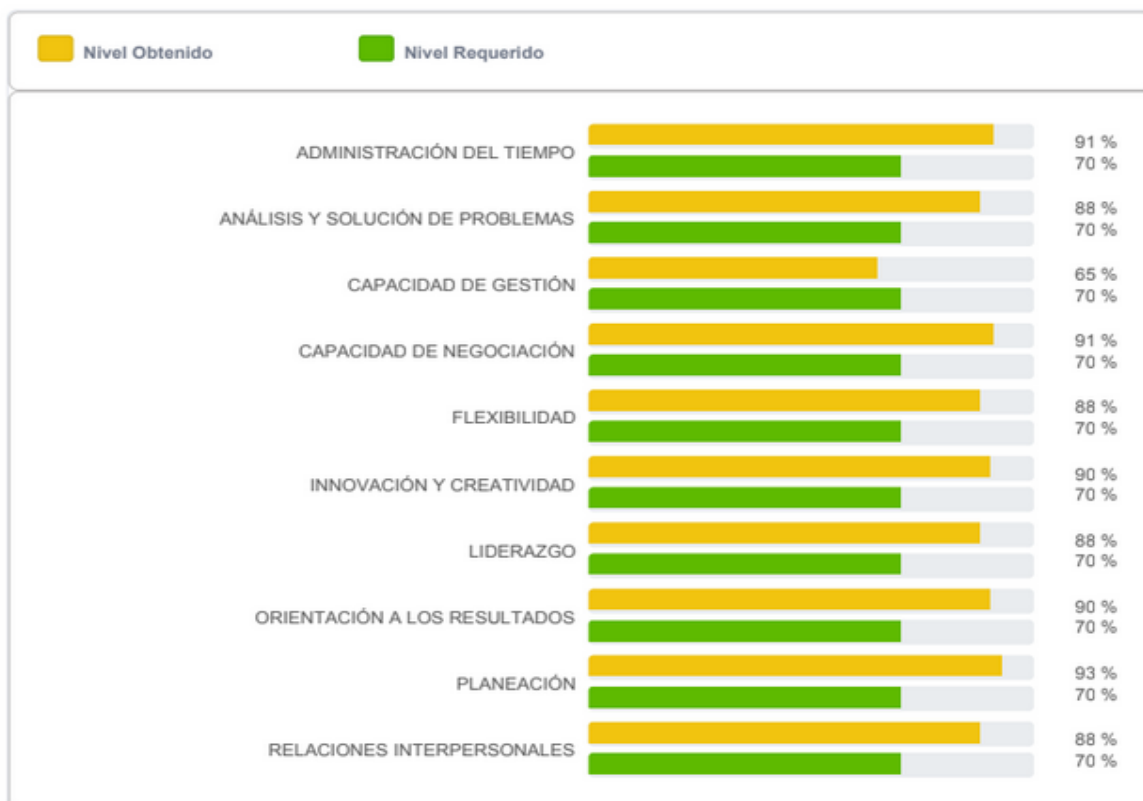
Anexo H Perfil de cargos - Contratista de nomina

Haciendo un símil de las competencias que estos dos cargos tienen en común, podemos indicar que en la competencia de trabajo en equipo y orientación a los resultados, ambas personas tienen un nivel alto de competencia, la competencia que corresponde a administración de tiempo se encuentran en un término medio para ambas personas y se empiezan a encontrar diferencias en la competencia de orientación al cumplimiento de normas y procesos, el cargo de director de nómina está por encima significativamente del contratista de nómina con una puntuación diferencial de 92 y 61, en las competencias de observación y atención al detalle, análisis y simulación de problemas y capacidad de gestión se evidencia una diferencia obteniendo un valor por encima del contratista sobre el director de nómina.


Para el caso de las competencias que se encuentran por debajo de lo esperado en ambos casos es importante determinar planes de acción y entrenamientos que favorezcan al crecimiento de estas habilidades con el fin de tener un grupo de trabajo homogéneo en este proceso y evitar que alguna de las dos partes se pueda generar una sobrecarga laboral.

En el cargo de contratista de capacitación participaron dos sujetos A y B para la medición, en donde se encontraron interesantes diferencias entre ambas muestras, las únicas competencias que tuvieron en el mismo nivel fueron las relaciones interpersonales y análisis y solución de problemas con una calificación media, capacidad de gestión en un nivel bajo, ahora bien en donde se encontraron diferencias significativas fueron en administración de tiempo, flexibilidad, liderazgo, creatividad e innovación, orientación a los resultados y planeación, lo interesante de estas diferencias es que el valor era significativo siempre predominando el puntaje alto en la misma persona así como el puntaje bajo, de este análisis se podría llegar a concluir dos posibilidades, la primera que la persona que obtuvo puntajes bajos no comprendió las

instrucciones de la prueba realizada o la ejecutó con desinterés o que realmente existe esta diferencia en competencias para un mismo cargo, lo cual va a generar para la operación una baja productividad en la consecución de los objetivos planeados. Ver anexos G y H.




Anexo I Prueba 180° - Contratista de capacitación – Sujeto A

|  PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
|--|---|-------------------|------|-----------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | |
| Nombre del cargo: Contratista Capacitación | | | | |
| Proceso: Talento Humano | Reporta a: Secretario General | | | |
| Cargos que le Reportan | N/A | | | |
| 2. OBJETIVO DEL CARGO | | | | |
| Gestionar la documentación que se genera desde la dirección de talento humano (resoluciones, circulares, hojas de vida etc) | | | | |
| 3. EDUCACIÓN (Estudios requeridos que otorgan un título) | | | | |
| Básica | Deseable | | | |
| Profesional en Administración de empresas | Especialista en carreras afines a la formación básica | | | |
| 4. FORMACIÓN | | | | |
| Cursos, seminarios, diplomados, pasantías, etc. | Programas o Habilidades Técnicas | | | |
| Diplomado en gestión documental estatal | Manejo de Orfeo y Ulises | | | |
| 5. EXPERIENCIA (años) Señale con una X | | | | |
| No indispensable | 4 años | | | |
| 1 año | 5 años | | | |
| 2 años | 6 años | X | | |
| 3 años | Más de 6 años | | | |
| 6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (Ver diccionario de competencias) | | | | |
| COMPETENCIA | Bajo | Medio | Alto | Excelente |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | | X | | |
| ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | X | | | |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | | X | | |
| FLEXIBILIDAD | | | X | |
| INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD | | X | | |
| LIDERAZGO | X | | | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | X | | |
| PLANEACIÓN | X | | | |
| RELACIONES INTERPERSONALES | X | | | |
| CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN | X | | | |
| 7. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| Digitalizar los documentos expedidos por la dirección de talento humano Revisión y depuración de Orfeo Radicación de documentos Actualización de hojas de vida en la base de datos | | | | |
| 8. RESPONSABILIDADES | | | | |
| Asignación de numeración de resoluciones de los actos administrativos de la dependencia Seguimiento a los actos administrativos enviados a otras entidades Cumplir con las directrices establecidas en reglamentos de la organización. Cumplir con las políticas y normas de la empresa relacionadas con los trámites administrativos y los demás procesos definidos en su área. Ejercer el autocontrol a través de la detección y corrección de las desviaciones que se presenten en la ejecución de sus funciones y supervisar la eficacia de los controles asociados. Mantener informado al jefe inmediato sobre las actividades desarrolladas en el desempeño de su cargo | | | | |
| 9. RIESGOS LABORALES | | | | |
| Riesgo Psicosocial | | Riesgo Ergonomico | | |



Anexo K Prueba 180° - Contratista de capacitación – Sujeto B


|  PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
|---|--|--|--------------------------|------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | |
| Nombre del cargo: Contratista Capacitación | | | | |
| Proceso: Talento Humano | Reporta a: Secretario General | | | |
| Cargos que le Reportan | N/A | | | |
| 2. OBJETIVO DEL CARGO | | | | |
| Apoyar jurídicamente a la Dirección de Talento Humano y acompañar la ejecución de los planes del área. | | | | |
| 3. EDUCACIÓN (Estudios requeridos que otorgan un título) | | | | |
| Básica | Deseable | | | |
| Derecho | Especialista en derecho administrativo o derecho público | | | |
| 4. FORMACIÓN | | | | |
| Cursos, seminarios, diplomados, pasantías, etc. | Programas o Habilidades Técnicas | | | |
| Diplomado en DDHH | Conocimiento del aplicativo Orfeo | | | |
| 5. EXPERIENCIA (años) Señale con una X | | | | |
| No indispensable | 4 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1 año | 5 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 2 años | 6 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3 años | Más de 6 años | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (Ver diccionario de competencias) | | | | |
| COMPETENCIA | Bajo | Medio | Alto | Excelente |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | | | | X |
| ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | | X | |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | | X | | |
| CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN | | | | X |
| FLEXIBILIDAD | | | X | |
| INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD | | | X | |
| LIDERAZGO | | | X | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | | X | |
| PLANEACIÓN | | | | X |
| RELACIONES INTERPERSONALES | | | X | |
| 7. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| Ejecutar el PIFC Talento Humano. | | Asesorar jurídicamente la dirección de | | |
| 8. RESPONSABILIDADES | | | | |
| Diligencia, prevención del riesgo y aseguramiento jurídico. imagen y presentación personal. Cumplir con las directrices establecidas en reglamentos de la organización. Cumplir con las políticas y normas de la empresa relacionadas con los trámites administrativos y los demás procesos definidos en su área. Ejercer el autocontrol a través de la detección y corrección de las desviaciones que se presenten en la ejecución de sus funciones y supervisar la eficacia de los controles asociados. Mantener informado al jefe inmediato sobre las actividades desarrolladas en el desempeño de su cargo | | Proyectar una buena | | |
| 9. RIESGOS LABORALES | | | | |
| Riesgo Psicosocial | | Riesgo Ergonomico | | |

Anexo L Perfil de cargos- Contratista de capacitación – Sujeto B

Finalmente tenemos el cargo de contratista de bienestar y desarrollo en donde la persona que ocupa este cargo tiene por debajo de lo establecido las competencias de administración de tiempo, en un nivel medio la habilidad de relaciones interpersonales, pero las demás las tiene en un nivel alto.



Anexo M Prueba 180° - Contratista de bienestar y desarrollo

|  PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
|--|---|---------------|------|-----------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | |
| Nombre del cargo: Contratista de Bienestar y Desarrollo | | | | |
| Proceso: Talento Humano | Reporta a: Secretario General | | | |
| Cargos que le Reportan | N/A | | | |
| 2. OBJETIVO DEL CARGO | | | | |
| Diseñar y ejecutar las actividades tendientes al bienestar e incentivos de los servidores de carrera de la entidad | | | | |
| 3. EDUCACIÓN (Estudios requeridos que otorgan un título) | | | | |
| Básica | Deseable | | | |
| Profesional en carreras administrativas o ciencias Humanas | Especialización en Gestión Humana | | | |
| 4. FORMACIÓN | | | | |
| Cursos, seminarios, diplomados, pasantías, etc. | Programas o Habilidades Técnicas | | | |
| Diplomado en Gestión del desempeño laboral | Manejo del aplicativo de la EDL | | | |
| 5. EXPERIENCIA (años) Señale con una X | | | | |
| No indispensable | | 4 años | | |
| 1 año | | 5 años | | |
| 2 años | | 6 años | | |
| 3 años | X | Más de 6 años | | |
| 6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (Ver diccionario de competencias) | | | | |
| COMPETENCIA | Bajo | Medio | Alto | Excelente |
| ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO | | X | | |
| COMUNICACIÓN | | | | X |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN | | | | X |
| FLEXIBILIDAD | | | X | |
| INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD | | | | X |
| LIDERAZGO | | | X | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | | | X |
| PLANEACIÓN | | | | X |
| RELACIONES INTERPERSONALES | X | | | |
| SOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS | | | | X |
| 7. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| Ejecutar el programa formulado de bienestar Participar activamente en el desarrollo de las actividades de bienestar Generar las reuniones necesarias con el proveedor de Bienestar contratado para el desarrollo de las actividades Servir de apoyo en la supervisión del contrato de bienestar | | | | |
| 8. RESPONSABILIDADES | | | | |
| Formular el programa de bienestar e incentivos de la entidad Generar los CDP para asignación presupuestal Proyectar una buena imagen y presentación personal. Cumplir con las directrices establecidas en reglamentos de la organización. Cumplir con las políticas y normas de la empresa relacionadas con los trámites administrativos y los demás procesos definidos en su área. Ejercer el autocontrol a través de la detección y corrección de las desviaciones que se presenten en la ejecución de sus funciones y supervisar la eficacia de los controles asociados. Mantener informado al jefe inmediato sobre las actividades desarrolladas en el desempeño de su cargo | | | | |
| 9. RIESGOS LABORALES | | | | |
| Riesgo Psicosocial Riesgo Ergonomico | | | | |

En conclusión, dentro de las competencias que todos los cargos tienen en común encontramos administración de tiempo, capacidad de gestión y orientación a los resultados, se evidencia que todos los integrantes a diferencia del número 3 están en un promedio alto, sin embargo, es importante prorrogar con el continuo entrenamiento de estas habilidades para fortalecer su desarrollo, para el caso del sujeto B que posee valores por debajo del promedio, es importante validar el desempeño y el impacto que tiene este resultado en sus labores.

| Competencia | I1 | I2 | I3 -A | I4 -B | I5 |
|------------------------------|----|----|-------|-------|----|
| Administración del tiempo | 84 | 79 | 91 | 64 | 56 |
| Capacidad de gestión | 75 | 89 | 65 | 65 | 91 |
| Orientación a los resultados | 92 | 90 | 90 | 53 | 92 |

Tabla 7 Evaluación de competencias blandas

Conclusiones

Se logró elaborar, plantear y diseñar el objetivo propuesto del diseño de perfiles por competencias de la Agencia Rural de Desarrollo (ADR). En él se abordaron los principales aspectos de la agencia como son el área operativa en la contratación del personal para los diferentes cargos que se tomaron en cuenta para la investigación. Se replanteó y formuló la medición de competencia y habilidades, haciéndola más acorde con los tiempos actuales, tan complejos, globales y competitivos. A través de un análisis 180° donde se logró identificar las principales fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene la agencia.

La implementación de los perfiles de cargo por competencias, le permitirá a la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), información detallada sobre los objetivos, actividades y funciones de cada cargo, mejorando la organización de sus actividades sin entrar en duplicidad de tareas, además de facilitar el proceso de selección de personal, aun cuando la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es quien desarrolla el procedimiento es claro que la ADR establece los criterios a considerar en el proceso de selección .

La evaluación para realizar la medición de las competencias blandas o habilidades impulsoras la cual se realizó mediante la aplicación de la prueba de la plataforma biblio instrumentos en donde se estructuraron las competencias que se contemplaban basada en la información suministrada por parte de las personas que ocupaban el cargo, sin embargo se evidencio que existen brechas significativas en alcanzar el puntaje esperado de estas competencias aun en cargos que tenían mucha similitud o eran iguales en el ejercicio de su rol.

Es determinante para el éxito del cargo que las personas cuenten con una habilidad no solo técnicas sino a nivel de competencias que les permitan desenvolverse mejor en su rol y generar mayor identidad con la cultura de la organización.

De igual forma, este proyecto se convierte en una gran herramienta para el personal de Talento Humano de la Organización, para que mediante el análisis que realizamos de los 5 cargos propuestos, comprendan tanto las competencias genéricas como las competencias específicas, para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias, con el fin de que los trabajadores y directivos tengan mayor claridad y comprensión del nivel de responsabilidad que manejan.

Recomendaciones

Se recomienda que la ADR realice evaluaciones de desempeño anuales al personal, y de manera autónoma a las establecidas en la plataforma de la Comisión Nacional del Servicio Civil de tal manera que le permitan evaluar si el proceso de selección está acorde a las competencias establecidas en los perfiles de cargo, para poder contar con el personal idóneo identificando las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo, buscando llegar al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En donde se pueda actualizar y/o diseñar los perfiles de cargo por competencias de las demás áreas de la ADR, con el fin de fortalecer la gestión del área de talento humano y la mejora de sus procesos, facilitando el desarrollo profesional, el buen uso de las capacidades y habilidades, con el fin de mejorar el rendimiento laboral de sus empleados.

Además, basada en la información de las pruebas psicotécnicas, se establezca un programa de formación e intervención en el desarrollo de habilidades impulsoras para que las personas que están ocupando este rol puedan ser más integrales en su cargo y en la organización.

De igual manera generar una medición de un programa de formación y capacitación de estas competencias para que las personas continuamente estén fortaleciendo sus habilidades.

Referencias

Recio, W. (2009). La Labor del Inspector A de Inmigración en Frontera: En busca del desempeño exitoso. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología de La Universidad de La Habana.

Agencia de Desarrollo Rural. prr 1. Recuperado de <https://www.adr.gov.co/transparencia/acerca-de-la-adr/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (07 de diciembre 2015). Decreto Número 2364 de 2015. Por el cual se crea la Agencia de Desarrollo Rural - ADR, se determinan su objeto y su estructura orgánica en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el literal b) del artículo 107 de la Ley 1753 de 2015. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202364%20DEL%207%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015.pdf>

Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona España. 2006

Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 909 de 2004. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normasfp.php>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 770 de 2005. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normasfp.php>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 2489 de 2006. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normasfp.php>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 2539 de 2005

Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normasfp.php>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 2772 de 2005. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normasfp.php>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 4476 de 2007. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normasfp.php>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Circular Conjunta 04 de 2012. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65682>