

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA DE  
TALENTO HUMANO Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS DE  
EMPOPASTO S.A E.S.P

EDUARDO FERNANDO VITERY LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA DE  
TALENTO HUMANO Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS DE  
EMPOPASTO S.A E.S.P

EDUARDO FERNANDO VITERY LÓPEZ

Informe Final de Pasantía presentado como requisito parcial para optar por el título como  
profesional en Administración de Empresas

Asesor  
Esp. Carlos Omar Ojeda

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1ª del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del asesor

San Juan de Pasto, marzo 8 de 2010

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1.1 Tema	13
1.1.2 Problema de investigación	13
1.1.3 Justificación	13
1.1.4 Objetivos	14
1.2 MARCO DE REFERENCIA	14
1.2.1 Marco Teórico	14
1.2.2 Marco legal	21
1.3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	21
1.3.1 Tipo de estudio	21
1.3.2 Fuentes de información	21
1.3.3 Procesamiento de la información	21
2. FUNDAMENTOS BÁSICOS	23
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	27
3.1 LEVANTAMIENTO DE PERFILES	27
3.2 DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS LABORALES	27
3.3 MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	29
3.4 EVALUACIÓN Y ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO	31
3.4.1 Verificación de la conformidad de la estructura y contenido de los documentos del proceso de Talento Humano	31
3.4.2 Elaboración, actualización o anulación de documentos del proceso	35
3.5 EJECUCIÓN DE LAS TAREAS DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO	37
3.5.1 Identificar y aplicar los indicadores de gestión del proceso de Talento Humano	37
3.5.2 Evaluación del Mapa de riesgos del Proceso de Talento Humano	39
4. CONCLUSIONES	41
5. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43
NETGRAFÍA	44
ANEXOS	45

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado de los documentos de la oficina de Talento Humano	33

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos técnico de EMPOPASTO S.A E.S.P	24
Figura 2. Mapa de procesos grafico de EMPOPASTO S.A E.S.P	26

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato Manual de procedimientos y competencias laborales	43
Anexo B. Listado de normas de competencia laboral identificadas para el personal de EMPOPASTO S.A E.S.P	45
Anexo C. Formato "Solicitud de elaboración, actualización y/o anulación de documentos"	49
Anexo D. Parámetros de elaboración de documentos internos	50
Anexo E. Procedimiento "Vinculación de personal"	51
Anexo F. Formato "Verificación de referencias"	55
Anexo G. Formato "Entrevista de selección"	57
Anexo H. Formato "Entrevista de selección de estudiantes"	58
Anexo I. Instructivo "Guía para realizar la entrevista de selección"	59
Anexo J. Formato "Ficha de indicadores"	61

## GLOSARIO

**CALIDAD:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**CLIENTE:** organización entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.  
**Control de Calidad:** Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento

**DOCUMENTO:** información y medio de soporte.

**DOCUMENTO INTERNO:** documento generado por el Sistema de Mejoramiento Continuo y el laboratorio de Control de Calidad del Agua teniendo en cuenta la estructura documental de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

**DOCUMENTOS EXTERNOS:** documentos que pertenecen a entidades externas que marcan directrices para el diseño, implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Mejoramiento Continuo de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

**EFFECTIVIDAD:** medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**EFICACIA:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**EFICIENCIA:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados:

**ENTIDADES:** entes de la rama ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la ley 872 de 2003.

**GESTIÓN:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad

**GESTIÓN DOCUMENTAL:** conjunto de actividades y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

**MANUAL DE CALIDAD:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una entidad.

**MEJORA CONTINUA:** acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

**OBJETIVO DE LA CALIDAD:** algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**POLÍTICA DE LA CALIDAD DE UNA ENTIDAD:** intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad.

**PROCEDIMIENTO:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**PROCESO:** conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada de resultados.

**PRODUCTO O SERVICIO:** resultado de un proceso o un conjunto de procesos

**REGISTRO:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**REQUISITO:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**S.G.C.:** sistema de Gestión de la Calidad.

**SISTEMA:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA ENTIDADES:** herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

**VERIFICACIÓN:** confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

## RESUMEN

EMPOPASTO S.A. E.S.P. es una organización que al hacer parte de las empresas publicas del departamento de Nariño, se encuentra obligada a cumplir con la Ley 872 del 2003, ley que establece los requisitos para la implementación de sistemas de gestión de calidad aplicables a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios cuyo propósito es mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Las actividades programadas y propuestas para el presente proyecto se llevaron a cabo trabajando a la par con el personal que integra el proceso de Talento Humano de la empresa y la intervención de un consultor externo quien fue el directamente responsable de identificar cuáles eran las normas de competencia laboral que debían tener los funcionarios de Empopasto, a fin de cumplir con el numeral 6.2 de la NTCGP 1000:2004, el cual menciona: “Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la calidad del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. Por otra parte y desde el proceso de Talento Humano, se logro darle cumplimiento a las continuas tareas exigidas por la oficina de Mejoramiento Continuo, tareas que definían la participación del mencionado proceso, en la continua labor de la empresa para obtener la norma certificación de calidad bajo la norma antes mencionada.

El cumplimiento de los numerales de la norma ha sido un tema que, a pesar de las arduas y constantes obligaciones del personal de EMPOPASTO, ha sido reconocido por los mismos como una forma de garantizar en cada una de sus actuaciones, la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los diversos servicios que ofrece la entidad.

## ABSTRACT

EMPOPASTO S.A. E.S.P. is an organization, part of the public enterprises of Nariño department, for this is required to comply with 872 law of 2003, which establishes the requirements for implementing quality management systems, applicable to the executive branch of government and other service providers companies, which purpose is to improve the performance and the ability to provide products or services that meet the needs and expectations of its customers.

Programmed and proposed activities for this project were carried out with the staff that composes the process of human talent of the company and the intervention of an outside consultant who was directly responsible for identifying the rules of labor competition that should have EMPOPASTO employees in order to comply with section 6.2 of NTCGP 1000:2004, which states: "Public servants and / or individuals exercising public functions performing work affecting product quality and / or service must be competent based on education, training, skills and appropriate experience. In addition and from the process of human talent, it was possible to successfully carry out the tasks required by the Continuous Improvement office, tasks that defined the involvement of this proceeding, in the continued work of the company to obtain quality certification standard under the above standard.

The fulfillment of the items in the standard has been a subject that, despite the arduous and ongoing obligations of EMPOPASTO's staff, has been recognized by them as a form of guarantee in each of its actions, the satisfaction of customer's needs of the various services offered by the entity.

## INTRODUCCIÓN

Con la creación de la ley 872 del 2003, una palabra se ha impuesto dentro de los procesos en las empresas públicas: la certificación. Esta, que hace referencia a la legitimización de todos y cada uno de sus procesos, representa para las empresas un pasaporte de entrada al incondicional reconocimiento por parte de los usuarios como organizaciones que cumplen y satisfacen sus expectativas. Certificar procesos, en nuestros días, se ha convertido en una opción para posicionarse en el mercado y ser reconocida como una empresa estable, eficaz y confiable que replantea sus procesos y trabaja bajo el principio de mejoramiento continuo con el interés particular de diferenciarse de la competencia.

Es por lo anterior que la empresa Empopasto S.A. E.S.P. no solo se ve obligada a certificarse bajo la norma NTCGP 1000:2004, sino que ve la necesidad de alcanzar dicha certificación, ya que esta le permitirá cumplir con el propósito de mejorar significativamente el desempeño y la capacidad de proporcionar un servicio que responda y satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios.

Para ello, en el proceso de pasantía, el estudiante apoyara a la empresa en la ejecución de los correspondientes levantamientos de perfiles, el diagnóstico de las competencias laborales del personal y la evaluación de la documentación del área de Talento Humano, procedimientos que se describirán en el transcurso del desarrollo y puesta en marcha del presente proyecto.

## 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Cumplimiento de los requisitos para la certificación de Calidad de Empopasto.

1.1.2 Problema de Investigación.

- **Diagnostico:** Actualmente, EMPOPASTO S.A. E.S.P presenta una gran cantidad de inconformidades, puesto que se ha identificado la carencia de una adecuada organización y delegación de funciones lo que en algunos casos genera malestar y desconcierto en los funcionarios, ineficiencia en la ejecución de sus actividades y en consecuencia improductividad de la organización, creando así, obstáculos e inconvenientes para la práctica del Sistema de Gestión de Calidad.

Por otra parte en el área de Talento Humano se identifica la presencia de situaciones que de uno u otro modo complican el desarrollo y ejecución de las funciones propias de esta área, dichas situaciones son el resultado de la existencia de documentos tales como procedimientos, formatos, instructivos y fichas técnicas que, en la mayoría de los casos deben ser reevaluados y/o modificados con el fin de que estos contribuyan con la eficiencia y la eficacia del personal en la ejecución de las labores diarias.

- **Formulación del Problema:** ¿Cómo se puede contribuir y apoyar a EMPOPASTO en la consecución de la certificación de calidad bajo la norma NTCGP 1000:2004?

- **Sistematización del problema:**

a. ¿Cuáles son las responsabilidades y las funciones reales que tienen los funcionarios de EMPOPASTO?

b. ¿Cómo revelar la situación que presentan los funcionarios de EMPOPASTO con respecto a la ejecución de las actividades y labores propias de cada cargo?

c. ¿Qué inconvenientes presenta el personal del área de Talento Humano que imposibilitan cumplir con los requisitos de la NTCGP 1000:2004?

1.1.3 Justificación. Es claro comprender porque, en la mayoría de los casos, la permanencia de cualquier empresa u organización en el mercado depende fundamentalmente del grado de satisfacción que los clientes o usuarios sienten al hacer uso de los diferentes servicios o productos que estas ofrecen. Es por ello que EMPOPASTO S.A E.S.P ha reconocido la importancia que tiene generar un considerable aumento de la satisfacción de los usuarios y la mejora continua del desempeño de las actividades diarias, siendo estas las razones o motivos para la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad.

De esta manera se puede reconocer la necesidad de ejecutar y apoyar en el proyecto de pasantía actividades que contribuyan con el mejoramiento, progreso y desarrollo de EMPOPASTO S.A. E.S.P, a través de la evaluación del trabajo realizado por el Talento Humano, objetivo plasmado dentro de los numerales de la Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública NTCGP 1000.

La ejecución de las actividades y funciones proyectadas en el trabajo de pasantía para la contribución del alcance de los objetivos de EMPOPASTO, requiere de la identificación y aplicación de de los conocimientos adecuados para fomentar una cultura de mejoramiento continuo en los desempeño de las labores diarias y en los procedimientos en los que se interviene.

Dichos conocimientos fueron adquiridos durante el transcurso de la etapa académica del pasante mediante las teorías administrativas las cuales hablaban, entre otros temas, de la toma de decisiones, del trabajo en equipo y de la necesidad de planear y organizar las actividades que permitirán cumplir con las metas y objetivos establecidos.

#### 1.1.4 Objetivos.

- Objetivo general: Apoyar a EMPOPASTO S.A E.S.P en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTCGP 1000:2004 a partir de la evaluación del trabajo realizado por el Talento Humano.
- Objetivos específicos:
  - Realizar un levantamiento de perfiles de cada cargo del personal de la empresa.
  - Realizar un diagnostico de competencias laborales del personal de la empresa.
  - Evaluar y modificar los procesos y procedimientos de la oficina administrativa de Talento Humano.

## 1.2 MARCO DE REFERENCIA

### 1.2.1 Marco Teórico

#### CALIDAD

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente se experimenta en muchos países. La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben cuál es exactamente su significado. De ahí entonces que surja una gran pregunta, ¿Qué es la calidad en el servicio?

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que todos, como clientes, evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), se ha logrado obtener de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas<sup>1</sup>.

Actualmente, los sistemas de gestión de la calidad se aplican a través de las normas ISO-QS 9000. El término ISO son también las siglas de la Organización Internacional para la Estandarización con sede en Génova Suiza. Fundada en 1947 con el propósito de la estandarización avanzada alrededor del mundo. Desarrolla estándares para facilitar el comercio o intercambio de bienes y/o servicios en el mercado mundial, cubriendo no sólo las actividades económicas, sino también las áreas de tecnología y ciencia.

La serie de estándares ISO 9000 representan los requerimientos esenciales que cualquier empresa necesita cumplir para asegurar una consistencia en la producción y entrega a tiempo de sus bienes y servicios al mercado. ISO 9000 es capaz de proveer estos beneficios en la administración de la calidad a cualquier organización de cualquier tamaño, pública o privada, sin tener que dictar "el cómo" la compañía debe ser conducida. El sistema describe que requerimientos deben de ser cumplidos y no él "como" van a ser cumplidos.

## LEVANTAMIENTO DE PERFILES

El perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tendrá en su cargo, el tipo de productos y el tipo de clientes que su producto tendrá. Es importante determinar, por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de

---

<sup>1</sup> GESTIOPOLIS.COM. Que es la calidad en el servicio. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm). Consultado el 14 de diciembre de 2009

tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requiere de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa para ello<sup>2</sup>.

Cuando se levanta el perfil del cargo se debe especificar la experiencia que deben tener los aspirantes. Es por ello que el Perfil de cargo se determina de acuerdo con el tipo de funciones que se espera que realice la persona y lo particular que sea esas funciones.

Uno de los objetivos de un buen proceso de selección de personal es elegir adecuadamente el empleado para un cargo específico, por ejemplo, elegir a una persona con mucha experiencia en un cargo que no lo requiere puede ser muy desmotivante para la persona puesto que no tendrá retos y no tendrá que esforzarse y hasta puede llegar a sentirse como subvalorado. Por el contrario si se requiere experiencia para desempeñar un cargo y este es ocupado por alguien que no cuenta con esa experiencia, se verá enfrentado a retos que pueden superar sus capacidades y como consecuencia, se encontrará en situaciones de estrés muy alto que no le benefician ni a él mismo ni a la organización.

Finalmente, lo que se pretende es hacer énfasis en que no hay características que sean buenas o malas por sí mismas como habilidades de trabajo, sino que es muy importante tener en cuenta las características de las personas para el tipo de trabajo. No necesariamente unas características o habilidades son mejores que otras sino que son distintas y se adecuan diferente a las diversas labores o a los diversos ambientes de trabajo.

## COMPETENCIAS LABORALES

“Una persona es competente en el mundo del trabajo cuando sabe hacer algo con sus conocimientos. En otras palabras, la competencia se evalúa por medio de lo que una persona sabe, si sabe ponerlo en práctica y porqué lo hace, en un contexto laboral determinado, con la interacción de los conocimientos, actitudes y valores del trabajador puestos en acción para el logro de los resultados significativos en un contexto laboral dado”<sup>3</sup>. Bajo este concepto de competencia laboral definido de manera sencilla, se realizó el presente trabajo partiendo del reconocimiento de que en el mundo moderno la definición de competencias permite al trabajador adaptarse al cambio, generar nuevos conocimientos y mejorar su desempeño de manera continua. Se considera además que es importante la identificación de las funciones, las competencias, los elementos de las competencias y las conductas asociadas del personal que labora en el sector público, en los contextos reales y específicos donde se dan.

Sin embargo, existen múltiples definiciones en torno al concepto de competencia laboral. México, España, Canadá, Inglaterra, Alemania y la Organización Internacional para el Trabajo (OIT) tienen sus propias definiciones.

En México según el organismo establecido para normar las competencias Denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia ) estipula que es

---

2 PSICOLOGÍA. Selección de personal. Disponible en: [//docencia.udea.edu.co/Psicología/sel\\_personal.html](http://docencia.udea.edu.co/Psicología/sel_personal.html). Consultado el 15 de diciembre de 2009

3 CIELO.ORG. Hacia la promoción de la salud. Disponible en: [www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-75772007000100014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-75772007000100014&script=sci_arttext). Consultado el 22 de diciembre de 2009

la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral , y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".

España. Según INEM Se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo, es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones entre otros.

Alemania: Posee competencias profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, esta capacitado para colaborar en su entrono profesional y en la organización del trabajo.

National Council For Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema ingles, más que encontrar una definición de competencia laboral, se busco que ese concepto estuviera latente en la estructura de una Norma de Competencia Laboral, en donde se identifican los logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir, los criterios de su desempeño, el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. Bajo el contexto del presente trabajo se entiende por competencia laboral la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo<sup>4</sup>

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Iberfop-Oei, en Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Por lo mismo, la propuesta se concreta en el establecimiento de las normas de competencia, estas son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo, la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida (Marín, 1995; Morfín, 1996)

---

4 MONOGRAFÍAS.COM. Definiciones de competencia laboral. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>. Consultado el 22 de diciembre de 2009

El modelo de competencia laboral corresponde en esencia a un nuevo paradigma de calificación basado en una forma diferente de organización del trabajo y de gestión de la producción. Su génesis está asociada a la crisis de la noción tradicional de puestos de trabajo y a un cierto modelo de clasificación y relaciones profesionales (Sep, Stps y Conocer, 1996).

A la vez las competencias, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación. El subsistema de normalización tiene como propósito formular normas de competencia, que deben ser consensuadas entre sindicatos, empresarios y otros actores vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas, que deben luego ser permanentemente actualizadas, son la referencia básica de los sistemas de competencia. El subsistema de certificación, partiendo de las normas aprobadas y de evaluaciones de los trabajadores, otorga certificados, a través de organismos independientes (de los trabajadores, empresarios y educadores) respecto a su nivel de competencia.

Para Ducci, (en Arellano 2002) la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

De acuerdo a Bunk, (1994) un individuo posee competencia profesional – dándole un giro a la concepción de competencia laboral - si dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Según Llorente, (s/a) las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa. Desde una definición de competencia profesional, Llorente considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo<sup>5</sup>

Por su parte, las competencias para Boyatzis son características subyacentes en una persona y están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Boyatzis en Llorente, s/a).

---

5 EUMED.NET. ¿Que sin las competencias laborales? Disponible e: [www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm](http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm). Consultado el 15 de enero de 2010

Para Lasida<sup>6</sup> por competencias laborales, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

“La certificación por competencia laboral es el proceso mediante el cual un organismo certificador, investido de autoridad, testifica por documento escrito, que una persona ha demostrado la conformidad con una norma de competencia laboral colombiana y que es idónea para desempeñarse en un oficio determinado”<sup>7</sup>

Las mesas sectoriales son el mecanismo que creó el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo SNFT del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para lograr la necesaria concertación entre gobierno, empresarios, trabajadores y sector educativo, con el fin de llevar a cabo en aproximadamente 40 sectores productivos y económicos del país, los propósitos del sistema cuyo objetivo principal es la formación y certificación de los trabajadores basada en las competencias laborales.

El objetivo para lo cual fueron creadas las competencias laborales es organizar, estructurar y operar procesos de normalización con el propósito de establecer, desarrollar y actualizar, a través de las Mesas Sectoriales de concertación, las Normas de Competencia Laboral que facilitarían la ejecución de procesos de formación, evaluación y certificación de trabajadores.

Para el caso del sector de agua potable y saneamiento básico, el primer trabajo que se le asignó al equipo técnico de la Mesa Sectorial, fue el de realizar el estudio de su caracterización ocupacional el cual desarrolló los aspectos más relevantes que describen este sector productivo: su origen, propósitos, tipo de empresas que lo conforman, tipología de su recurso humano, gremios y asociaciones, entidades reguladoras, entidades públicas relacionadas con el, su marco legal, las políticas del gobierno con relación a las empresas prestadoras de servicios de acueducto alcantarillado y aseo y sobre todo la historia de capacitación y formación de sus trabajadores.

Con base en el estudio anterior, se procedió de inmediato a realizar el análisis funcional, técnico utilizado para identificar las competencias laborales inherentes a las funciones productivas de las empresas del sector. Este análisis se realizó mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en estas empresas, teniendo en cuenta su tamaño en función de la población atendida y en él participaron trabajadores que conocían cada una de las funciones realizadas.<sup>8</sup>

---

6 LASIDA, Javier. Significado laboral de competencia. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>. Consultado el 15 de diciembre de 2009

7 MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Plan de certificación por competencias laborales. Disponible en: [http://www1.minambiente.gov.co/viceministerios/ambiente/dir\\_agua\\_potable\\_saneam\\_basico/municipios\\_menores\\_areas/ce\\_rtficacion\\_por\\_competencias\\_laborales/documento\\_informativo.pdf](http://www1.minambiente.gov.co/viceministerios/ambiente/dir_agua_potable_saneam_basico/municipios_menores_areas/ce_rtficacion_por_competencias_laborales/documento_informativo.pdf). Consultado el 18 de enero de 2010

8 Ibid.

### 1.2.2 Marco Legal.

- NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2004: Norma que establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.
- LEY 872 DE 2003: Ley por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

## 1.3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1.3.1 Tipo de Estudio. El tipo de estudio para apoyar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en EMPOPASTO S.A. E.S.P. será EXPLORATORIO - DESCRIPTIVO. Será exploratorio porque durante la intervención directa y personal del pasante, se hará una exploración, recopilación y manipulación de información tanto escrita como hablada acerca de la situación actual del desarrollo y ejecución de las actividades y procedimientos en los que intervienen los funcionarios de la empresa. De esta manera se permitirá dar un enfoque de la discrepancia que existe entre la forma actual de “hacer las cosas” y la forma como se debería hacerlas, todo ello en beneficio de la empresa y la satisfacción de sus usuarios.

Así mismo, se describirá y documentará la situación que presentan los funcionarios con respecto al nivel de desempeño y a los procesos y procedimientos en los que intervienen. Además se describirá también diferentes estrategias que permitirán contribuir con el alcance de los objetivos de la empresa y la correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

### 1.3.2 Fuentes de Información.

- Información Primaria: Esta información se obtendrá a través de entrevistas y reuniones grupales con los funcionarios de la empresa, jefes y subordinados quienes hacen parte de los procesos de EMPOPASTO ya sea los estratégicos, los misionales o los de apoyo, determinando como se están realizando.
- Información Secundaria: Esta información se obtendrá a través de los documentos que reposan en las instalaciones de EMPOPASTO, documentos tales como procedimientos, formatos, instructivos, manuales y programas los cuales son fundamentales para conocer como se lleva a cabo dichos procesos. Adicional a ello será indispensable encontrar apoyo teórico en libros, revistas y documentos que puedan encontrarse referente al tema en bibliotecas o en la Web.

1.3.3 Procesamiento de la Información. La información recolectada a través de entrevista directa con cada uno de los funcionarios de EMPOPASTO, será diligenciada en

un formato específico para esta labor denominado “Manual de Funciones y Competencias Laborales” establecido para cada uno de los cargos. Dichos formatos integraran una base de datos a cargo del pasante que posteriormente será la evidencia del trabajo realizado. Adicional a ello en relación a las modificaciones realizadas a los procedimientos formatos, manuales, instructivos y programas del área de Talento Humano, se llevará un registro de dichas correcciones en medio magnético que será posteriormente evaluado.

## 2. FUNDAMENTOS BÁSICOS

Bajo la adopción y posterior aplicación de una filosofía basada en el Mejoramiento continuo, Empopasto S.A. E.S.P. adopta como guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad la Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública NTCGP 1000, la cual hace especial énfasis en la importancia en que el aumento de la satisfacción de los clientes y la mejora en el desempeño de las entidades debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Es por eso que referirse a un tema tan importante como es el Proceso de Certificación de Calidad de Empopasto S.A. E.S.P, requiere que en el presente trabajo se dé a conocer de manera resumida los aspectos generales y más significativos de la empresa y su proceso de certificación bajo la Norma NTCGP 1000:2004.

Plataforma organizacional de EMPOPASTO S.A. E.S.P

- Misión: “somos una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, conexos y asociados; altamente efectiva, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus clientes, con responsabilidad social, sostenibilidad económica y ambiental, en un mercado amplio y competitivo”.
- Visión: “EMPOPASTO será en el año 2019, una empresa líder de servicios públicos domiciliarios en el sur occidente de Colombia, que ha mejorado significativamente el nivel de desarrollo humano en su área de cobertura”.

**POLÍTICA DE CALIDAD:** “EMPOPASTO S.A. E.S.P. suministra a sus clientes agua apta para consumo humano, de manera continua y en cantidad suficiente con compromiso de sostenibilidad ambiental y presta el servicio de recolección, transporte y disposición de aguas residuales, a precio equitativo, atendiendo en forma oportuna y efectiva los requerimientos de servicios asociados, para lo cual cuenta con personal competente, capacidad tecnológica y procesos normalizados con enfoque de mejoramiento continuo”

Para todos los procesos de EMPOPASTO, el personal que interviene en cada uno de ellos, debe encaminar las labores diarias al cumplimiento de los Objetivos de Calidad de la empresa que se mencionan a continuación:

1. Garantizar el suministro de Agua apta para consumo humano en continuidad, cantidad y presión suficientes, así como la recolección, transporte y disposición de aguas residuales para satisfacer las necesidades de los usuarios.
2. Aplicar las tarifas de los servicios de acueducto y alcantarillado que establezca la autoridad competente, teniendo en cuenta las variables socioeconómicas de la población atendida, asegurando la sostenibilidad financiera de EMPOPASTO S.A. E.S.P.
3. Mejorar las competencias del Talento Humano de la Organización.
4. Contribuir a la Preservación de las fuentes hídricas que abastecen el Sistema.

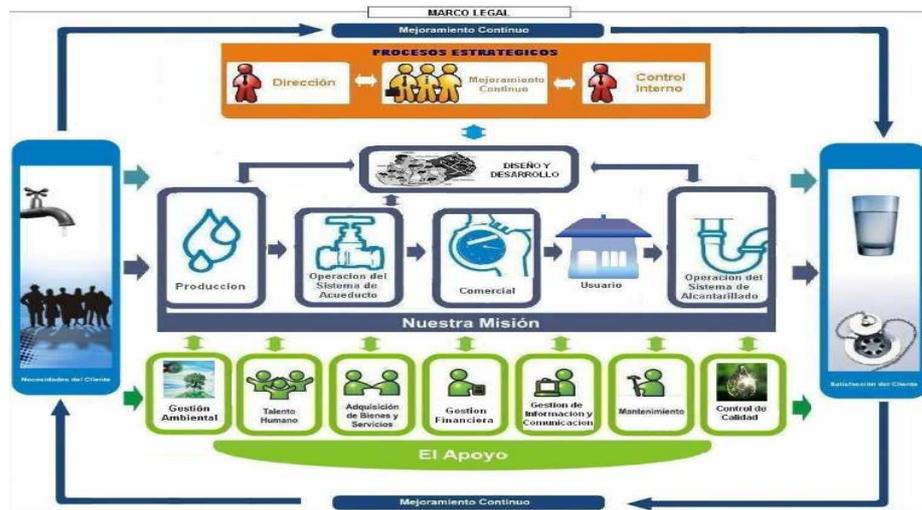
5. Atender de manera efectiva y oportuna las Peticiones, Quejas y Reclamos.
6. Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

El Sistema de Gestión de Calidad para EMPOPASTO S.A. E.S.P, aplica para toda la empresa, la cual se encuentra dividida en tres niveles agrupados por procesos, estos son:

- Los Procesos Estratégicos: Incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección (.Dirección, Mejoramiento Continuo y Control Interno)
- Procesos Misionales: Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser (Producción, Diseño y desarrollo de redes, Operación del Sistema de Acueducto, Operación del Sistema de Alcantarillado y Comercialización)
- Procesos de Apoyo: Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación (Talento Humano, Adquisición de Bienes y Servicios, Financiero, Sistemas de Información, Mantenimiento de la Infraestructura Física, Gestión Ambiental y Control de Calidad)

El Mapa de Procesos compila la organización de los tres niveles:

Figura 1. Mapa de procesos técnico



Fuente: “Cartilla Informativa del Sistema de Gestión de la Calidad”. Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A E.S.P. Julio de 2009.

Sin embargo es indispensable también que para la gestión y alcance de los objetivos antes mencionados, el personal debe tener claridad sobre los Principios de Gestión de la Calidad de la Norma NTCGP 1000:2004 que rigen a la empresa para la ejecución del proceso de certificación de calidad:

1. Enfoque hacia el cliente: la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes, por lo tanto es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumplan sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
3. Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.
4. Enfoque basado en los procesos: En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema para la gestión: el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
9. Coordinación, cooperación y articulación: el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

10. Transparencia: La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por lo tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social<sup>9</sup>.

A continuación se presenta el mapa de Procesos de grafico, a través del cual la Empresa da a conocer a la comunidad que se trabaja en virtud de un Sistema de Gestión de Calidad. Este representa a la ciudad y la interacción de EMPOPASTO S.A. E.S.P. a través de sus distintos procesos recibiendo necesidades y expectativas de los usuarios y partes interesadas hasta lograr la satisfacción de las mismas.

Figura 2. Mapa de procesos gráfico



Fuente: “Cartilla Informativa del Sistema de Gestión de la Calidad”. Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A E.S.P. Julio de 2009.

9 ICONTEC. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 Disponible en: [http://www.accionsocial.gov.co/documentos/3193\\_NTCGP1000.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/3193_NTCGP1000.pdf). Consultado el 15 de noviembre de 2009

### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1 LEVANTAMIENTO DE PERFILES

Para el presente trabajo y teniendo en cuenta el Levantamiento de perfiles, la empresa EMPOPASTO S.A. E.S.P toma como base el numeral 6.2.1 de la Norma Técnica Colombiana GP 1000, en el cual se enuncia que “El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

Es por eso que la empresa ha identificado la necesidad de realizar un levantamiento de perfiles y de funciones de los cargos del personal de EMPOPASTO S.A. E.S.P. todo ello con el fin de: determinar las competencias necesarias que debe tener el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio y los productos que ofrece la entidad; proporcionar formación para desarrollar en el personal las competencias requeridas y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Bajo la supervisión de personal experto en levantamiento de perfiles, se delegó al estudiante la ejecución de los levantamientos de perfiles, labor que consiste en realizar una encuesta directa y personal con cada uno de los colaboradores de la empresa (cuando el número de personas que ocupan un mismo cargo es superior a tres, solo se trabaja con dos de ellos), cuyo fin es identificar las funciones desempeñadas, las responsabilidades del cargo, los conocimientos esenciales, los requisitos mínimos, las condiciones de trabajo, las competencias organizacionales y las normas de competencia laboral aplicables para el cargo.

Para su ejecución fue necesaria la utilización de un formato denominado “Manual de Funciones y Competencias Laborales”, documento que permite identificar los aspectos anteriormente mencionados y que fue revisado y aprobado por el personal que labora en la oficina de Mejoramiento Continuo, quienes han trabajado arduamente y comprometidos con el Sistema de Gestión de Calidad (Ver Anexo A).

No obstante, resulta necesario informar que para realizar el Levantamiento de Perfiles se requirió incondicionalmente de la reiterada consulta del Manual de Funciones de la empresa, puesto que dicha consulta permite no solo recordarle al personal las funciones que realizan, tanto frecuente como esporádicamente, sino que también permite identificar las nuevas funciones que les han sido asignadas y que no se encuentran en el manual; y cuales, de las plasmadas en el documento, ya no se ejecutan.

#### 3.2 DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS LABORALES

EMPOPASTO S.A. E.S.P en su continua labor por certificarse con calidad, bajo la norma NTCGP 1000:2004, pretende mediante el reconocimiento de las competencias laborales que deben acreditar sus funcionarios, alcanzar objetivos como: la creación de una fuerza laboral más competitiva no solamente en el ámbito nacional sino también en el internacional; dar crédito y apoyo practico al concepto de formación continua con métodos de capacitación más flexibles y accesibles; pasar de un sistema de capacitación regido

por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas; y desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Sin embargo y pese a las intenciones de realizar un trabajo altamente efectivo, los resultados no son los esperados puesto que la idea de ejecutar los levantamientos de perfiles resulta de la necesidad de identificar las competencias laborales que el personal debe poseer (sobre todo el personal que interviene directamente con la calidad del servicio ofrecido), necesidad que no cubre totalmente los requerimientos de Empopasto ni mucho menos los requerimientos del proceso de certificación de calidad por el que la organización atraviesa.

Lo que se pretende informar es que el hecho de que las directivas de la empresa hayan decidido que solo se debe practicar el levantamiento de perfiles al personal de planta (con contrato a termino indefinido), imposibilita identificar las falencias que puede presentar el personal que labora en la empresa bajo contratos a término fijo y bajo la modalidad de contratos por Orden de Prestación de Servicios (OPS).

La situación resulta un tanto crítica puesto que entre el personal que se encuentra vinculado a la empresa bajo esta modalidad de contratación (termino fijo y OPS), se encuentran algunas personas que intervienen con la calidad del servicio que ofrece la empresa, ya sea directa o indirectamente, lo que en ultimas refleja la necesidad de realizar para ellos también un levantamiento de perfiles y un posterior reconocimiento de las competencias laborales, necesidad que de ser resuelta, permitirá cumplir con algunos de los requerimientos de la certificación bajo la norma NTCGP 1000:2004 más exactamente con el numeral 6.2.2 de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

No obstante, y aun cuando se han hecho las recomendaciones adecuadas acerca de practicar un levantamiento de perfiles y un diagnostico de competencias laborales para el personal que labora en la empresa bajo la modalidad de contratación a termino fijo, la necesidad de ejecutar dichas actividades saldrá a flote y las directivas, de una u otra forma, podrá identificar que realizar un diagnostico y la respectiva formación del personal (Termino fijo) en cuanto a las competencias laborales resulta imperativo y de estricto cumplimiento si se quiere alcanzar la tan anhelada certificación de empresa bajo la norma NTCGP 1000:2004.

Aun así, y aunque el trabajo no resulte altamente beneficioso para la organización, en el transcurso de la ejecución del presente proyecto se logró identificar aquellas normas de competencia laboral que rigen las labores de los funcionarios de EMPOPASTO, no sin antes aclarar que solo aquellos funcionarios que intervienen o afectan directamente la calidad del servicio, son los únicos que se encuentran obligados a certificarse bajo las normas de competencia laboral que expide la Mesa Sectorial de Agua Potable y Saneamiento Básico (Ver Anexo B).

Las normas de competencia laboral son expedidas por las mesas sectoriales quienes son las encargadas de identificar y/o actualizar todas aquellas competencias que deben certificar los funcionarios en muchos campos laborales. La certificación de dichas competencias está a cargo del SENA quien es la entidad designada para la capacitación

de las personas en las normas de competencia laboral y la evaluación y certificación de las mismas.

### 3.3 MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

Pese a la existencia del “Manual de Funciones y Competencias Laborales”, documento que permite evidenciar las funciones y competencias de los funcionarios de la empresa, en el presente trabajo se identifica la necesidad de adecuar el documento de tal forma que se tenga en cuenta y se de cumplimiento al Decreto 785 del 2005<sup>10</sup>, el cual establece el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales.

Dicho decreto clasifica los empleos de las entidades públicas de acuerdo a los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial. Los mencionados niveles permiten agrupar los cargos de acuerdo a la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño

Para el caso de Empopasto, el cumplimiento del Decreto 785 del 2005 no solo permite acatar la normatividad decretada por el Gobierno Colombiano, sino que sirve también como guía para la identificación de las funciones y competencias de sus funcionarios, puesto que en dicha norma se da a conocer las funciones generales y las competencias establecidas para cada nivel y que se dan a conocer a continuación:

Funciones generales por niveles:

- Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.
- Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o

---

<sup>10</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 785 del 2005. Disponible en: [http://www.anticorruptcion.gov.co/marco/normas\\_ci\\_publico/D.785de2005.pdf](http://www.anticorruptcion.gov.co/marco/normas_ci_publico/D.785de2005.pdf). Consultado el 15 de noviembre de 2009

de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Por su parte, las competencias laborales para el ejercicio de los empleos, se determinaron con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

- Estudios y experiencia.
- Responsabilidad por personal a cargo.
- Habilidades y las aptitudes laborales.
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- Iniciativa de innovación en la gestión.

Teniendo en cuenta los anteriores criterios se identificaron las competencias laborales para cada nivel así:

#### **Competencias nivel Directivo:**

- Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
- Dirección y desarrollo del personal: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.
- Conocimiento del entorno: Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.

#### **Competencias nivel profesional:**

- Aprendizaje continuo: Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.

- **Experticia profesional:** Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- **Trabajar en equipo y colaboración:** Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
- **Creatividad e innovación:** Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.

#### **Competencias del nivel técnico:**

- **Experticia técnica:** Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar con otros para conseguir metas comunes.
- **Creatividad e innovación:** Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

#### **Competencias nivel asistencial:**

- **Manejo de la información:** Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.
- **Adaptación al cambio:** Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente
- **Disciplina:** Adaptarse a las políticas institucionales y buscar Información de los cambios en la autoridad competente.
- **Relaciones interpersonales:** Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.
- **Colaboración:** Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

### **3.4 EVALUACIÓN Y ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA DE TALENTO**

3.4.1 Verificación de la conformidad de la documentación del proceso. EMPOPASTO S.A E.S.P. clasifica la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la siguiente manera:

- Manual de Calidad
- Procedimientos
- Instructivos
- Fichas Técnicas de Proceso
- Formatos de registro
- Otros Documentos (Programas, memorias de cálculo, consolidados de resultados...)
- Documentos Externos (Libros de consulta, catálogos, estándares, guías, circulares informativas, normas nacionales e internacionales)<sup>11</sup>

La estructura de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de Empopasto S.A. E.S.P., se conforma por 4 niveles:

- Nivel 1: Manual de Calidad y numerales que lo componen
- Nivel 2: Procedimientos, Fichas Técnicas o caracterizaciones de Proceso
- Nivel 3: Instructivos
- Nivel 4: Formatos de registro, otros documentos

Dado que los lineamientos 4.2.1, 4.2.2 y 4.2.3 de la Norma NTCGP 1000:2004 y la Ley 594 del 2000, son reglas que se deben aplicar en el Sistema de Gestión de la Calidad y que rigen el control de los documentos, la oficina administrativa de Talento Humano identifica la necesidad de realizar una inspección de todos aquellos documentos que son usados de manera esporádica o frecuente en la ejecución de las actividades propias del área.

En dicha inspección y gracias a la colaboración directa tanto del personal que labora en el área en conjunto con la colaboración del estudiante, se identifica la existencia de varios documentos y se reconoce su situación y la pertinencia de los mismos, por ejemplo, se logro reconocer que varios de los documentos podían fácilmente ser catalogados como documentos obsoletos, debido principalmente a las siguientes razones:

---

<sup>11</sup> Es necesario aclarar que para el equipo de Talento Humano, los documentos que solo pueden ser objeto de modificaciones, actualizaciones y/o anulaciones son los procedimientos, instructivos, formatos de registro y la ficha técnica o caracterización del proceso.

- ✓ La forma como se ejecutaban los procedimientos ha cambiado puesto que se encuentran nuevas formas de llevar a cabo las tareas o actividades.
- ✓ Se identifica que no existe la necesidad de tener dos o más procedimientos en diferentes documentos cuando perfectamente se pueden fusionar o estar contenidos en uno solo.
- ✓ La actualización de reglamentos o normas que regulan la ejecución de varias tareas.
- ✓ Cuando el documento cambia de versión, o cuando es eliminado y no se trabajará más con él.
- ✓ En el caso de los formatos (documentos para diligenciar) la eliminación de preguntas o espacios improductivos y/o inoficiosos.
- ✓ La necesidad de cumplir con los requerimientos hechos en la Auditoría de Calidad No. 5 acerca de la modificación o adecuación de algunos documentos.

A continuación se da a conocer el nombre de los documentos que maneja el personal del área de Talento Humano y el trámite a que dieron lugar:

Tabla 1. Documentación de la oficina administrativa de Talento Humano

<b>Clasificación</b>	<b>Documento</b>	<b>Tramite</b>
Instructivos	Instructivo liquidación de pago de primas de antigüedad a personal convenionado	Ninguno
	Instructivo elaborar liquidación mensual de trabajadores que tienen programadas sus vacaciones	Ninguno
	Instructivo inducción de personal	Modificación
	Instructivo atención de sugerencias cliente interno	Modificación
	Instructivo autorización y asistencia evento de capacitación	Modificación
	Instructivo permisos	Modificación
	Instructivo guía para realizar la entrevista de selección	Creación
	Instructivo documentos necesarios para vinculación de personal	Creación
Formatos	Formato programación liquidación de prima de antigüedad	Ninguno
	Formato planeación de vacaciones	Ninguno
	Formato ingresos y retenciones devengado del año	Ninguno
	Formato inducción en salud ocupacional	Ninguno
	Formato inspecciones planeadas	Ninguno
	Formato permiso para operaciones de corte y soldadura	Ninguno

Tabla 1. (Continuación)

Formatos	Formato registro de ausentismo	Ninguno
	Formato servicios médicos para trabajadores convenionados	Ninguno
	Formato investigación de accidente de trabajo	Ninguno
	Formato citas y entrega de documentación	Ninguno
	Formato registro de asistencia	Ninguno
	Formato diagnóstico para identificar necesidades de capacitación	Modificación
	Formato encuesta deportes, recreación y cultura	Modificación
	Formato evaluación de eventos de bienestar social	Modificación
	Formato evaluación de la eficacia de la capacitación	Modificación
	Formato evaluación final evento de capacitación	Modificación
	Formato lista de chequeo de inducción	Modificación
	Formato solicitud para participar en eventos de capacitación	Modificación
	Formato sugerencias cliente interno	Modificación
	Formato trámite de buzón de sugerencias cliente interno	Modificación
	Formato entrevista de selección	Creación
	Formato entrevista de selección estudiantes	Creación
	Formato verificación de referencias laborales	Creación
	Formato informe práctica universidad empresa	Modificación
	Formato requerimiento de personal – vinculación por convenio universidad empresa	Modificación
Procedimientos	Procedimiento subprograma de medicina preventiva y del trabajo- actividades de promoción y prevención	Modificación
	Procedimiento subprograma de medicina preventiva y del trabajo - evaluación médica ocupacional de ingreso, periódico programada y retiro	Modificación
	Procedimiento salud ocupacional - subprograma de seguridad industrial - accidente e investigación de accidente de trabajo	Modificación
	Procedimiento salud ocupacional - subprograma de seguridad industrial e higiene ocupacional - panorama de factores de riesgo y dotación de equipos y/o elementos de trabajo	Modificación
	Procedimiento subprograma de medicina preventiva y del trabajo - programa registro de ausentismos	Modificación
	Procedimiento servicios médicos para personal convenionados	Modificación
	Procedimiento programa de bienestar social	Modificación
	Procedimiento capacitación	Modificación
	Procedimiento ejecución de sanción disciplinaria	Ninguno
	Procedimiento sustitución de pensión de jubilación	Ninguno
	Procedimiento traslado de personal	Ninguno

Tabla 1. (Continuación)

Procedimientos	Procedimiento reconocimiento de pensión de jubilación para trabajadores beneficiarios de la convención colectiva de trabajo	Ninguno
	Procedimiento reconocimiento de pensión legal al jubilado	Ninguno
	Procedimiento reconocimiento de pensión por vejez al personal no convencionado por ley 100/93	Ninguno
	Procedimiento desvinculación de personal: trabajadores oficiales(terminación unilateral, retiro voluntario) empleados públicos ( renuncia, retiro por insubsistencia)	Creación
	Procedimiento vinculación de personal: a) trabajadores oficiales con contrato a término fijo o indefinido. B) estudiantes mediante convenio universidad empresa	Creación
	Procedimiento Contrato convenio universidad – empresa	Eliminación
	Procedimiento Vinculación personal para trabajadores oficiales, contrato termino fijo e indefinido	Eliminación
	Procedimiento Contrato de aprendizaje Sena	Eliminación
	Procedimiento Programación actividades sección talento humano	Eliminación
	Procedimiento Renuncia empleado público y retiro por insubsistencia para empleados públicos	Eliminación
	Procedimiento Retiro voluntario trabajador oficial	Eliminación
	Procedimiento Terminación unilateral con indemnización del contrato para trabajadores oficiales	Eliminación

3.4.2 Elaboración, actualización o anulación de documentos. Inmediatamente después de haber realizado la verificación del estado y uso de la documentación objeto de trabajo de la oficina de Talento Humano, se procedió a efectuar la modificación o adecuación de los mismos basándose en la identificación de todas aquellas razones antes mencionadas y por las cuales, de alguna manera, se obstaculiza o se disminuye la eficiencia en la ejecución de las actividades diarias. Además, se identificó la necesidad de crear nuevos documentos puesto que algunos funcionarios del área, ejecutaban actividades que no se veían soportadas en documento alguno y existían datos que no se encontraban plasmadas en ningún registro o formato.

Para realizar la modificación, anulación o creación de los documentos, fue necesario, además de la verificación de los mismos, el diligenciamiento del formato “Solicitud de elaboración, actualización o anulación de documentos” (ver Anexo C), documento que fue creado por el personal que lidera el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa a fin de esclarecer y dejar en evidencia las razones por las cuales se procedió a darles el trámite pertinente a los documentos objeto de verificación.

En este formato se deja evidencia explícita de la mejora continua que cada proceso desarrolla.

En el trámite correspondiente se debe diligenciar:

1. El nombre del documento que pretende crear o modificar o anular.
2. Si el trámite es de creación no se debe diligenciar el código; si es de modificación o eliminación registre el código del documento que se encuentra en el encabezado del documento a tramitar.
3. Identifique el proceso al cual pertenece el documento.
4. Diligencie la fecha en la cual usted está realizando la solicitud
5. Marque con una X el tipo de trámite a desarrollar Ej.: CREACIÓN, para un nuevo documento vinculado al S.G.C; MODIFICACIÓN, para el cambio de algo que ya está contenido en su documento; ACTUALIZACIÓN, para la inclusión de un nuevo texto, cuadro... en el documento; ANULACIÓN, para la eliminación definitiva del documento en el S.G.C.
6. Describa las causas por las cuales se origina el trámite
7. Si tiene comentarios específicos acerca del trámite regístrelos
8. Indique que sección o casillas o párrafos o cuadros se modificaran o actualizaran.
9. Una vez diligenciado el formato páselo a firma de APROBACIÓN por parte de su líder de Proceso.

A fin de gestionar el trámite a que dé lugar el estado de los documentos, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cualquier manejo de operaciones, procesos, procedimientos y otros realizado fuera de lo establecido en un documento, no será válido mientras no sea implantado como un documento oficial según los requerimientos dados para ello en el procedimiento.
- Los documentos se encontrarán en el lugar de trabajo ya sean impresos, en CD o archivos en una PC.
- Los documentos que pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad de Empopasto S.A. E.S.P., deben cumplir con los parámetros establecidos en la elaboración de documentos. (ver Anexo D)
- Todo documento debe estar diligenciado por el personal responsable y sustentado con su firma.

Para dar un claro ejemplo de la labor del pasante en el presente trabajo, se da a conocer uno de los procedimientos propios de la oficina administrativa de Talento Humano y sus respectivos formatos, los cuales fueron objeto de revisión y modificación: Procedimiento “Vinculación de personal: a) Trabajadores oficiales con contrato a término fijo o indefinido. b) Estudiantes mediante convenio universidad empresa”; formatos (ver Anexo E): “Verificación de referencias laborales” (ver Anexo F), “Entrevista de selección” (ver Anexo G), “entrevista de selección de estudiantes” (ver Anexo H) y el instructivo “Guía para realizar la entrevista de selección”. (Ver Anexo I)

### 3.5 CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS DE LA OFICINA DE TALENTO HUMANO

En vista del proceso por el cual atraviesa Empopasto, la gestión de la Certificación de Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, los líderes del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa y el equipo que integra el proceso de Mejoramiento Continuo designaron para todos los procesos un determinado número de tareas, las cuales son de estricto cumplimiento y que a su vez reflejan la participación de las diferentes áreas o procesos en la consecución de la enunciada certificación. La oficina de Talento Humano, al hacer parte de los procesos que componen a la entidad, también debió cumplir con las tareas designadas para él.

La mayoría de las tareas hicieron parte de las obligaciones y responsabilidades del estudiante, razón por la cual se hace necesario que de manera resumida pero concisa se enuncien en el presente trabajo. Todo ello con el fin de informar, relacionar y certificar la continúa labor, el acompañamiento y la asesoría que se brinda a fin de ejecutar y cumplir a cabalidad con las tareas designadas al personal que labora en la oficina de Talento Humano.

3.5.1 Identificar y aplicar los indicadores de gestión de la oficina de Talento Humano. En una de las reuniones concertadas entre el proceso de Mejoramiento Continuo, la oficina de Talento Humano y la consultoría para la certificación de calidad, se formularon y se dieron a conocer los indicadores de gestión que aplicarían para la medición de la efectividad, la eficiencia y la eficacia de las actividades propias del personal de Talento Humano.

Atendiendo a las recomendaciones ofrecidas por el consultor para la certificación de calidad, se reconoce que, a pesar de que el proceso de T.H ya poseía una significativa cantidad de indicadores de gestión, estos no arrojan resultados que realmente identifiquen cual era el grado de eficiencia, efectividad y eficacia de las tareas, motivo por el cual se crearon tan solo seis indicadores con la diferencia de que estos dejaban conocer con claridad cuál es el verdadero impacto que tienen la ejecución de las tareas del proceso en el comportamiento y el desempeño de los funcionarios de la empresa y el impacto de la gestión de las responsabilidades que recaen sobre la Jefatura del Proceso T.H. Todo ello teniendo en cuenta que las labores o actividades del proceso de T.H son encaminadas a la generación de satisfacción y bienestar de todos y cada uno de los colaboradores de Empopasto.

Los indicadores que fueron creados son:

- ✓ Medición del clima laboral: su fórmula es

$$\frac{\text{Número de personas encuestadas}}{\text{Total de funcionarios de la empresa}} \times 100$$

La medición del clima laboral permitirá identificar el nivel de satisfacción del personal con respecto a los temas relacionados con la empresa con el fin de anticipar focos de preocupación, detectar problemas y disminuir la posibilidad de eventos que generen conflicto interno (medición semestral)

- ✓ Evaluación del desempeño: su fórmula es

$$\frac{\text{No de funcionarios evaluados}}{\text{Total de funcionarios de la empresa}} \times 100$$

El indicador de Evaluación del desempeño permitirá medir el potencial del personal de EMPOPASTO, esto en el sentido de determinar la plena aplicación de sus conocimientos y/o habilidades en el desarrollo de las funciones diarias (medición semestral)

- ✓ Eficacia de las capacitaciones: su fórmula es

$$\frac{\text{No. de personas capacitadas que demuestran mejor desempeño}}{\text{No. de personas capacitadas}} \times 100$$

La aplicación del indicador permitirá identificar y medir el impacto que tienen las capacitaciones en el desarrollo y ejecución de las labores y actividades diarias del personal capacitado (medición trimestral)

- ✓ Índice de cumplimiento de las capacitaciones: su fórmula es

$$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$$

Mediante la aplicación de este indicador se identificara si las capacitaciones programadas se alcanzaron a ejecutar eficazmente (medición bimensual)

- ✓ Índice de cumplimiento de las actividades: su fórmula es

$$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$$

A través de la aplicación de este indicador se podrá identificar qué porcentaje de actividades programadas se lograron ejecutar eficazmente (medición bimensual)

Para realizar la respectiva medición fue necesario diligenciar el formato "Ficha de Indicadores" (ver Anexo J), instrumento que no solo permite medir cada indicador, sino que también permite esclarecer las razones de porque se logro alcanzar o no las metas

concertadas para cada indicador y plasmar un pequeño plan cuyo fin es proponer acciones que permitan identificar el problema y el posterior alcance de la meta (en caso de que no se alcanzare).

### **Resultados de los indicadores**

Teniendo en cuenta la fecha de creación y la periodicidad con que se aplican o se mide el resultado de esos indicadores, es posible dar a conocer los resultados de solo dos de ello:

- Índice de cumplimiento de las actividades: noviembre y diciembre de 2009; La meta trazada para lo que resta del año con respecto al cumplimiento del desarrollo de las actividades programadas, será cumplir con la ejecución de al menos el 90% de ellas. La gráfica indica que se alcanzó la meta satisfactoriamente, dando como resultado el cumplimiento del 94% de las actividades programadas.
- Índice de cumplimiento de las capacitaciones: noviembre y diciembre de 2009; La meta trazada para lo que resta del año con respecto al cumplimiento del desarrollo de las capacitaciones programadas, será cumplir con la ejecución de mínimo el 80% de ellas. La gráfica indica que además de sobrepasar la meta fijada, se cumplió con el 100% de la ejecución y desarrollo de las capacitaciones.

#### **3.5.2 Evaluación del Mapa de Riesgos de la oficina administrativa de Talento Humano**

Partiendo de la necesidad de implementar un sistema efectivo y eficiente de administración de riesgos que integre la utilización de controles a una herramienta de gestión, el propósito de la junta directiva y la Gerencia de Empopasto se centra en:

- Atender las exigencias de las mejores prácticas de gobernabilidad corporativa imperantes a nivel mundial y particularmente en el sector público colombiano, que han establecido que la adecuada gestión de los riesgos del negocio, es el medio más efectivo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y de las unidades de negocio, establecidos en el Plan de Desarrollo.
- Cumplir con los requerimientos legales y de los organismos de supervisión y control, en relación a la gestión del riesgo, el sistema de control interno y el autocontrol

Con base en lo anterior, se puede concluir que el área de Talento Humano no resulta ajeno a que la ejecución de sus tareas o el cumplimiento de sus obligaciones se vean obstruidos por la aparición de posibles riesgos, razón por la cual el proceso se ve en la obligación no solo de identificar los posibles riesgos sino que también, identificar con ayuda del estudiante las estrategias que le permitan aminorar la probabilidad de la ocurrencia los mismos (información que reposa en el Mapa de Riesgos del Proceso T.H).

“La gestión del riesgo hoy es reconocida como fundamento integral de una buena gerencia, al proveer a la empresa de una seguridad razonable de que los objetivos y metas de la organización serán logrados dentro de un grado tolerable de riesgo”<sup>12</sup>

---

12 EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A E.S.P. Cartilla informativa sobre la administración de los riesgos. Archivo de la oficina de Control Interno de Empopasto. p. 2

#### 4. CONCLUSIONES

El esfuerzo del equipo de Mejoramiento Continúo en conjunto con la líder del Sistema de Gestión de Calidad de EMPOPASTO S.A. E.S.P., representan la parte fundamental en el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los requisitos necesarios para la certificación de la empresa bajo la norma NTCGP 1000:2004.

Gracias a la planeación de la ejecución de tareas como la del levantamiento de perfiles de cargo, se logro demostrar el acompañamiento del proceso de Talento Humano al cumplimiento de los objetivos de calidad, puesto que dicha actividad permitió identificar todas aquellas falencias en la ejecución de las tareas diarias del personal y que de una u otra manera afectan la calidad del servicio.

El diagnostico de las competencias laborales del personal fue pieza clave para determinar el nivel de desempeño de los funcionarios de la entidad, en especial los directamente involucrados en la calidad del producto.

La labor realizada en cuanto a la verificación y adecuación de los documentos del proceso de Talento Humano, permitió darle orden y simplicidad a la ejecución de las tareas propias del área, al identificar falencias que disminuían significativamente la eficiencia en la ejecución de las mismas.

Al crear indicadores que midieran el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades, se permitió realizar un seguimiento y control sobre la ejecución de las mismas, identificando los puntos críticos de cada tarea de tal forma que se pueda tomar acciones preventivas en caso de encontrar posibles riesgos y correctivas, cuando se cometiera algún error.

## 5. RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la tarea de levantamiento de perfiles pero esta vez dirigido al personal que labora bajo contratación a término fijo o como orden de prestación de servicios, ya que las responsabilidades y funciones que recaen sobre algunas de estas personas interfiere directamente con la calidad del producto.

Se debe aplicar en la empresa programas de concientización que generen en algunos funcionarios lealtad y sentido de pertenencia, puesto que la falta de colaboración en el proceso de Gestión de Calidad solo obstaculiza el logro y alcance las metas y objetivos de la empresa.

Es necesario que el "Mejoramiento Continuo" en Empopasto no represente solo uno de los procesos que conforman a la entidad, sino que se aplique y adopte como una filosofía de la cual todos los funcionarios deben apropiarse a fin de mejorar continuamente la calidad de su trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Plan de certificación por competencias laborales 22 p.

ICONTEC. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004. 53 p.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A E.S.P. “Cartilla Informativa del Sistema de Gestión de la Calidad”. 26 p.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A E.S.P. Cartilla informativa sobre la administración de los riesgos. 2 p.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 785 del 2005. 28 p.

## NETGRAFÍA

Disponible en:

[www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm)

[http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel\\_personal.html](http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html)

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-772007000100014&ng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-772007000100014&ng=es&nrm=iso)

<http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

# ANEXOS

Anexo A: formato Manual de Procedimientos y Competencias Laborales, ejemplo

	<b>EMPOCASTO S.A E.S.P</b> <b>NIT 891206686-3</b>						
	Nombre del formato	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>	<b>VIGENCIA</b> 01-08-2009	<b>VERSIÓN</b> 1	<b>CÓDIGO</b> 113-36.4-0000	<b>CONSECUTIVO</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN</b>							
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>			Auxiliar administrativo I				
<b>ÁREA:</b>			Administrativa y Financiera				
<b>DEPENDENCIA:</b>			Gerencia				
<b>NIVEL:</b>			Profesional				
<b>TIPO DE EMPLEO</b>			Oficial				
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>			1				
<b>ORGANIZACIÓN</b>							
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente			<b>REEMPLAZADO POR:</b> No está definido				
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE</b>							
Proceso de dirección							
<b>OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO</b>							
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>							
<i>Subproceso</i>		<b>QUE DEBE HACER</b>					
		D	F	S	M	E	A
	Organizar la agenda de Gerencia estableciendo prioridades y situaciones que requieran de mayor atención.						
	Revisar, clasificar, ordenar y/o tramitar documentos que se generan en las dependencia o fuera de ella relacionados con los asuntos de competencia de la gerencia (informes, correspondencia, oficios, solicitudes)						
	Tomar y transcribir dictados, cartas, memorandos, oficios, informes y demás documentos de la dependencia a la cual está asignado.						
	Atender las solicitudes del público y las peticiones o quejas de los funcionarios de empresa.						
<b>RESPONSABILIDADES</b>							
<b>Por personal:</b>		Ninguno					
<b>Por materiales:</b>		- Papelería de oficina					
<b>Por maquinaria y equipo:</b>		- Computador - Teléfono fijo y móvil					
<b>Por información y documentación:</b>		- Solicitud de Bienes 113-36.4-0097 versión 4 - Solicitud de servicios 113-36.4-0044 - Documentos de apoyo					
<b>Clientes y proveedores:</b>		- Alcaldía - Planeación - Valorización municipal - Gestión ambiental - Invipasto - Emas - Cámara de comercio - Cedenar - Superintendencia - Ministerio de ambiente vivienda y desarrollo territorial - Ministerio de hacienda y crédito publico - Banco interamericano de desarrollo - Andesco - Acodal					
<b>Otros:</b>		Ninguna					
<b>CONOCIMIENTOS ESENCIALES</b>							
- Ofimática - Gestión documental - Apoteosis - Relaciones interpersonal - Ley de archivos 594 - Ley 142 del 94 - Ética profesional							
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>							
<b>Experiencia:</b>							
<b>Estudios:</b>							
<b>Formación:</b>							

CONDICIONES DE TRABAJO												
Ambiente de Trabajo	El trabajo es desarrollado en oficina y cuenta con condiciones ambientales adecuadas.											
Riesgos Inherentes	Psicosocial	Carga mental.										
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES												
			Alto		Medio				Bajo			
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Comunicación	C1	Comunica sus ideas en forma clara y fluida, logrando que los demás entiendan el mensaje que quiere transmitir.										
	C2	Brinda información verbal y escrita de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes.										
	C3	Adapta la información a las necesidades y al nivel de comprensión del interlocutor.										
	C4	Da y recibe retroalimentación a las inquietudes de los clientes.										
Sensibilidad social	Ss1	Establece un trato cordial con clientes.										
	Ss2	Mantiene una actitud de empatía y comprensión de las necesidades y requerimientos de los clientes.										
Aprendizaje	A1	Indaga información nueva constantemente para el adecuado desarrollo de sus funciones.										
	A2	Capta, asimila y coloca en acción los conceptos e información nueva que adquiere para la correcta realización de sus funciones.										
Organización	O1	Planifica sus actividades y las prioriza.										
	O2	Organiza y maneja eficazmente su espacio y elementos de trabajo.										
	O3	Se ciñe a los procesos y procedimientos organizacionales.										
Tendencia al logro	TL1	Se compromete en la realización de las acciones necesarias para alcanzar las metas y resultados propios de su cargo o de la organización.										
Capacidad de análisis	CA1	Analiza de modo sistemático las diferentes situaciones, para dar solución a problemas o tomar decisiones.										
	CA2	Se asegura de la confiabilidad de los hechos e información que maneja para hacer análisis y síntesis.										
Liderazgo	L1	Establece relaciones de confianza que permiten la expresión de problemas y dificultades de forma abierta con el personal a su cargo.										
	L2	Resuelve situaciones de trabajo y/o relaciones interpersonales que afectan el desempeño del grupo.										
	L3	Establece niveles de exigencia y autonomía para su equipo de trabajo.										
Proactividad	P1	Formula planes y/o propuestas de mejoramiento para alcanzar las metas establecidas.										
	P2	Establece planes de mejoramiento para el desarrollo eficaz de sus procesos.										
Manejo de Estrés	ME1	Expone sus ideas y puntos de vista en una situación de conflicto sin desestabilizarse.										
	ME2	Maneja adecuadamente situaciones de estrés como atención de clientes difíciles, presión de tiempo o cumplimiento de metas.										
	ME3	Maneja adecuadamente el cumplimiento de metas y objetivos propuestos pese a las dificultades presentadas.										
Capacidad de supervisión y control	CS1	Supervisa el cumplimiento de metas.										
	CS2	Supervisa el cumplimiento de la normatividad de la organización.										
	CS3	Realiza correctivos y ajustes pertinentes al desempeño de sus colaboradores.										
Orientación de servicio al cliente	SC1	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes.										
	SC2	Trata con amabilidad y respetos a los clientes.										
Toma de decisiones	TD1	Toma decisiones basadas en hechos y documentos.										
	TD2	Es ecuánime y justo al momento de tomar decisiones.										
Transparencia	T1	Facilita el acceso a la información relacionada con el manejo de los recursos a su cargo.										
	T2	Toma decisiones buscando siempre el beneficio de la organización.										
	T3	Utiliza los recursos de la organización únicamente para el desarrollo de sus labores.										
NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL APLICABLES												

Anexo B: Listado de Normas de Competencia Laboral identificadas para el personal de EMPOPASTO

Sección Apoyo Logístico:

- 210101003 Realizar Negociación Con Los Proveedores Y Clientes, Según Los Objetivos Y Estrategias Establecidas Por La Organización
- 210101014 Seleccionar Proveedores Potenciales Y Actuales De Acuerdo A Los Requisitos Exigidos Por La Empresa.
- 210101015 Coordinar Las Compras Según Necesidades Y Requisiciones De Los Clientes
- 210101023 Controlar los inventarios según indicadores de rotación y métodos de manejo.
- 210101032 Almacenar Los Objetos Aplicando Las Técnicas Y Normas De Seguridad E Higiene Establecidas
- 210601004 Distribuir Los Materiales, Equipos Y Elementos, Teniendo En Cuenta Las Políticas De La Organización
- 210601005 Inventariar Los Materiales, Equipos Y Elementos, Teniendo En Cuenta Las Políticas De La Organización

Sección Comercial

- 280201077 Realizar Los Controles De Fraudes Del Servicio De Acuerdo Con La Normatividad Y Las Políticas De La Entidad
- 280201081 Realizar Las Actividades Para El Control De Fraudes De Acuerdo Con La Normatividad Y Las Políticas De La Entidad
- 280201071 Desarrollar Los Procedimientos De Lectura De Los Medidores Cumpliendo Con La Normatividad Existente
- 280201040 Prolongar Y Renovar Redes Secundarias De Distribución Y Recolección De Agua Siguiendo Los Planos Y Especificaciones Técnicas
- 280201053 Atender y servir al cliente aplicando las políticas y normatividad del sector.
- 280201080 Realizar Los Procedimientos Administrativos Para La Reposición De Medidores, Reconexión, Suspensión, Corte Del Servicio De Acuerdo Con Las Políticas De La Empresa
- 280201043 Establecer Comunicación Con La Comunidad Y Participar En Campañas Educativas
- 280201052 Desarrollar El Mercadeo De Los Servicios Públicos Domiciliarios De Acuerdo Con Las Políticas Empresariales
- 280201054 Disminuir Las Perdidas Por Servicios No Facturados De Acuerdo Con La Normatividad Y Políticas De La Entidad
- 280201072 Inspeccionar Técnicamente Las Lecturas Inconsistentes De Acuerdo Con Las Políticas Empresariales
- 280201073 Reponer Los Medidores De Acuerdo Con La Normatividad
- 280201074 Realizar La Suspensión O Reinstalación Del Servicio De Acuerdo Con La Normatividad Y Las Políticas De La Entidad
- 280201075 Efectuar Los Cortes Del Servicio De Acuerdo Con La Normatividad Y Las Políticas De La Entidad

- 280201079 Realizar Los Procesos De Critica De Consumos De Acuerdo Con Las Políticas Empresariales
- 280201082 Realizar Las Labores Para Brindar Atención Al Cliente De Acuerdo Con La Normatividad Y Las Políticas De La Entidad
- 280201142 Establecer comunicación con los usuarios y el entorno sectorial.
- 280201144 Ejecutar las actividades operativas del proceso comercial en la prestación de los servicios de acueducto.

#### Asistencia administrativa

- 210601001 Producir Los Documentos Que Se Origen De Las Funciones Administrativas, Siguiendo La Norma Técnica Y La Legislación Vigente.
- 210601008 Organizar La Documentación Teniendo En Cuenta Las Normas Legales Y De La Organización
- 210601010 Facilitar El Servicio A Los Clientes Internos Y Externos De Acuerdo Con Las Políticas De La Organización
- 210601011 Procesar La Información De Acuerdo Con Las Necesidades De La Organización Jefes
- 210101004 Evaluar El Resultado De Los Procesos Según Indicadores De Gestión Establecidos Por La Organización
- 210101005 Dirigir El Talento Humano Según Necesidades De La Organización.

#### Bombeo

- 280201065 Reconocer Las Condiciones Y Equipos Para El Bombeo De Acuerdo Con Las Políticas Empresariales.
- 280201066 Operar El Sistema De Bombeo En Condiciones De Seguridad
- 280201069 Realizar El Mantenimiento Preventivo A Los Componentes Del Sistema De Bombeo

#### Bacteriología

- 280201021 Caracterizar Física, Química Y Microbio Lógicamente El Agua En Los Procesos De Tratamiento
- 280201030 Procesar Las Muestras De Aguas De Acuerdo Con Las Técnicas Y Métodos Establecidos
- 280201031 Estandarizar Las Técnicas Para Los Análisis De Las Aguas Acorde Con Las Normas Establecidas.
- 280201032 Verificar La Calidad De Los Análisis De Las Muestras De Agua De Acuerdo Con Los Procedimientos.
- 280201033 Inspeccionar Y Mantener Los Instrumentos Requeridos En Los Análisis De Laboratorio De Aguas De Acuerdo Con Los Manuales De Los Mismos.
- 280201034 Realizar Los Procedimientos De Muestreo Del Agua De Acuerdo Con Los Protocolos De La Entidad
- 280201035 Cumplir Los Procedimientos De Manejo De Inventarios Del Laboratorio De Acuerdo Con Los Procedimientos Establecidos
- 280201036 Establecer Comunicación Y Asesoría A La Comunidad Y Usuarios De Acuerdo A Condiciones Del Laboratorio

#### Personal de producción

- 280201024 Operar Los Equipos Y Componentes De Los Sistemas De Tratamiento De Acuerdo Con Los Manuales Técnicos Y De Procedimiento
- 280201038 Cumplir Los Requerimientos Ambientales En Procesos De Tratamiento De Lodos Provenientes De La Potabilización
- 280201039 Operar Los Sistemas De Tratamiento Garantizando La Cantidad Continuidad Y Calidad Fisicoquímica Del Agua, Según Las Normas Vigentes Para Agua Potable.
- 280201041 Operar Los Subsistemas De Transporte De Agua Garantizando La Continuidad Del Servicio, Con Base En La Normatividad Vigente
- 280201083 Vigilar La Calidad Del Agua Para Consumo De Acuerdo Con La Normatividad.
- 280201114 Operar Los Pozos Profundos De Acuerdo Con Las Especificaciones Técnicas
- 280201136 Asegurar la gestión operativa de los productos químicos requeridos en los procesos de tratamiento
- 280201137 Caracterizar el agua en el sistema de potabilización de acuerdo con el comportamiento de los procesos de tratamiento, la normatividad legal y las normas técnicas.
- 280201138 Asegurar la continuidad de los procesos en los sistemas de tratamiento de agua.
- 280201139 Captar agua cruda para el sistema de potabilización de acuerdo con las normas técnicas y ambientales vigentes
- 280201140 Operar los equipos y componentes de los sistemas de potabilización de acuerdo con las normas técnicas.

#### Redes

- 280201123 Realizar El Mantenimiento Del Sistema De Alcantarillado Con Equipo De Succión-Presión Según La Programación De La Organización
- 280201132 Organizar las acciones operativas del sistema de alcantarillado de acuerdo con planes y novedades del servicio
- 280201130 Coordinar las actividades operativas del sistema de acueducto de acuerdo con la planificación y novedades del servicio.
- 280201133 Asegurar los trabajos de intervención sobre el sistema de alcantarillado.
- 280201003 Hacer Mantenimiento Correctivo En Las Redes De Acueducto Y Alcantarillado
- 280201004 Operar Las Redes De Acueducto Y Alcantarillado Con Base En La Demanda Del Servicio
- 280201005 Prevenir Fallas De Servicio Con Base En Los Procedimientos Y Manuales De Operación Y Mantenimiento De Las Redes De Acueducto Y Alcantarillado
- 280201006 Prolongar Y Renovar Redes Secundarias De Distribución Y Recolección De Agua Siguiendo Los Planos Y Especificaciones Técnicas

- 280201042 Atender El Mantenimiento Del Sistema De Acueducto Definiendo Estrategias Que Garanticen Su Operatividad Según Las Normas Técnicas Para La Prestación Del Servicio
- 280201046 Atender Las Emergencias Que Aseguren La Continuidad Y Calidad En La Prestación Del Servicio
- 280201048 Cumplir Con Los Requerimientos Ambientales En La Zona De Trabajo De Acuerdo Con Las Políticas De La Empresa
- 280201120 Asegurar El Funcionamiento De Las Válvulas De Acuerdo Con Los Requerimientos Del Sistema De Acueducto.
- 280201121 Realizar Mantenimiento De Estaciones Reductoras De Acuerdo Con Los Procedimientos Técnicos Establecidos
- 280201128 Ejecutar las actividades operativas del sistema de acueducto de acuerdo con los procedimientos establecidos
- 280201129 Ejecutar los trabajos de intervención sobre el sistema de acueducto de acuerdo con las normas técnicas y la normatividad legal vigente
- 280201134 Efectuar las actividades operativas del sistema de alcantarillado de acuerdo con las normas técnicas y normatividad legal vigente
- 280201135 Intervenir el sistema de alcantarillado de acuerdo con los procedimientos, las normas técnicas y la normatividad vigente
- 280201141 Controlar estructuras, redes de distribución y equipos de control del sistema para garantizar el suministro del servicio de acuerdo con los manuales técnicos.
- 280201143 Instalar redes de distribución de acuerdo con los manuales técnicos y normatividad vigente.

Anexo C. Formato "Solicitud de Elaboración, actualización y/o anulación de documentos"

	EMPOPASTO S.A. E.S.P. NIT 891200686-3				
	NOMBRE DEL FORMATO:				
	SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O ANULACIÓN DE DOCUMENTOS				
PROCESO GESTIÓN CALIDAD		VIGENCIA 17 AGO 07	VERSIÓN 3	CODIGO 113-36.4-0017	CONSECUTIVO
<b>IDENTIFICACION</b>					
NOMBRE DEL DOCUMENTO:					
CÓDIGO:					
PROCESO / AREA AL QUE PERTENECE:					
FECHA DE LA SOLICITUD:					
CREACIÓN: <input type="checkbox"/>		ACTUALIZACIÓN: <input type="checkbox"/>		MODIFICACIÓN: <input type="checkbox"/>	
ANULACIÓN: <input type="checkbox"/>					
CAUSAS DE (Creación, Actualización, Modificación o Anulación):					
COMENTARIOS AL DOCUMENTO PROPUESTO:					
SECCIÓN MODIFICADA DEL DOCUMENTO:					
Anexar documento (Creación, Actualización, Modificación o Anulación)					
APROBO:			REVISO:		
Nombre y Firma		FECHA	Nombre y Firma		FECHA
LÍDER PROCESO / DIRECCIÓN LABORATORIO.			LÍDER PROCESO GESTIÓN CALIDAD		

Anexo D. Parámetros de elaboración de documentos internos

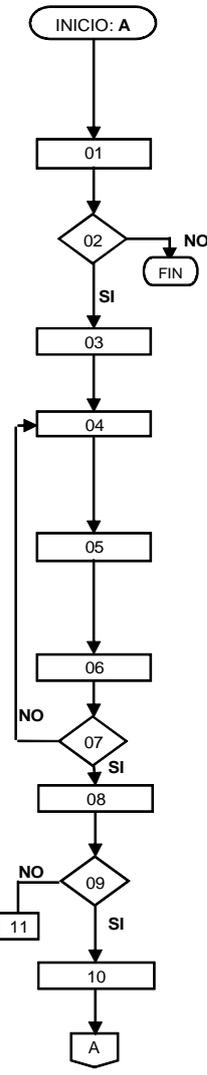
Contenido / Tipo Documento	Manual de Calidad	Procedimientos	Instructivos	Formatos	Otros Documentos
Encabezado	X	X	X	Del numeral 3.2.1 CONSECUTIVO OPCIONAL	Del numeral 3,2,1 A,B,C,D,E,F,J REQUERIDO, G,H,I,OPCIONALES
Pie de Página	X	X	X	X	X
Indice	X	N	N	N	N
Objetivo	X	X	X	N	N
Alcance	X	X	X	N	N
Definiciones	X	X	O	O	N
Precauciones y/o Definiciones	N	O	O	N	N
Desarrollo	X	X	X	X	X
Diagrama de Flujo	O	O	O	N	N
Bibliografía / Anexos	O	O	O	N	N

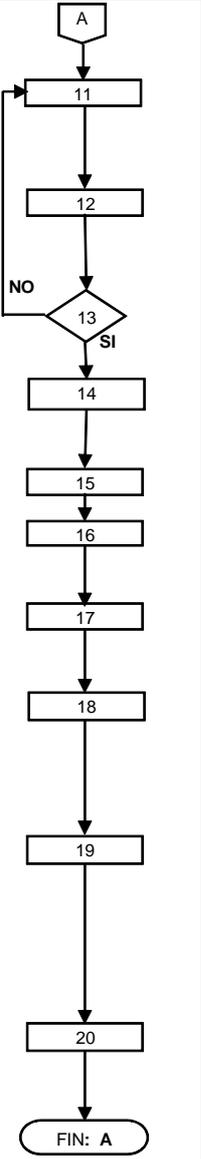
REQUERIDO = X;

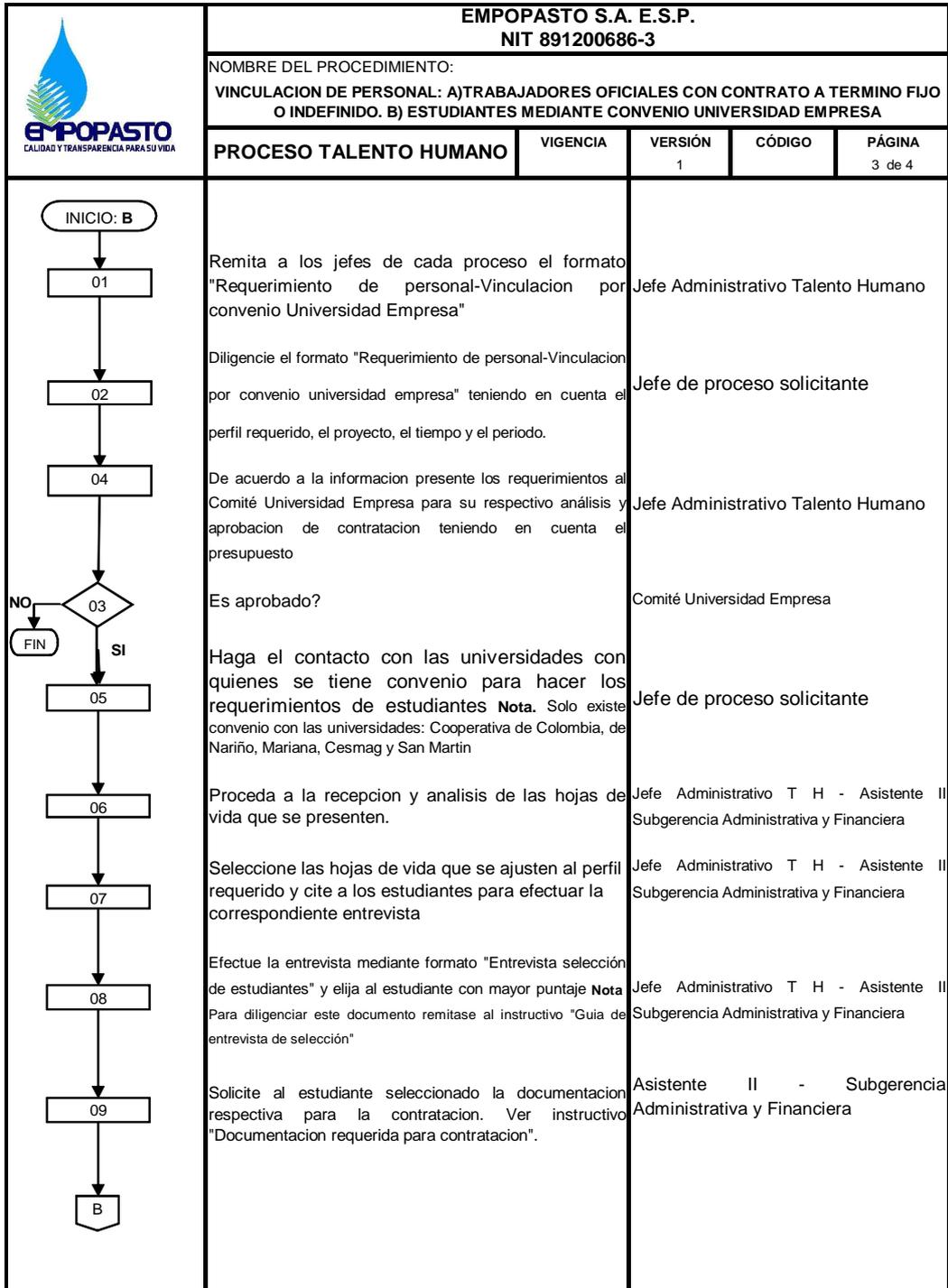
NO APLICA = N;

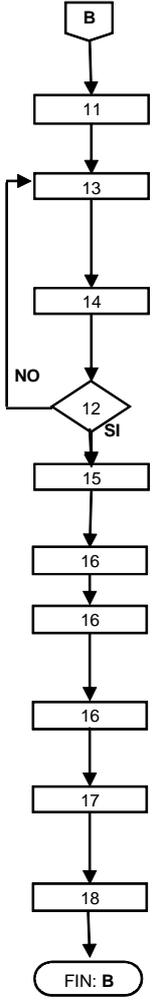
OPCIONAL = 0

Anexo E. Procedimiento "Vinculación de personal"

	<b>EMPOPASTO S.A. E.S.P.</b> <b>NIT 891200686-3</b>			
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>VINCULACION DE PERSONAL: A) TRABAJADORES OFICIALES CON CONTRATO A TERMINO FIJO O INDEFINIDO. B) ESTUDIANTES MEDIANTE CONVENIO UNIVERSIDAD EMPRESA</b>			
	<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>	VIGENCIA	VERSIÓN 1	CÓDIGO
<b>OBJETIVO:</b> Proveer personal para suplir vacancias temporales o definitivas de los trabajadores oficiales y atender los requerimientos que en materia de vinculacion de estudiantes se solicitan para atender labores de apoyo en proyectos determinados.				
<b>DESARROLLO</b>				
<b>DIAGRAMA</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>		
	<p>Efectue el requerimiento de personal a gerencia mediante el formato "Solicitud de servicios". <b>Nota</b> Si el requerimiento lo realiza un Jefe Operativo, Administrativo o Coordinador, este debe tener el visto bueno del jefe inmediato.</p> <p>Es aprobado?</p> <p>Reciba el formato "Solicitud de servicios" con la aprobacion de gerencia e inicie el reclutamiento de Hojas de Vida</p> <p>Seleccione las Hojas de Vida que cumplan con el perfil requerido</p> <p>Cite a las personas seleccionadas, realice la entrevista de selección mediante formato "Entrevista de selección" y elija a la persona con mayor puntaje <b>Nota.</b> Para diligenciar este documento remitase al instructivo "Guia de entrevista de selección"</p> <p>Verifique las referencias de la persona elegida mediante formato "Verificacion de referencias"</p> <p>El seleccionado cumple con los requisitos?</p> <p>Solicite al candidato la documentacion necesaria para efectuar la contratacion</p> <p>La vinculacion que se va a efectuar es para contratacion a termino fijo?</p> <p>Verificar que el saldo de la apropiacion presupuestal sea suficiente como para efectuar la contratacion</p>	<p>Jefe solicitante</p> <p>Gerencia</p> <p>Jefe Administrativo Talento Humano</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p>		

					<b>EMPOPASTO S.A. E.S.P.</b> <b>NIT 891200686-3</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> <b>VINCULACION DE PERSONAL: A) TRABAJADORES OFICIALES CON CONTRATO A TERMINO FIJO O INDEFINIDO. B) ESTUDIANTES MEDIANTE CONVENIO UNIVERSIDAD EMPRESA</b>									
<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>			<b>VIGENCIA</b>	<b>VERSIÓN</b> 1	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b> 2 de 4			
			<p>Elabore el contrato de trabajo.</p> <p>Remita el contrato a Jefe de Talento Humano, Jefe Oficina asesora Juridica y Subgerente Administrativo y Financiero para su aprobacion y respectivas firmas.</p> <p>El contrato es conforme?</p> <p>Remita el contrato para la firma del Gerente</p> <p>Firma del contrato</p> <p>Reciba el contrato y cite al trabajador para firmar</p> <p>Realice las afiliaciones a seguridad social.</p> <p>Realice la respectiva induccion a la empresa <b>Nota.</b> Remitirse al instructivo "Induccion de personal".</p> <p>Informe al jefe de la dependencia que hizo el requerimiento sobre la contratacion efectuada y el cumplimiento del requisito de vinculacion a seguridad social para que el contratado pueda iniciar su trabajo. Incluya en la informacion fechas de inicio de contrato, termino de contrato y la duracion del periodo de prueba para el correspondiente seguimiento.</p> <p>Ingrese la informacion completa en la base de datos.</p>			<p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Jefe Adtvo TH - Jefe Oficina Juridica - Subgerente Administrativo y Financiero</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Gerencia</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Auxiliar Administrativo III Talento Humano</p> <p>Profesional Universitario III-Talento Humano - Asistente III-Talento Humano</p> <p>Jefe Administrativo T H - Asistente II Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Jefe Administrativo T H - Asistente II Subgerencia Administrativa y Financiera</p>			



EMPOPASTO S.A. E.S.P. NIT 891200686-3					
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>VINCULACION DE PERSONAL: A) TRABAJADORES OFICIALES CON CONTRATO A TERMINO FIJO O INDEFINIDO. B) ESTUDIANTES MEDIANTE CONVENIO UNIVERSIDAD EMPRESA</b>				
	PROCESO TALENTO HUMANO	VIGENCIA	VERSIÓN	CÓDIGO	PÁGINA
			1		4 de 4
	<p>Verificar que el saldo de la apropiacion presupuestal sea suficiente como para efectuar la contratacion</p> <p>Elabore el contrato de trabajo.</p> <p>Remita el contrato a Jefe de Talento Humano, Jefe Oficina asesora Juridica y Subgerente Administrativo y Financiero para su aprobacion y respectivas firmas.</p> <p>El contrato es conforme?</p> <p>Remita el contrato para la firma del Gerente</p> <p>Firma del contrato</p> <p>Reciba el contrato y cite al estudiante para firmar</p> <p>Solicite registro presupuestal mediante formato "Registro presupuestal"</p> <p>Realice la respectiva induccion a la empresa y la induccion de las actividades a realizar.</p> <p>Realice seguimiento a la practica a través del formato "Informe de practica academica" que se diligencian en los diferentes procesos</p>	<p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Jefe Adtvo TH - Jefe Oficina Juridica - Subgerente Administrativo y Financiero</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Gerencia</p> <p>Asistente II - Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Jefe Administrativo T H - Asistente II Subgerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Profesional Universitario III - Talento Humano - Jefe solicitante</p> <p>Jefe Administrativo Talento Humano</p>			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:			
<b>JUAN FERNANDO SUAREZ</b> Jefe Proceso Talento Humano	<b>AYDA AMPARO LUNA</b> Lider Proceso Gestión Calidad	<b>JUAN FERNANDO SUAREZ</b> Jefe Proceso Talento Humano			

Anexo F. formato "Verificación de referencias laborales"

	<b>EMPOPASTO S.A. E.S.P</b> <b>NIT 891200686-3</b>				
	NOMBRE DEL FORMATO: <b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b>				
	<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>VERSIÓN</b> 1	<b>CÓDIGO</b>	<b>CONSECUTIVO</b> 2 de 2

**FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES**

**NOTA:** Las referencias que debe suministrar el aspirante deben hacer relación a los (2) últimos empleos.

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre del candidato: \_\_\_\_\_  
 Documento de identidad: \_\_\_\_\_  
 Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_  
 Nombre de quien da la información: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_

- Relacione a continuación el cargo desempeñado y el periodo de duración:

Cargo(s): \_\_\_\_\_  
 Desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

- Enuncie las principales responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Tipo de Contrato con el cual estuvo vinculado:

- Prestación de servicios
- Indefinido
- Terminó fijo
- Empresa temporal
- Contrato de aprendizaje o práctica académica

- ¿Fue promovido o ascendido durante su permanencia en la empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Describa la relación del candidato con sus jefes y/o superiores:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Describa la relación del candidato con sus compañeros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Motivo del retiro:

- Voluntario
- Despido sin justa causa
- Por finalización del contrato
- Despido con justa causa

- ¿En su cargo tuvo personal bajo su responsabilidad?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Describa las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Califique de 1 a 5 siendo 1 la calificación mas baja y 5 la mas alta, los siguientes aspectos :

1. Compromiso y lealtad con las personas y la empresa \_\_\_\_\_
2. Responsabilidad \_\_\_\_\_
3. Calidad de su trabajo \_\_\_\_\_
4. Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

- ¿Recomienda al candidato para ser vinculado?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Verificado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Elaborado por:  <b>JUAN FERNANDO SUAREZ</b> Jefe Proceso Talento Humano	Revisado por:  <b>AYDA AMPARO LUNA</b> Líder Sistema Gestión de Calidad	Aprobado por:  <b>JUAN FERNANDO SUAREZ</b> Jefe Proceso Talento Humano
--	--	---

Anexo G. formato "Entrevista de selección"

	<b>EMPOPASTO S.A., E.S.P.</b>										
	NIT. 891.200.686 - 3										
	NOMBRE DEL FORMATO: <b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>										
<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>							VIGENCIA	VERSION	CODIGO	COSECUTIVO	
								1		1 de 1	
<b>FECHA:</b> _____ <b>CARGO AL QUE ASPIRAN:</b> _____ <b>PROCESO DONDE SE VA A LABORAR:</b> _____											
<b>NOMBRES</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>										
	Autoestima	Relaciones interpersonales	Solución de problemas	Trabajo en Equipo	Manejo de Presión	Iniciativa	Responsabilidad	Conocimiento general del cargo	Intereses personales y laborales	TOTAL PROMEDIO	
<b>Entrevistadores:</b> _____ <b>Candidato(s) elegido(s):</b> _____ _____ _____											
<b>OBSERVACIONES :</b> _____ _____ _____											
<b>Nombre y firma del responsable de la entrevista:</b> _____											
Elaborado por:			Revisado por:				Aprobado por:				
<b>JUAN FERNANDO SUAREZ ROSAS</b> Líder Proceso Talento Humano			<b>AYDA AMPARO LUNA</b> Líder Proceso Gestión Calidad				<b>JUAN FERNANDO SUAREZ ROSAS</b> Líder Proceso Talento Humano				



Anexo I. instructivo “Guía para realizar la entrevista de selección”

	<b>EMPOPASTO S.A. E.S.P.</b> <b>NIT 891200686-3</b>			
	NOMBRE DEL INSTRUCTIVO: <b>GUIA PARA REALIZAR LA ENTREVISTA DE SELECCION</b>			
	<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>
	1	1	1	1 de 2
<b>OBJETIVO:</b> Determinar las puntuaciones que obtendrá los candidatos en la entrevista de selección y así poder elegir a la persona ideal para ocupar el cargo.				
<b>DESARROLLO</b>				
<p>Las preguntas que se presentan en esta guía son para ayudar a determinar las puntuaciones que obtendrá un candidato en una entrevista de selección.</p> <p>Se debe realizar todas las preguntas y de acuerdo a las respuestas determinar la puntuación a cada una de las mismas para evaluar. Las puntuaciones serán dadas de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.</p>				
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>				
<p><b>Autoestima:</b> Capacidad realista para reconocer el conjunto de habilidades, cualidades, creencias y limitaciones como el mismo, que determinan un comportamiento seguro y efectivo en el medio.</p> <p>Preguntas sugeridas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describese a sí mismo</li> <li>2. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?</li> <li>3. ¿Cuáles son sus mayores debilidades?</li> <li>4. ¿Que aspectos personales cree que necesita mejorar y que cree que puede hacer para lograrlo?</li> </ol>				
<p><b>Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad para establecer relaciones armónicas con los demás.</p> <p>Preguntas sugeridas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Describa la relación con sus antiguos compañeros de trabajo?</li> <li>2. ¿Describa las relaciones con su último jefe?</li> <li>3. ¿Con que tipo de personas encuentra difícil trabajar?</li> <li>4. ¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por que?</li> <li>5. ¿Encuentra dificultad establecer una relación amistosa con una persona desconocida?</li> <li>6. ¿Qué tipo de situación prefiere para ganar confianza con personas que quiere conocer mejor?</li> </ol>				
<p><b>Solución de problemas:</b> Capacidad para relacionar e integrar las variables de una situación problema, extrayendo lo relevante y concluyendo claramente.</p> <p>Preguntas sugeridas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la situación más difícil que ha enfrentado en su trabajo y como la manejo?</li> <li>2. ¿Qué le ha parecido más difícil de los cargos que ha ocupado?</li> <li>3. ¿Cómo enfrenta usted las tareas que no le gustan?</li> </ol>				
<p><b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para desarrollar tareas o funciones en coordinación con otros.</p> <p>Preguntas sugeridas:</p>				

1. ¿Cómo ha hecho para establecer grupos de trabajo?
2. ¿Cómo suele integrarse en grupos de trabajo o de amistades?
3. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en el que le gusta trabajar?
4. ¿Prefiere un ambiente de trabajo competitivo o de colaboración?



**Manejo de presión:** Capacidad para resistir y abordar las situaciones que impliquen altos niveles de exigencia, con límite de tiempo, eventos críticos, dando una respuesta efectiva.

Preguntas sugeridas:

1. ¿Que aspectos considera que han sido frustrantes en su trabajo?
2. ¿En que tipo de situaciones desempeña mejor su trabajo?
3. ¿Ha tenido alguna situación desagradable o conflictiva con tus jefes o compañeros de trabajo? ¿Cómo te enfrentaste? ¿Cómo te solucionaste?

**Iniciativa:** Capacidad para buscar soluciones o poner en marcha acciones en situaciones que lo requieran, por exigencia.

Preguntas sugeridas:

1. ¿Que ha hecho para conseguir las metas o proyectos que se ha propuesto?
2. ¿Todo lo que ha conseguido a qué cree que se debe?

**Responsabilidad:** Capacidad para decidir y actuar por sí mismo, de acuerdo a normas, valores o patrones éticos y el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Preguntas sugeridas:

1. ¿Cuál es la mayor responsabilidad que ha asumido en su trabajo?
2. ¿De que aspectos o proyectos se ha encargado en los trabajos que ha tenido?.

**Conocimiento general del cargo:** Conceptos, criterios y análisis relacionados con las funciones del cargo al que aspira.

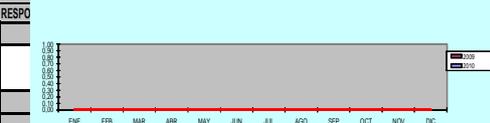
Preguntas sugeridas:

1. ¿Que aportaría usted a este cargo si fuese seleccionado?
2. ¿Cuál considera usted es el aspecto más difícil para ejercer el cargo de ... y cual es el mas satisfactorio?
3. ¿En que forma cree que su cargo actual lo ha preparado para el cargo al que aspira?
4. De acuerdo al cargo, puede preguntarse sobre el manejo de algunos aparatos, de maquinaria y/o equipo

**Intereses Personales y Laborales:** Es lo que motiva a las personas a actuar dentro de unos marcos de referencia.

1. ¿En su trabajo en qué actividades o funciones se desempeña mejor?
2. ¿Qué es lo más estimulante en su trabajo?
3. ¿En que actividades prefiere ocupar su tiempo libre?
4. ¿Que quisiera ser o hacer si tuviera la opción de elegir?

## Anexo I. Formato Ficha de indicadores

	EMPOPASTO S.A. E.S.P. NIT 891200686-3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	NOMBRE DEL FORMATO: <b>FICHA DE INDICADORES</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
PROCESO MEJORAMIENTO CONTINUO		VIGENCIA 08-Oct-09	VERSIÓN 1	CODIGO 113-38.4-0025	CONSECUTIVO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
NOMBRE DEL PROCESO:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
NOMBRE DEL INDICADOR:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
EXPLICACION DEL INDICADOR																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
PERIODO DE ANÁLISIS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
RESPO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
			FORMULA	META	FRECUENCIA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
			SEMAFORO DE LA META																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
			CUMPLE		INCUMPLE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
			Mayor o igual a la meta		Menor a la meta																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ENE</th> <th>FEB</th> <th>MAR</th> <th>ABR</th> <th>MAY</th> <th>JUN</th> <th>JUL</th> <th>AGO</th> <th>SEP</th> <th>OCT</th> <th>NOV</th> <th>DIC</th> <th>JUN</th> <th>JUL</th> <th>AGO</th> <th>SEP</th> <th>OCT</th> <th>NOV</th> <th>DIC</th> <th>PROMEDIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>Meta 2009</td> <td></td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td><td></td><td>0.00</td><td></td><td>0.00</td><td></td><td>0.00</td><td></td><td>0.00</td><td></td><td>0.00</td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Enero</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Febrero</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Marzo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Abril</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mayo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Junio</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Julio</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Agosto</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Septiembre</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Octubre</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Noviembre</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Diciembre</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>							ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO	2009																				#DIV/0!	2010																				#DIV/0!	Meta 2009		0.00						0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		Enero																			0.00		Febrero																			0.00		Marzo																			0.00		Abril																			0.00		Mayo																			0.00		Junio																			0.00		Julio																			0.00		Agosto																			0.00		Septiembre																			0.00		Octubre																			0.00		Noviembre																			0.00		Diciembre																			0.00
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
2009																				#DIV/0!																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
2010																				#DIV/0!																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Meta 2009		0.00						0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Enero																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Febrero																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Marzo																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Abril																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Mayo																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Junio																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Julio																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Agosto																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Septiembre																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Octubre																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Noviembre																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	Diciembre																			0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Analisis: Se debe describir el análisis del Resultado.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Plan de acción puntual. Describir el plan de acción que se toma cuando el indicador no cumple la meta; en caso de no cumplirse 2 meses seguidos hacer referencia a la acción correctiva abierta.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					