

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA
TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.**

**VIVIANA ELIZABETH RIVERA ESCOBAR
JENNY VIVIANA ZAMBRANO BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA
TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.**

**VIVIANA ELIZABETH RIVERA ESCOBAR
JENNY VIVIANA ZAMBRANO BENAVIDES**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
ESP. KAROLA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.	13
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	13
1.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA	14
1.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	14
1.3.1 Misión	14
1.3.2 Visión	14
1.3.3 Principios y valores corporativos	14
1.4 POLÍTICA DE CALIDAD	15
2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	18
2.1 ANÁLISIS DIAGNÓSTICO	18
2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	35
3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	37
3.1 REORIENTACION DEL ORGANIGRAMA	37
3.1.1 Responsabilidades Generales y Funciones específicas del Jefe de Talento Humano	39

3.1.2	Requisitos del jefe de Talento Humano	39
3.2	AMBITO DE APLICACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	41
3.3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	41
3.3.1	Del puesto vacante	41
3.3.2	De la Requisición de Personal	41
3.3.3	De la Determinación del Perfil del Puesto	41
3.3.4	Manual de Funciones	42
3.3.5	Manual de descripción y perfil de cargos	57
3.4	PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO	100
3.4.1	De la Convocatoria Interna	100
3.4.1.1	Convocatorias de Puestos Vacantes	100
3.4.2	Recepción y Análisis de Hoja de Vida	101
3.4.3	Generar listado de candidatos internos	101
3.5	PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA	102
3.5.1	De la Selección	102
3.5.1.1	Promociones	102
3.5.1.2	Transferencia	102
3.5.1.3	Transferencias con promoción	102
3.6	PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA	103
3.6.1	Se requiere Candidato Externo	103
3.6.2	Convocatoria Externa	103

3.6.3	Recepción de Hojas de Vida	104
3.6.4	Análisis de Hojas de Vida	104
3.6.5	Selección de Posibles Candidatos	104
3.6.6	Verificación de datos y referencias	104
3.6.7	Invitación elegibles a pruebas	104
3.6.8	Realización de Pruebas Teórico Prácticas	105
3.6.9	Realizar Pruebas Psicométricas	105
3.6.10	Realizar Pruebas Proyectivas	106
3.6.11	Evaluar resultados de las pruebas	106
3.6.12	Invitación a Candidatos a Entrevista	106
3.6.13	Realización de la Entrevista	106
3.6.14	Elaboración Informe de Entrevista	107
3.6.15	Evaluación del estado físico o examen médico	107
3.6.16	Estudio socioeconómico	108
3.6.17	Informe Final	108
3.7	PROCESO DE CONTRATACIÓN	108
3.7.1	Entrevista de Contratación	108
3.7.2	Admitir y Revisar documentos Originales y Adicionales	109
3.7.3	Condición de los Nombramientos	109
3.7.4	Elaborar Contrato de Trabajo	109
3.7.5	Enviar para Firma Acuerdo de Nombramiento y Contrato	109
3.7.6	Recibir Acuerdo de Nombramiento y Contrato firmados	109

3.7.7	Notificar a la persona seleccionada el Acuerdo firmado	109
3.7.8	Inducción a la Empresa y al Puesto	109
3.7.9	Evaluar el desempeño en el Período de Prueba	110
3.7.10	Confirmar al trabajador en el puesto	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	113
	NETGRAFIA	114
	ANEXOS	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Personal Administrativo Terminal de Transportes de Pasto S.A.	17
Tabla 2. Personal Operativo Terminal de Transportes de Pasto S.A.	17
Tabla 3. Ventajas y Desventajas del Proceso de reclutamiento y Selección de personal	35
Tabla 4. Manual de Funciones	42
Tabla 5. Manual de descripción y perfil de cargos	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Terminal de Transportes de Pasto S.A.	16
Figura 2. Medios de reclutamiento	19
Figura 3. Fuentes de reclutamiento	20
Figura 4. Solicitud de empleo	21
Figura 5. Entrevista inicial	22
Figura 6. Encargado de realizar la entrevista inicial	23
Figura 7. Tiempo transcurrido entre la solicitud y entrevista inicial	24
Figura 8. Documentos exigidos para entrevista	25
Figura 9. Número de entrevistas realizadas	26
Figura 10. Tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la siguiente	27
Figura 11. Revisión de la documentación	28
Figura 12. Pruebas realizadas	29
Figura 13. Examen médico	30
Figura 14. Inducción	31
Figura 15. Periodo de prueba	32
Figura 16. Notificación de resultados del periodo de prueba	33
Figura 17. Complejidad del proceso de selección de personal	34
Figura 18. Organigrama propuesto	38

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta	116
Anexo B. Tabulación Encuestas	119
Anexo C. Entrevista	122
Anexo D. Respuestas entrevista dirigida a Gerente General	123
Anexo E. Formato de Requisición de personal	125
Anexo F. Formato Solicitud de Empleo	126
Anexo G. Guía de Entrevista 1	127
Anexo H. Guía de Entrevista 2	129
Anexo J. Informe de Entrevista	132
Anexo K. Test ¿Usted nació para jefe o subordinado?	133
Anexo L. Test ¿Es usted detallista?	137
Anexo M. Test ¿Es usted introvertido o extrovertido?	140
Anexo N. Test ¿Qué Estilo de Vida prefiere?	143
Anexo Ñ. Test ¿Es usted Racional o Emocional?	146
Anexo P. Cuestionario perfil de Personalidad 16PF	149
Anexo Q. Test Psicológico OTIS	163
Anexo R. Test Wartegg	169
Anexo S. Formato de Estudio Socioeconómico	170

RESUMEN

En el presente trabajo, La Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A, carece de un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, este estudio presenta una propuesta de mejoramiento del mismo, sus características principales: es ser dinámico y moderno, implementando nuevos instrumentos y pruebas psicométricas, para fortalecer la competitividad de asignación de personas a los puestos, asegurando eficiencia.

De los resultados obtenidos en la investigación, se estableció un esquema que definiera un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, sin provocar mal clima organizacional en las personas encargadas actualmente de su gestión.

La implementación de la propuesta, regularizará los procesos, lográndose: transparencia, eficiencia, dinamismo, credibilidad y objetividad, objetivos finales de una buena Administración de Talento Humano.

ABSTRACT

In the present work, The Terminal Company of Transport of Pasto S.A, he lacks a suitable Process of Recruitment and Selection of Personnel, this study presents an offer of improvement of the same one, his principal characteristics: it is to be dynamic and modern, implementing new instruments and tests psicométricas, to strengthen the competitiveness of persons assignment to the positions, assuring efficiency.

Of the results obtained in the investigation, there was established a scheme that was defining a new process of recruitment and selection of personnel, without provoking badly climate organizacional in the persons taken charge nowadays of his management. The implementation of the offer, it will regularize the processes, being achieved: transparency, efficiency, dynamism, credibility and objectivity, final aims of a good Administration of Human Talent.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuentra enfocado en el estudio y propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A., algunos gerentes de empresa le restan importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal y por lo general, tienden a improvisar las entrevistas, actividad en apariencia sencilla. Otros, delegan el proceso en manos de subalternos que no tienen la experiencia y preparación necesaria, generando contrataciones inadecuadas que no cumplen con el objetivo inicial: encontrar al candidato más apropiado para el puesto.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, propuesto y tratado en este trabajo, constituye la mejor forma de lograr este objetivo.

1. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fue necesario que transcurran treinta y cuatro años para que finalmente en la Alcaldía Popular de Pasto de Eduardo Romo Rosero y en la Gerencia de Luis Carlos Contreras Meza, el Terminal de Transportes, se hiciera realidad.

Desde 1963, cuando el Doctor Eudoro Benavides Rivera presentara un proyecto que sería el Acuerdo número 13 de noviembre 7 de tal año, emanado del Concejo Municipal de Pasto, hasta el 17 de diciembre de 1988 fueron muchos los intentos fallidos para adelantar la construcción del Terminal de Transporte. Al respecto merecen citarse los estudios realizados por la Corporación Financiera del Transporte en 1972 y los de Planeación Departamental de 1975, bajo la dirección del Arquitecto Luis Gerardo Estrella.

El 17 de diciembre de 1988, fecha en la cual se suscribe por sus gestores la Escritura No. 7231 en la Notaría Segunda de este Círculo constituyendo la empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A., bajo la modalidad de sociedad anónima de economía mixta sujeta al régimen de las empresas industriales y comerciales de Estado, entidad descentralizada del orden municipal de segundo grado con personería jurídica independiente, autonomía administrativa y con patrimonio propio.

La escritura de constitución se firmó siendo Alcalde de San Juan de Pasto el Doctor Germán Guerrero López y Gobernador de Nariño el Doctor Julio Vicente Ortiz. Mediante Acuerdo 05 de octubre 04 de 1988 se autorizó al Alcalde para firmar la Escritura de Constitución y tramitar un crédito para suscribir acciones. El crédito fue otorgado por el Banco Popular por un valor de 150 millones de pesos el 20 de octubre de 1988.

Mediante Ordenanza 04 de noviembre de 1988 se autorizó al Gobernador para firmar la escritura y suscribir acciones por intermedio del DATT por un valor de 20 millones de pesos.

Mediante Resolución 014 de febrero de 1987 y modificada mediante Resolución No. 028 de mayo de 1988 la Junta Nacional de Terminales de Transporte dio autorización para constituir una sociedad de economía mixta con este fin.

Como primer Gerente fue designada la Doctora Mercedes Apraez de Ortega quien desempeñó el cargo entre enero de 1989 y junio de 1990. El Terminal de Transportes de Pasto inicio su operación en 1995, con el Doctor Luis Carlos Contreras, como Gerente. Actualmente la Gerencia de la Sociedad Terminal de Transportes de Pasto S.A., la asume el Doctor Ernesto Huertas Miranda.

1.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA

La Sociedad se organiza bajo la forma de Sociedad Anónima, clasificada legalmente como Sociedad de Economía Mixta, que se sujeta al régimen de las empresas industriales y comerciales del estado por ser su capital social en un noventa por ciento (90%) o más de carácter estatal o publico; entidad descentralizada de segundo grado, que por razón de ámbito de servicio e intención de sus fundadores pertenece al orden municipal, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y con patrimonio propio e independiente."

1.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.3.1 Misión. Somos una organización de economía mixta, facilitadores del embarque y desembarque de pasajeros de Transporte terrestre automotor por carretera, mediante la operación de sus instalaciones físicas.

Dirigimos nuestros esfuerzos técnicos y empresariales a satisfacer necesidades de las empresas de transporte, ofreciendo comodidad, seguridad y orientación a nuestros usuarios; trabajando con respeto, compromiso, calidad, rentabilidad, honradez, fe y vocación de servicio.

1.3.2 Visión. A 2013 seremos una organización efectiva, desarrollando estrategias integrales, con gestión participativa e inter-administrativa en la operación del servicio de transporte terrestre de pasajeros, prestando un servicio con calidad, comprometidos con el mejoramiento y la organización del transporte en la ciudad.

1.3.3 Principios y Valores Corporativos.

Servicio. Tanto en la atención del personal externo, como en la atención del personal interno, cada uno de los funcionarios de la institución muestran su voluntad de prestar un excelente servicio.

Calidad. Los planes de actividades, así como las labores y los informes de evaluación de las mismas, son desarrollados por cada uno de los funcionarios del Terminal con calidad humana, administrativa y técnica, buscando siempre óptimos resultados.

Honestidad. En cada una de las actividades está inmersa la honestidad que caracteriza a los funcionarios y a la Institución en su integralidad.

Trabajo en equipo. Tanto para la planeación administrativa, financiera y operativa de la Institución, como para la identificación de soluciones a los problemas que se presentan en la operación y para la evaluación de los resultados obtenidos, la Sociedad Terminal de Transportes de Pasto S.A. reconoce el trabajo en equipo como soporte básico de sus realizaciones.

Efectividad. La planeación, la ejecución y el control de las actividades de la Sociedad se desarrollan bajo parámetros de eficiencia y eficacia, orientado a la satisfacción de las necesidades sentidas de su población objeto, identificadas a través de investigaciones y mecanismos de participación con la comunidad.

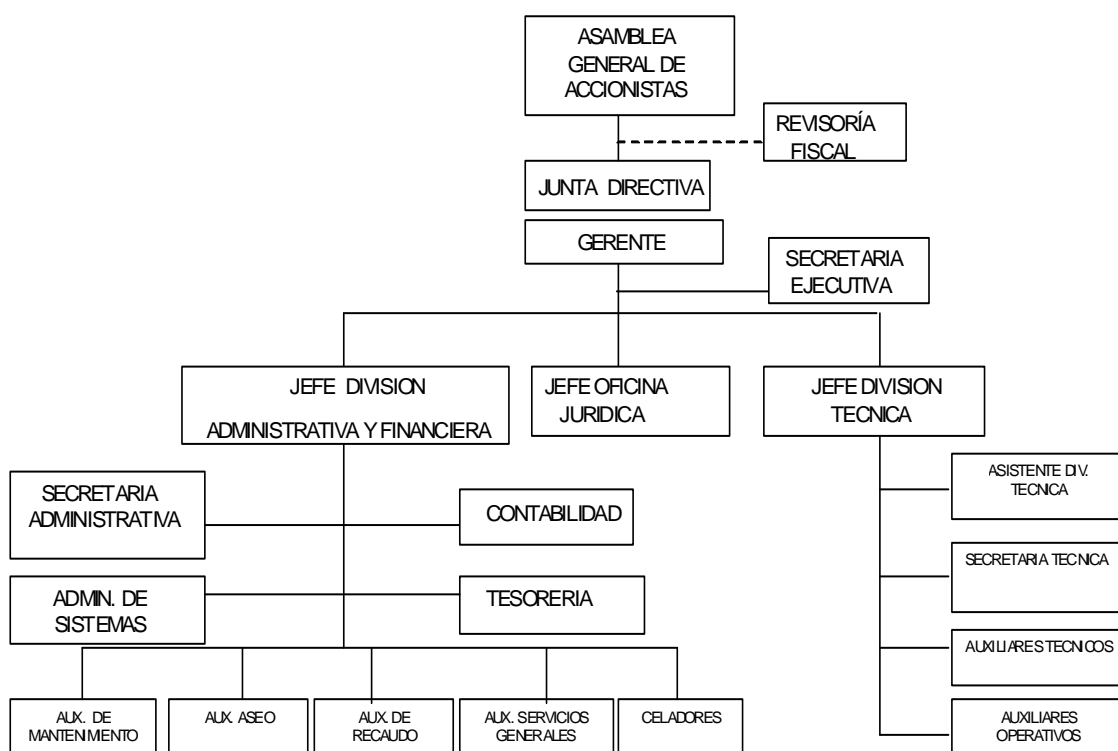
Compromiso. En todas las actividades y actuaciones internas y externas que realiza o en las cuales participa el Terminal, está presente el compromiso de cada uno de nuestros funcionarios con la Institución y con la sociedad.

Igualdad. En su afán de prestar un servicio a la comunidad objeto, el Terminal no hace, ni reconoce ningún tipo de discriminación étnica, política, económica o social, relacionada con sus usuarios, proveedores y empleados

1.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Asumimos el compromiso de incrementar continuamente el nivel de satisfacción de nuestros clientes, mediante oportunidad en el servicio, permanente capacitación de nuestro talento humano, control de nuestros procesos y mejoramiento de nuestra planta física.

Figura 1. Organigrama Terminal de Transportes de Pasto S.A.



Fuente: Informe de Gestión 2009 Terminal de Transportes de Pasto S.A.

Tabla 1. Personal Administrativo Terminal de Transportes de Pasto S.A.

NOMBRE FUNCIONARIO	CARGO
Ernesto Huertas Miranda	Gerente
Andrea Martínez Egas	Secretaria Ejecutiva
Elizabeth Cabrera Ramos	Jefe Oficina Jurídica
Luis Fernando Villota	Jefe División Administrativa y Financiera
Nohora Jimena Salazar Betancourth	Secretaria División Administrativa y Financiera
Elizabeth Bastidas Benavides	Jefe División Técnica
Alvaro Delgado Benavides	Asistente División Técnica
Mónica Luna Granja	Secretaria División Técnica
Yudi Tarapues Rosero	Contadora
Jairo Alfonso Muñoz	Administrador de Sistemas
Claudia Cuases	Tesorera
Gloria de la Rosa	Auxiliar de Servicios Generales
Jesús Antonio Pinchao	Auxiliar de Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Personal Operativo Terminal de Transportes de pasto S.A.

NOMBRE FUNCIONARIO	CARGO
Víctor Vicente Rincón	Auxiliar Técnico
Jesús Ortiz Arteaga	Auxiliar Técnico
Juan Diego Miramag	Auxiliar Técnico
Mario Andrés Flórez	Auxiliar Operativo
Andrés Rosero	Auxiliar Operativo
Andrés Fernando Pérez	Auxiliar Operativo
Leonardo Marín	Auxiliar Operativo
Paola Andrea Burbano	Auxiliar Operativo
Luís Eduardo Enríquez	Auxiliar Operativo
Luís Eduardo Montenegro	Auxiliar Operativo
Roberth Erazo Díaz	Auxiliar Operativo
Nancy Yomar Angulo Narváez	Auxiliar de Aseo
Erminia Córdoba	Auxiliar de Aseo

Fuente: Elaboración propia

2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas al personal (Anexos A, B) y los resultados obtenidos de la aplicación de una entrevista al Gerente de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. (Anexos C, D)

Los resultados de los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los empleados están divididos en dos partes:

En la primera parte se muestra el análisis de cada una de las preguntas formuladas en la encuesta, el porcentaje de los resultados obtenidos está expresado una representación gráfica con sus respectivas interpretaciones de datos.

En la segunda parte se encuentra una tabla que contiene las ventajas y desventajas que tiene la empresa en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal; es decir, se muestra los puntos claves del diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal para esta empresa.

Cabe mencionar que los cuestionarios fueron aplicados a todo el personal de la empresa con el fin de poder obtener un buen diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual es uno de los objetivos de este trabajo.

2.1 ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

La encuesta fue aplicada a 25 trabajadores (administrativos, operativos y técnicos) de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.

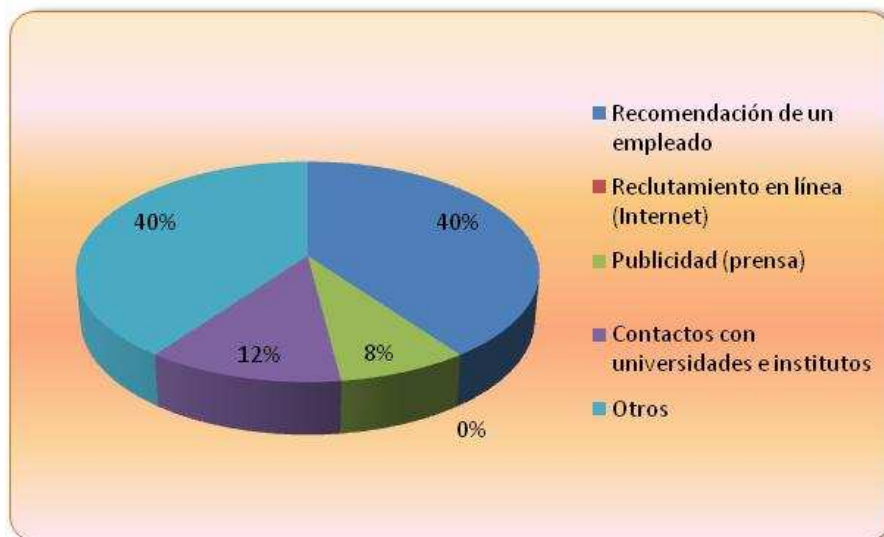
Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta diseñada, al ser analizados permiten conocer el estado del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. destacándose las siguientes observaciones:

Medios de reclutamiento.

El 40% de los empleados afirmó que para ocupar su puesto de trabajo el medio utilizado fue la recomendación de un empleado, mientras que otro 40% afirma que se enteró de la requisición de personal por otros medios como por ejemplo informaciones personales, amistades, casualidad, etc., el 12% dice que fue por

contactos con universidades e institutos, y el 8% restante afirmó que el medio fue la publicidad (prensa).

Figura 2. Medios de reclutamiento

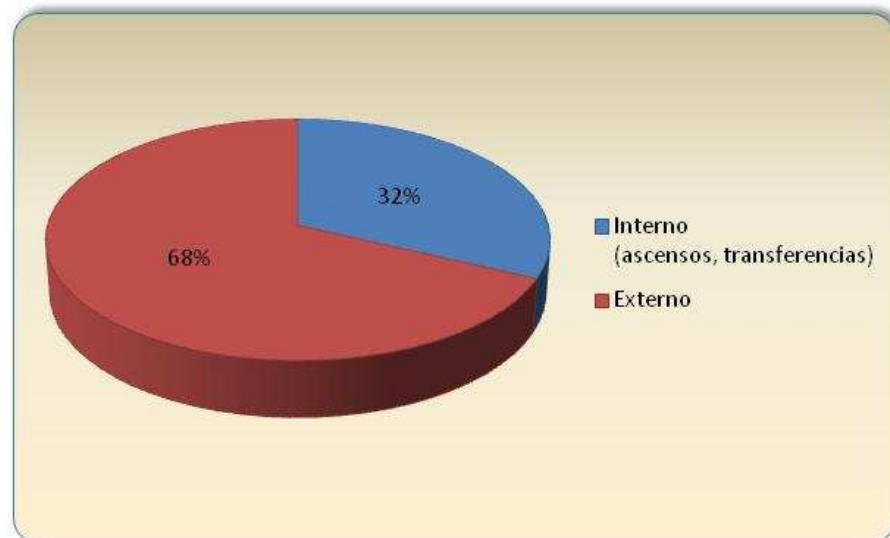


Fuente: Elaboración propia

Fuentes de reclutamiento

Como se puede observar en la gráfica el 68% de los encuestados afirman que el ingreso al puesto que ocupan actualmente fue realizado bajo la fuente de reclutamiento externo, y el 32% afirma que fue mediante reclutamiento interno (ascensos, transferencias). Lo que significa que la empresa utiliza más el reclutamiento externo en su proceso de selección. (Ver figura3)

Figura 3. Fuentes de reclutamiento

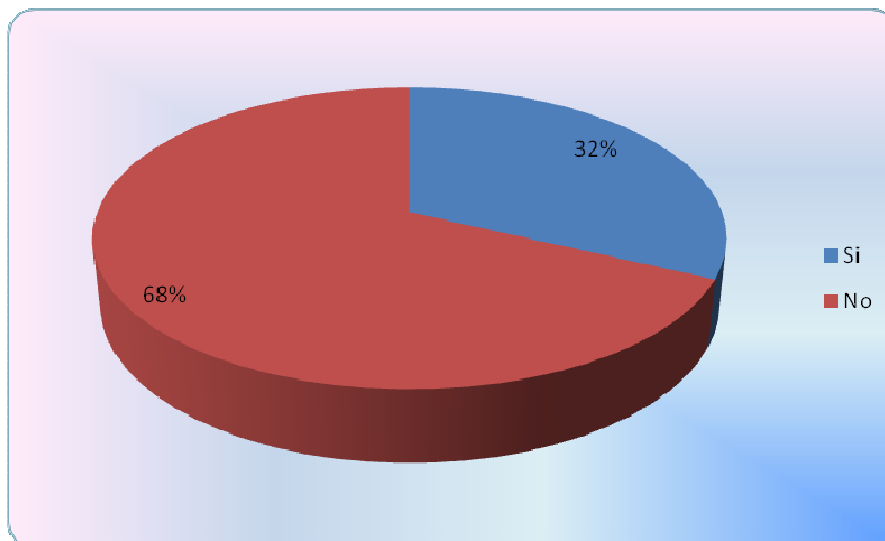


Fuente: Elaboración propia

Solicitud de empleo

El 68% de los encuestados afirman no haber llenado alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa, y tan solo el 32% afirma que si lo hizo, esto quiere decir que la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. no lleva un debido proceso de reclutamiento puesto que solo ha aplicado una planilla de solicitud de empleo al 32% de sus empleados actuales. (Ver figura 4)

Figura 4. Solicitud de empleo

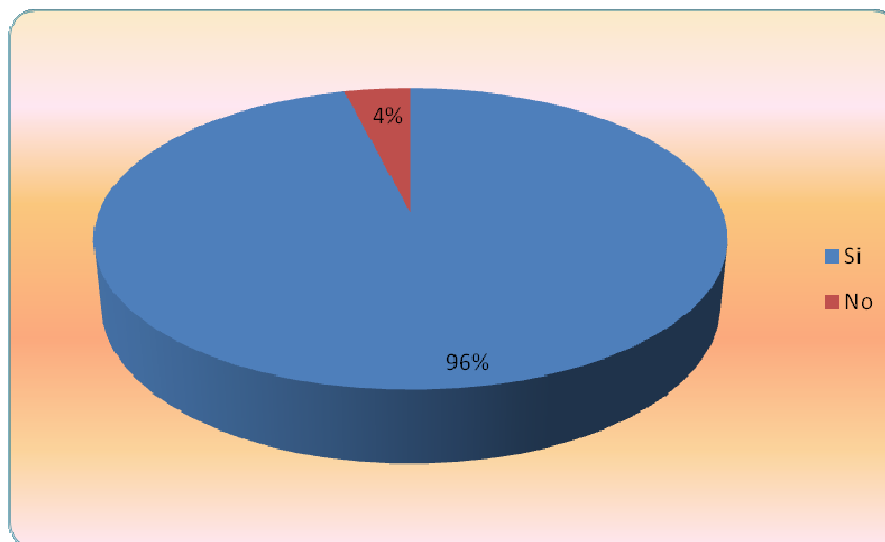


Fuente: Elaboración propia

Entrevista inicial

En cuanto a esta pregunta el 96% de los encuestados afirmó que fue entrevistado para su postulación y solo el 4% correspondiente a un empleado afirma que no fue entrevistado. (Ver Figura 5)

Figura 5. Entrevista inicial

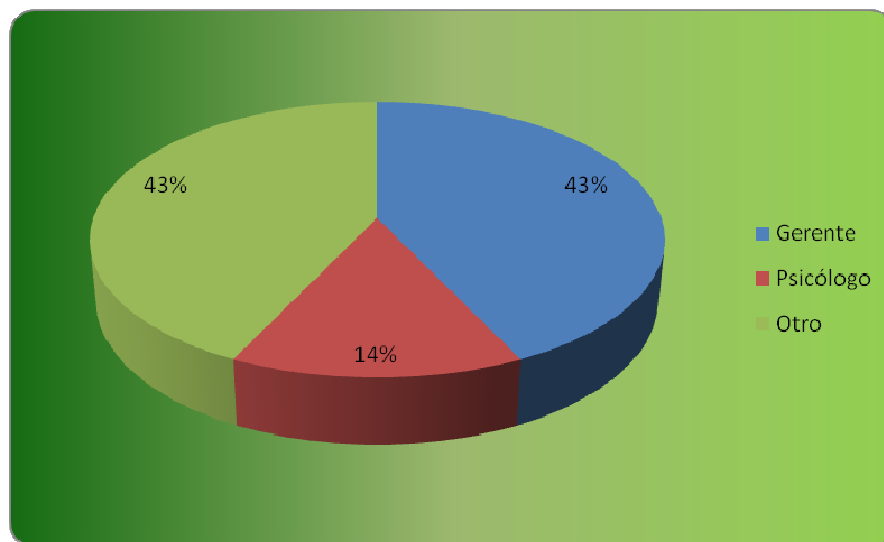


Fuente: Elaboración propia

Encargado de realizar entrevista Inicial

El 43% de los encuestados afirma haber sido entrevistado por el gerente de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A., por otro lado existe el 43% que afirma haber sido entrevistado por otro o sea una persona diferente al gerente y al psicólogo, entre las opciones de otro se encuentran jefe administrativo y financiero, jefe división técnica, administrador de sistemas, secretaria ejecutiva y jefe inmediato, el 14% restante afirma que fue entrevistado por un psicólogo. Lo anterior quiere decir que en la empresa no se encuentra preestablecida una persona cuyo cargo se adapte a la realización de entrevistas a los posibles candidatos a una vacante. (Ver figura 6)

Figura 6. Encargado de realizar entrevista Inicial

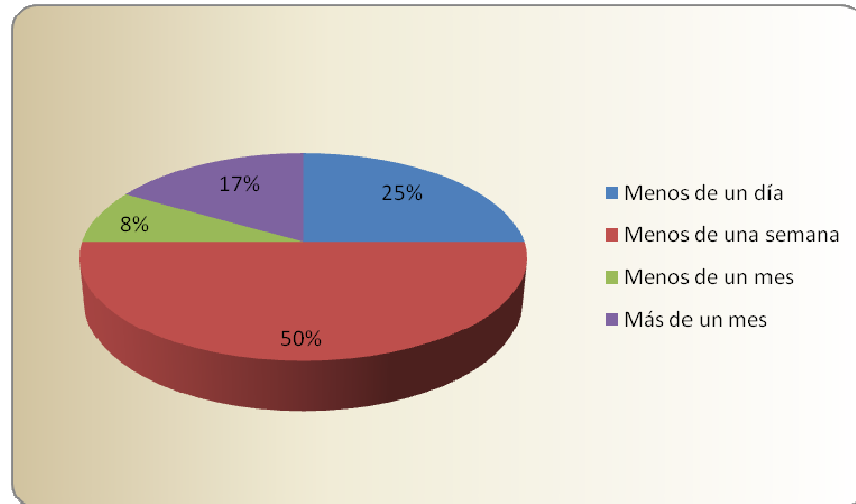


Fuente Elaboración propia

Tiempo transcurrido entre la solicitud y entrevista inicial

De acuerdo al gráfico cabe decir que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. es relativamente rápido, puesto que el 50% de los encuestados afirma que el tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue en menos de una semana, por otra parte el 17% afirma que entre su postulación y su primera entrevista hubo más de un mes, el 25% afirma que la entrevista se la realizaron en menos de un día y el 8% restante afirma que fue en menos de un mes. (Ver figura 7)

Figura 7. Tiempo transcurrido entre la solicitud y entrevista inicial

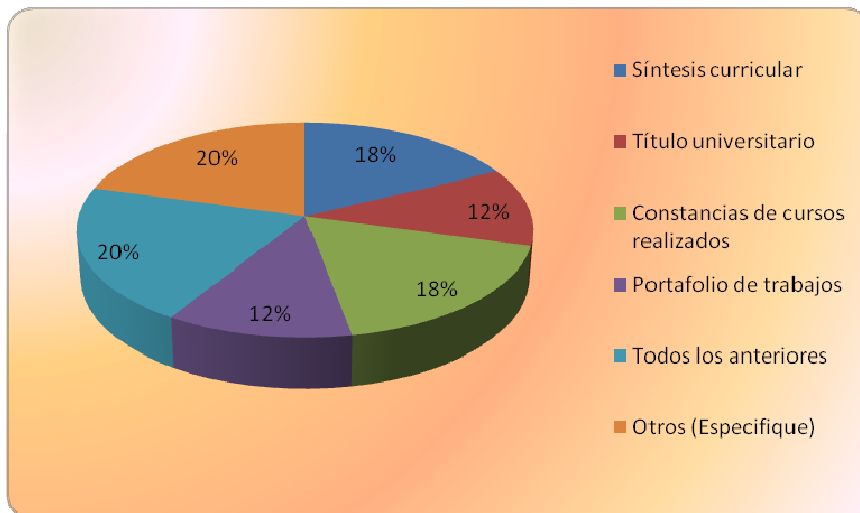


Fuente: Elaboración propia

Documentos exigidos para entrevista

Como se observa en la gráfica el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa no se encuentra claramente definido puesto que a los posibles candidatos al momento de presentarse a la entrevista les solicitan diversos documentos esto quiere decir que el proceso no se encuentra estandarizado y esta en desigualdad, solo al 20% de los encuestados les exigieron todos los documentos que se encuentran en el ítem todos los anteriores, y a los demás les exigen uno u otro documento, lo que muestra que el proceso no está claramente definido. (Ver Figura 8)

Figura 8. Documentos exigidos para entrevista

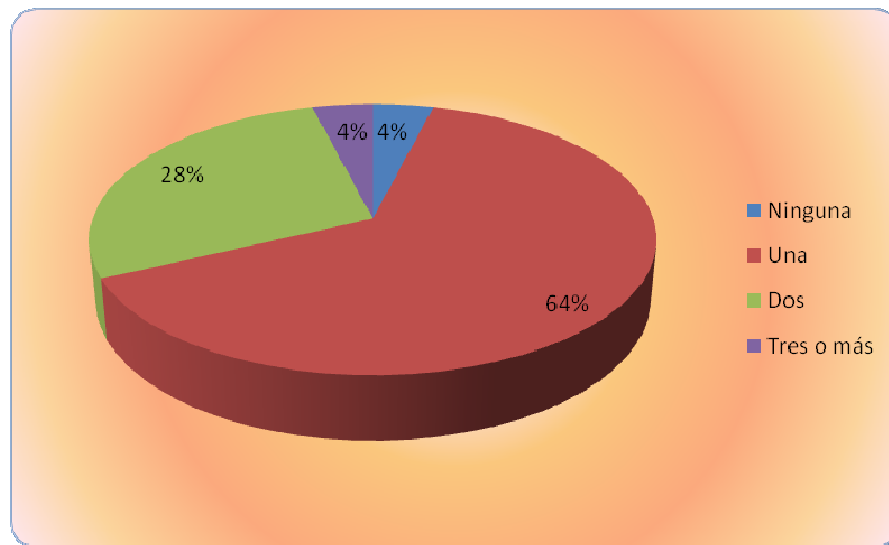


Fuente: Elaboración propia

Número de entrevistas realizadas

En la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. el 64% de los empleados afirmó que antes de ingresar a la empresa le realizaron una entrevista, esto quiere decir que el proceso de reclutamiento y selección de personal no se encuentra bien diseñado porque en tan solo una entrevista no se puede conocer al candidato a la vacante, el 28% de los empleados actuales afirma que le realizaron dos entrevistas y solo el 4% que corresponde a una persona afirma que le realizaron tres entrevistas. En tal sentido se considera que a los fines de seleccionar la persona idónea para un cargo el proceso de entrevistas está incompleto en la empresa. (Ver figura 9)

Figura 9. Número de entrevistas realizadas



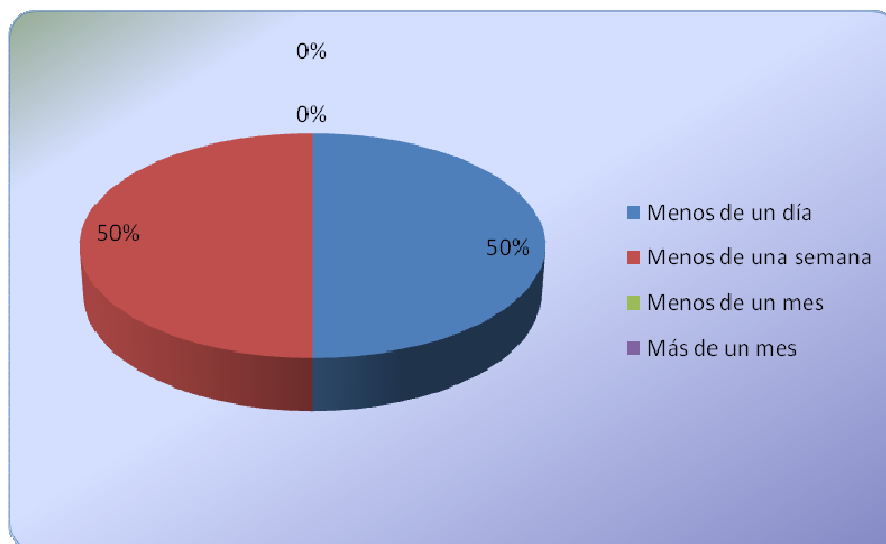
Fuente: Elaboración propia

Tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la siguiente

En esta pregunta solo respondieron ocho personas que corresponde al número de empleados que les realizaron dos o más entrevistas.

De acuerdo al gráfico el tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la siguiente es relativamente rápido, puesto que el 50% corresponde a menos de un día y el 50% restante corresponde a menos de una semana, lo que quiere decir que el proceso de entrevistas se lleva a cabo de forma rápida. (Ver figura 10)

Figura 10. Tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la siguiente



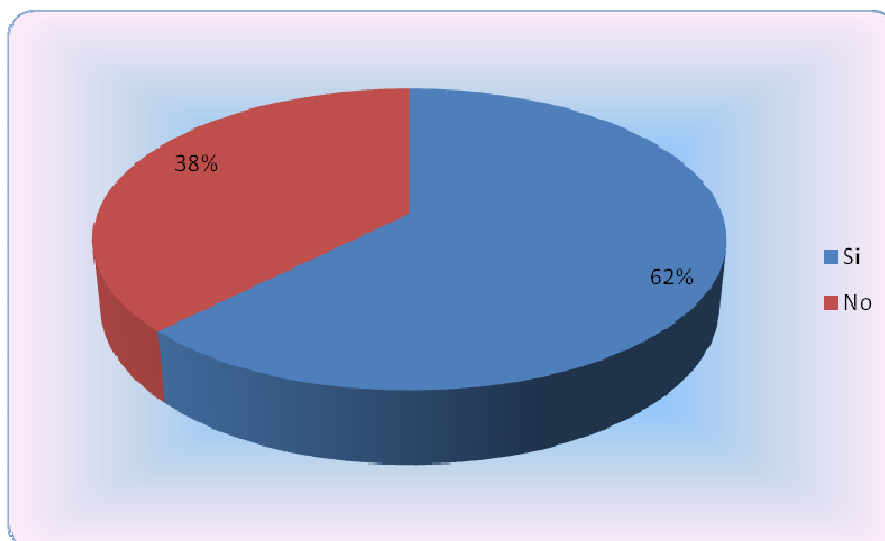
Fuente: Elaboración propia

Revisión de la documentación

En esta pregunta es importante hacer la siguiente aclaración: de las 25 personas encuestadas, una persona respondió que no tenía conocimiento si su documentación fue cotejada con la original, por ello el total en la frecuencia de esta pregunta es de 24 personas.

La información que sustenta la documentación exigida a los candidatos al puesto es muy importante para los efectos de selección, por lo tanto es primordial hacer la correspondiente verificación de los soportes en copia entregados por el candidato, en cuanto a esto la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. si está realizando esta labor no obstante existe un 38% de encuestados que afirman que su documentación no fue verificada con los originales. (Ver figura 11)

Figura 11. Revisión de la documentación



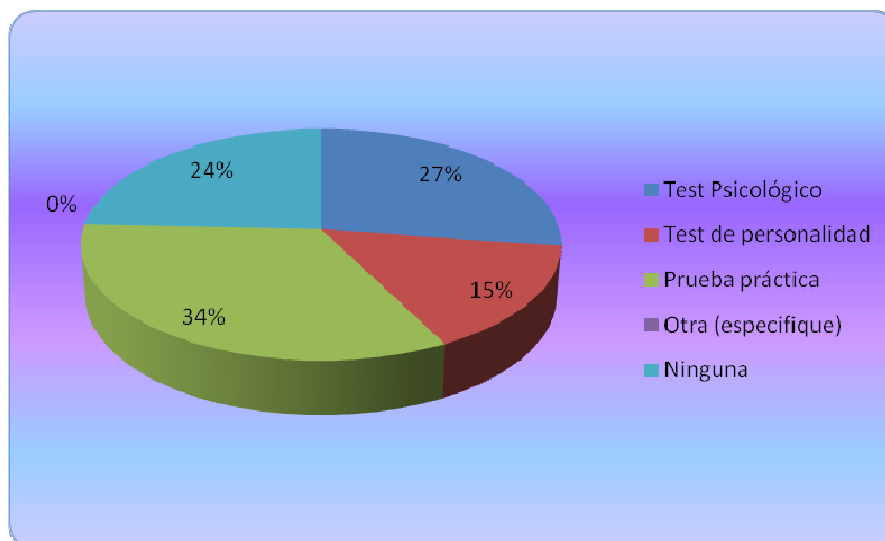
Fuente: Elaboración propia

Pruebas realizadas

Las pruebas son consideradas de suma importancia, al igual que su aplicación, ya que a través de ellas se puede evaluar las aptitudes de los candidatos al cargo.

En el caso de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. se realizan diferentes pruebas que abarcan el test psicológico, test de personalidad y pruebas prácticas, correspondientes a 27%, 15% y 34% respectivamente, esto quiere decir que en la empresa se inclinan más por las pruebas prácticas, pero no existe una persona idónea para la realización de las mismas. Por otra parte el 24% afirma que no le realizaron ningún tipo de prueba, lo que significa que el proceso no está bien estructurado. (Ver figura 12)

Figura 12. Pruebas realizadas

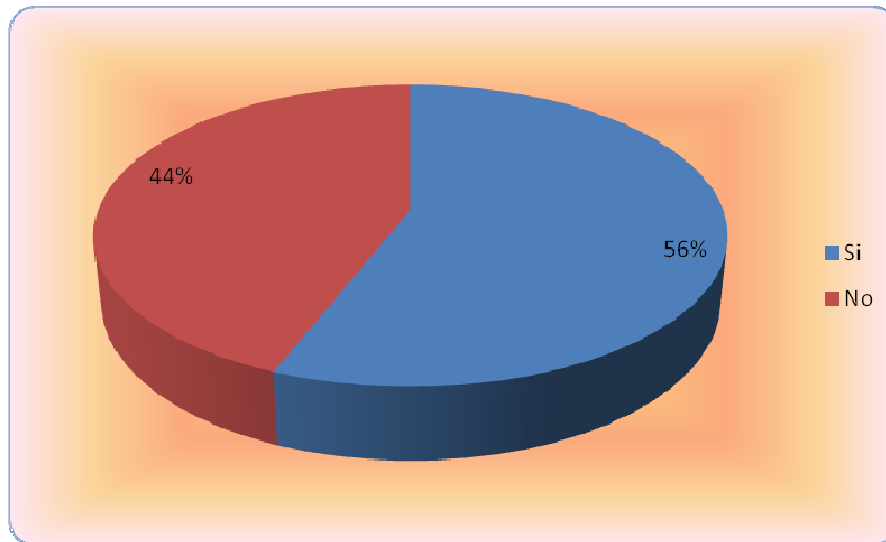


Fuente: Elaboración propia

Examen médico

La empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. en su actual proceso de reclutamiento y selección de personal le realizó exámenes médicos al 56% de sus actuales empleados, y al 44% restante no le practico ningún tipo de exámenes médicos, lo que quiere decir que la empresa tiene falencias en este aspecto porque este paso del proceso se lo debe realizar al 100% de los empleados nuevos, esto con el fin de contratar personas en buenas condiciones físicas. (Ver figura 13)

Figura 13. Examen médico

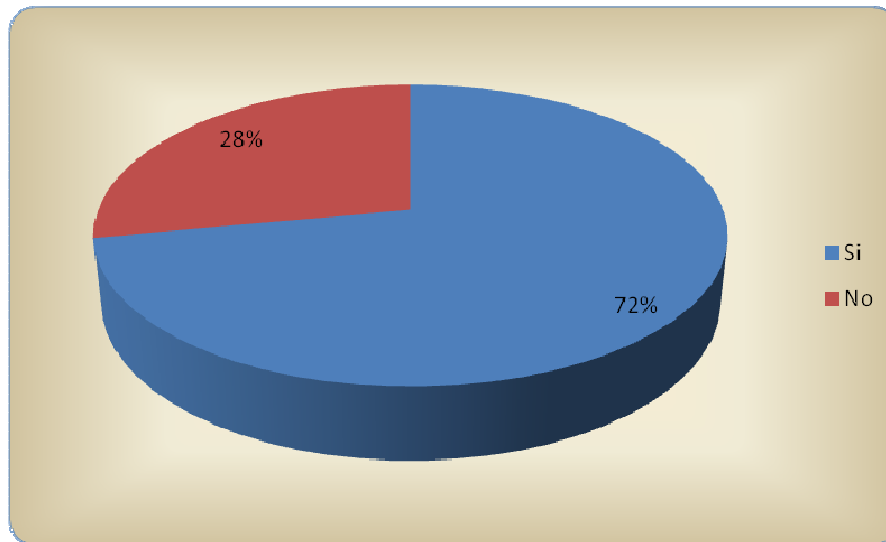


Fuente: Elaboración propia

Inducción

El 72% de los encuestados coinciden en que SI recibieron charlas de inducción y el 28% afirman NO haber recibido charlas de inducción, este resultado indica que el proceso de reclutamiento y selección de personal no se encuentra bien planteado y desarrollado por parte de la empresa. (Ver figura 14)

Figura 14. Inducción

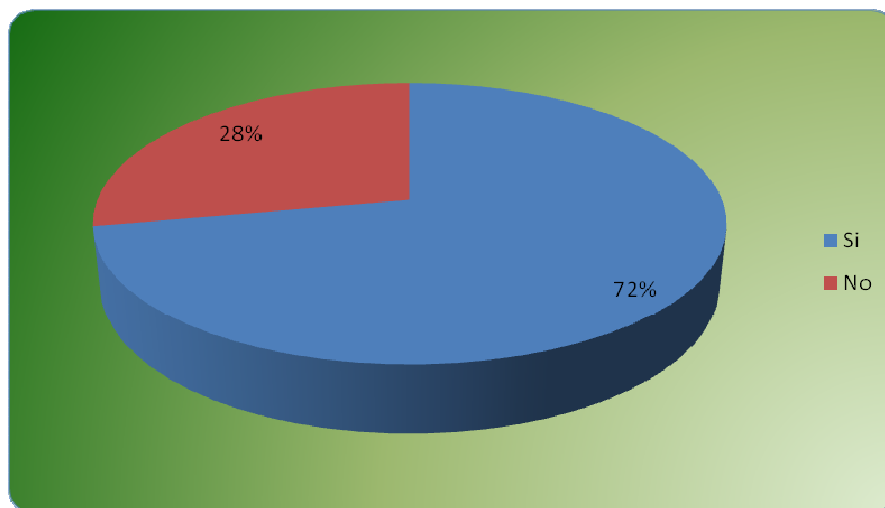


Fuente: Elaboración propia

Periodo de prueba

El 72% de los encuestados afirma que antes de su contratación SI tuvo que pasar por un periodo de prueba, mientras que el 28% restante afirma que NO pasó por un periodo de prueba antes de su contratación, esto confirma aún más lo incompleto y mal estructurado que se encuentra el proceso de reclutamiento y selección de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. (Ver figura 15)

Figura 15. Periodo de prueba

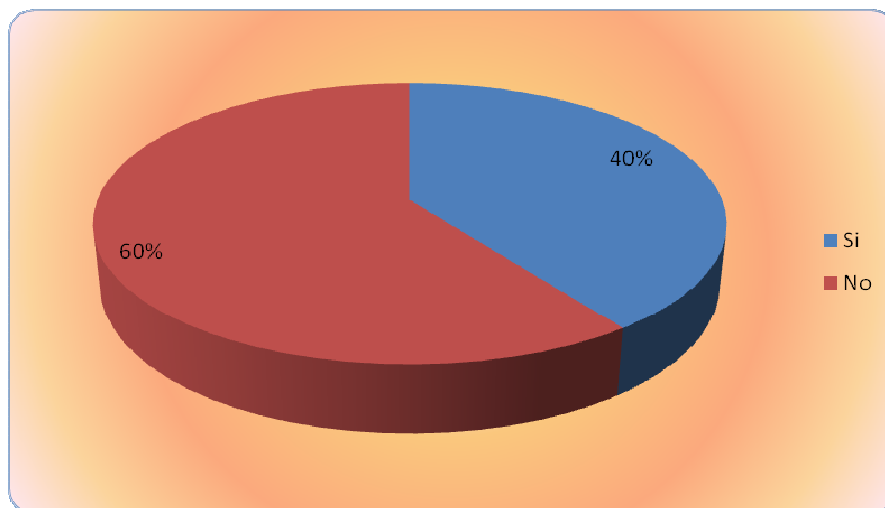


Fuente: Elaboración propia

Notificación de resultados del periodo de prueba

El 60% de los empleados afirma que SI le fue notificado el resultado del periodo de prueba y el 40% dice que NO hubo una notificación del resultado del periodo de prueba por el que tuvo que pasar. (Ver figura 16)

Figura 16. Notificación de resultados del periodo de prueba

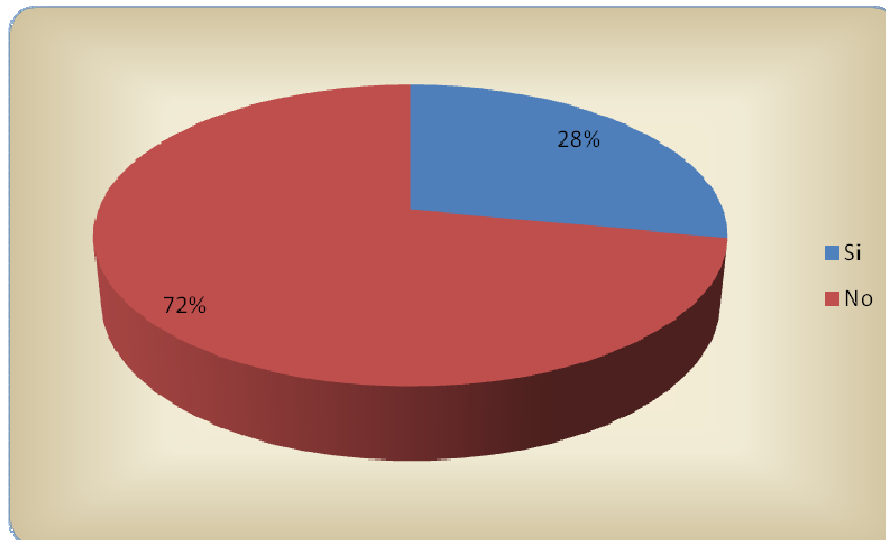


Fuente: Elaboración propia

Complejidad del proceso de selección de personal

El 72% de los encuestados coinciden en que el proceso de selección para ocupar su puesto de trabajo NO fue muy riguroso y tan solo el 28% afirma que SI fue un proceso riguroso, esto confirma que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. está incompleto y con muchas falencias, que pueden afectar directamente al éxito de la empresa. (Ver figura 17)

Figura 17. Complejidad del proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia

- De acuerdo al análisis realizado mediante la aplicación de encuestas se dice que la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. no posee un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal puesto que está incompleto y tiene grandes falencias. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y por ende afectar negativamente la organización.

Es imprescindible entonces organizar y planear un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal que se adapte a las necesidades de la empresa.

- De acuerdo a las respuestas concedidas en la entrevista por el gerente de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES S.A. se concluye que el proceso de reclutamiento y selección de personal manejado por la empresa no es acorde a las necesidades de personal que tiene la misma, por ello es importante destacar que el proceso no se lo ha manejado de la mejor manera y además no se cuenta con el personal especializado para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal de calidad y que cumpla con todos los requisitos.

2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para poder realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. fue necesaria la aplicación de encuestas a 25 empleados de la empresa y la realización de una entrevista al gerente de la empresa dando como resultado lo siguiente: (Ver tabla 3)

Tabla 3. Ventajas y Desventajas del Proceso de reclutamiento y Selección de personal

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tienen como técnicas de selección la entrevista y la aplicación de algunas pruebas prácticas y psicológicas. ➤ Si se realiza verificación y certificación de documentos entregados por los candidatos. ➤ Los nuevos empleados si reciben charla de inducción. ➤ Si se realiza un periodo de prueba antes de la contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un medio eficaz de información de una vacante ➤ No cuenta con una planilla de solicitud de empleo ➤ No existe una persona idónea para manejar este tipo de procesos ➤ El proceso de reclutamiento y selección de personal es relativamente rápido ➤ No existe un proceso estandarizado al momento de exigir documentos al candidato ➤ Son muy pocas las entrevistas que se realizan a los candidatos ➤ Las pruebas realizadas a los candidatos no son las adecuadas ➤ No se notifica sobre el resultado obtenido en el periodo de prueba ➤ El proceso de reclutamiento y

	<p>selección de personal es corto y muy poco riguroso, lo que significa que no se está contratando personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ No posee formato de requisición de personal, estudio socio económico.
--	--

3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El desarrollo de la siguiente propuesta de mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la Empresa TERMINAL DE TRANSPORTES S.A. también incluye la reorientación del manual de Funciones, la elaboración del Manual de descripción y perfil de cargos y la propuesta de contratación del Jefe de Talento Humano en la Empresa, esto debido a que son aspectos necesarios que deben ser tenidos en cuenta para poder llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

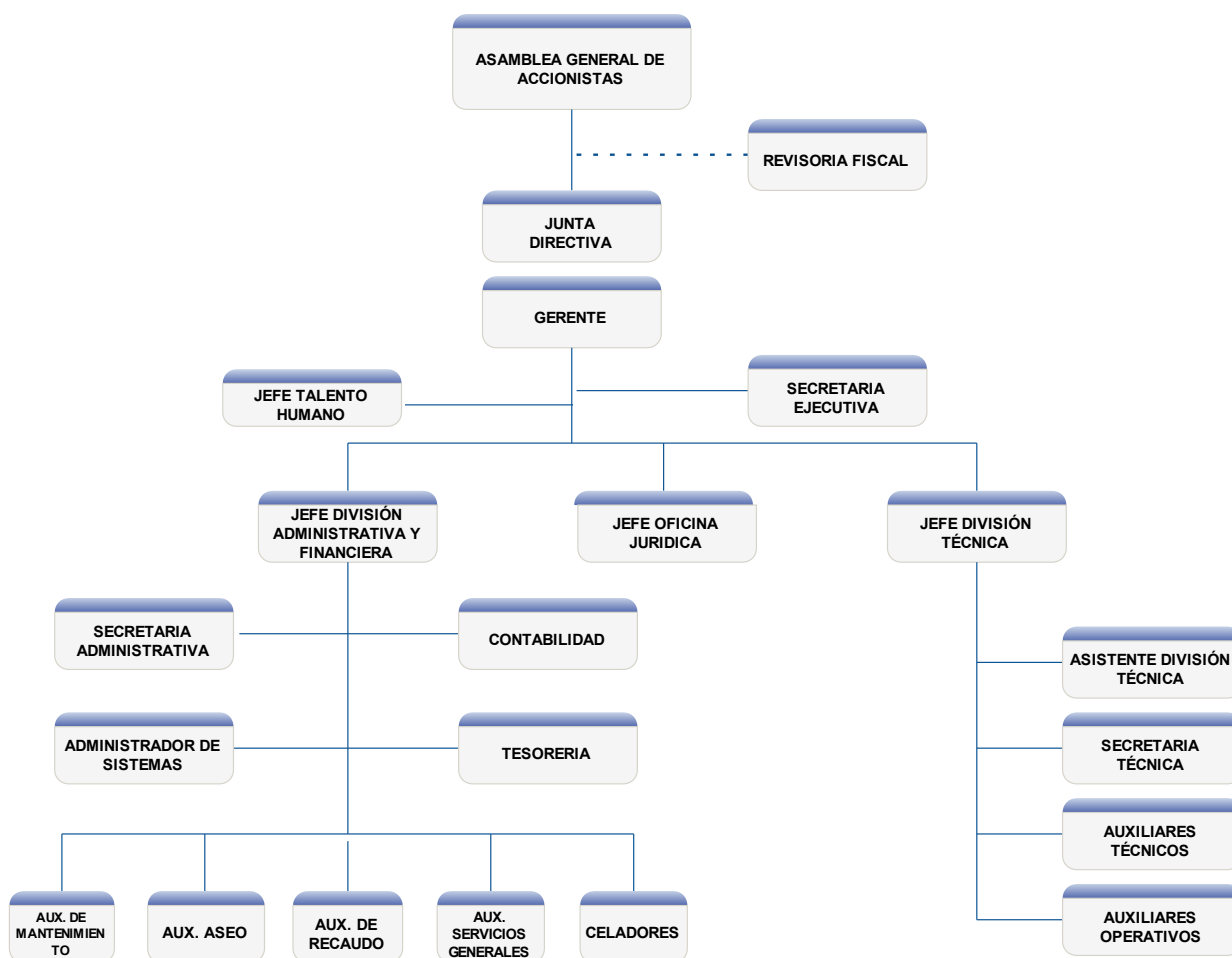
3.1 REORIENTACION DEL ORGANIGRAMA

Para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. es necesaria la reestructuración del organigrama puesto que dentro del mismo debe existir un área, departamento o una persona encargada del talento humano de la empresa, esto con el fin de llevar a cabo el proceso planteado en este trabajo.

Cabe resaltar que en el organigrama el Jefe de Talento Humano dentro de la empresa cumple autoridad funcional o staff, decimos funcional o Staff porque su labor para con el personal es meramente de apoyo y asesoramiento, es decir aconseja, orienta y coordina todas las acciones de personal, que son implementadas por los jefes inmediatos, en este caso el Gerente de la empresa.

El Jefe de Talento humano adicionado al organigrama actual de la empresa tiene como responsabilidad primordial conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este un funcionario administrativo, ejecutivo, empleado u operario.

Figura 18. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Responsabilidades generales y funciones específicas jefe de Talento Humano.

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo
- Reclutar y seleccionar al personal
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores

Teniendo en cuenta lo anterior es importante que en la empresa en mención exista un Jefe de Talento Humano altamente calificado en la gestión y optimización de talento humano, esta persona encargada del área de talento humano debe tener un peso específico en la toma de decisiones en cuanto a personal se refiere.

Debido al peso que genera un cargo de este nivel en la empresa es importante que el Jefe de Talento Humano cumpla con una serie de cualidades, profesionales y personales, que le permitan asumir con garantías sus funciones, que incluyen la transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos.

En definitiva, el Jefe de Talento Humano debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de talento humano, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los empleados de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A., en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

El cumplimiento que demandará la delicada función del profesional de las ciencias económicas y/o de psicología, exigirá que reúna cualidades y características que le faciliten y garanticen eficiencia y eficacia en tan trascendente y paradigmática función.

3.1.2 Requisitos del jefe de Talento Humano. Entre los requisitos que debe cumplir el Jefe de Talento Humano están los siguientes:

Instrucción y Conocimientos:

- Instrucción Superior Universitaria
- Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
- Conocimiento de Derecho Laboral
- Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación
- Experiencia en el trato y manejo de personal

- Conocimientos de Computación e informática
- Conocimientos de Psicología
- Amplia Cultura General.

Cualidades Intelectuales:

- Inteligencia e Imaginación
- Don de Mando
- Capacidad para Organizar
- Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir
- Observador y Dinámico
- Dominio de idiomas

Cualidades Morales y Sociales:

- Sentido de Responsabilidad
- Honradez
- Lealtad a la empresa
- Voluntad para recibir críticas
- Prudencia y Serenidad
- Don de Gente
- Amable y Cortés
- Personalidad y Buena Presencia

El reclutamiento y la selección de personal es una labor que debe ser llevada a cabo a través de una serie de pasos, tal y como se describen a continuación.

3.2 AMBITO DE APLICACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Las unidades que intervienen en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Serán las siguientes:

1. Gerente General.
2. Jefe de Talento Humano
3. Jefes de las unidades administrativas solicitantes

3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1 Del puesto vacante. La vacante se producirá cuando el puesto se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento.

Los puestos vacantes pueden ser:

- **Puestos Vacantes Definitivos.** Son vacantes definitivas aquellas que se refieren a puestos de trabajo cuyo titular ha pasado a ocupar con carácter de permanencia otro puesto de trabajo o ha cesado en la Empresa.
- **Puestos Vacantes Temporales.** Son vacantes temporales aquellas que se refieren a puestos de trabajo cuyo titular ha pasado temporalmente a otro puesto, o se halle en suspensión de contrato por licencia, enfermedad u otra causa de análoga naturaleza que le confiera el derecho a volver a su anterior puesto de trabajo al cesar dicha causa.¹

3.3.2 De la Requisición de Personal. Se iniciará el proceso cuando se recibe la requisición de personal y se verificará que fue llenada correctamente, por la Unidad Administrativa solicitante. (Ver Anexo E) Tiempo estimado: 1 día.

3.3.3 De la Determinación del Perfil del Puesto. Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos de la Unidad Administrativa solicitante. La especificación del puesto describirá qué tipo de demandas se harán

¹ <http://www.sindicatounitario.net/unitario.rlr.htm> (25 Mar. 2009)

al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

Se deberá tener como referencia básica el Manual de Descripción de Puestos, de no ser así es conveniente consultar otras fuentes de información, tales como: el Manual de Evaluación del Desempeño, entrevistas con personal técnico o bien con el Jefe de la Unidad Administrativa solicitante.

3.3.4 Manual de Funciones. Teniendo en cuenta el manual de funciones actual de la empresa, se llegó a la conclusión de que éste no era acorde a las funciones desempeñadas por el personal de la empresa, de continuar con el manual actual se puede llegar a realizar contrataciones de personal inadecuadas ya que las funciones reales requerirán de habilidades y perfiles diferentes, por ello se lo reorientó basándose en los contratos de trabajo de cada empleado, en los cuales se encontraban las funciones específicas que ellos debían realizar, como resultado se obtuvo el siguiente manual de funciones actualizado el cual sirvió de soporte para la realización del manual de descripción y perfil de cargos

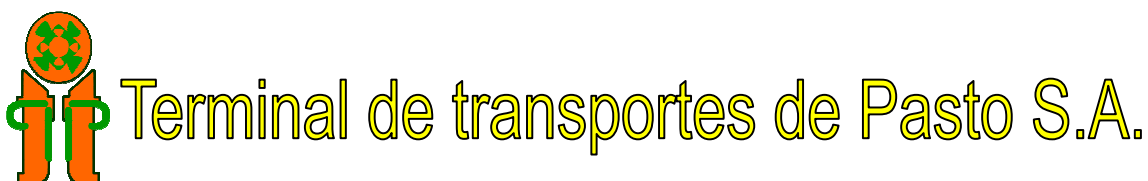


Tabla 4. Manual de funciones

DEPENDENCIA:	GERENCIA
CARGO:	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA
FUNCION GENERAL: Le corresponde la dirección general de la Sociedad, la formulación de políticas y la adopción de planes, programas y proyectos para su ejecución, en concordancia con las funciones señaladas en las leyes y estatutos de la Sociedad, en términos de eficiencia, eficacia y economía.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
1. Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la entidad y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.	
2. Presentar oportunamente a la Junta Directiva el plan financiero, el plan anual de inversiones y el proyecto de presupuesto de rentas y gastos para la respectiva vigencia fiscal, elaborados conforme a los parámetros fijados por la Ley.	
3. Presentar informes a la Junta Directiva, cuando lo requieran.	
4. Presentar a consideración de la Junta Directiva, conforme al mecanismo establecido por los Estatutos para tales efectos, proyectos de modificación de estatutos.	
5. Proponer a la Junta Directiva, para determinar junto con ella, la Estructura Orgánica Interna de la Sociedad, la Planta de Personal, el Manual de Funciones Generales y el Manual de Funciones Específicas y de Requisitos Mínimos para cada cargo.	
6. Proponer a la Junta Directiva, para su adopción, modificaciones al Reglamento Interno de	

<p>Trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución y/o de las dependencias en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas. 8. Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes. 9. Planear, dirigir, supervisar, ejecutar y controlar las actividades comerciales, financieras, presupuestales, contables y de custodia de los bienes de la Sociedad. 10. Velar por el cumplimiento de las disposiciones que regulan los procedimientos y los trámites administrativos internos. 11. Adelantar, dentro del marco de las funciones propias de la Sociedad, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos. 12. Organizar y presidir reuniones, comités y demás eventos relacionados con el objeto social de la Sociedad. 13. Asistir a las reuniones de los consejos, las juntas, los comités y los demás cuerpos en que la entidad tenga asiento o efectuar las delegaciones pertinentes. 14. Las que le correspondan como Representante Legal de la Sociedad. 15. Desempeñar las demás funciones señaladas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad. 	
<p>DEPENDENCIA:</p> <p>CARGO:</p> <p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>GERENCIA</p> <p>ASESOR JURIDICO</p> <p>GERENTE</p>
<p>FUNCION GENERAL:</p> <p>Le corresponde asistir directamente al Gerente en el trámite y solución de los asuntos de orden jurídico que le sean encomendados.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a la Gerencia en la Formulación y la coordinación de las políticas y los planes generales de la entidad. 2. Absolver consultas de tipo jurídico y prestar asistencia jurídica en los asuntos encomendados por el Gerente. 3. Emitir conceptos jurídicos sobre los asuntos requeridos. 4. Adoptar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, la ejecución y el control de los programas propios de la Sociedad, cuando se lo requieran. 5. Asistir en representación de la Sociedad, a reuniones y demás actividades oficiales, cuando medie delegación o asignación del Gerente. 6. Revisar, y si es del caso, conceptuar desde el punto de vista legal, sobre los proyectos de actos administrativos que deba emitir el Gerente y/o que deba presentar ante la Junta Directiva, y proyectarlos cuando se lo soliciten. 7. Proyectar y presentar las reformas estatutarias. 8. Manejar el archivo y radicación de los contratos que celebre la Sociedad, al igual que el de los antecedentes y documentos anexos de los mismos, en compañía de la Secretaria de la División Administrativa y Financiera. 9. Supervisar los procesos de contratación que adelante la Sociedad, informando oportunamente de eventuales novedades y/o irregularidades. 10. Coordinar la radicación de los contratos que celebre la Sociedad. 11. Elaborar y supervisar la elaboración de las minutas de contratos que se requieran en la Sociedad. 12. Coordinar y Revisar las actas de liquidación de contratos de prestación de servicios y aquellos que se prolonguen en el tiempo, proyectadas por los supervisores de los mismos e informar de lo indicado, remitiendo copia al Contador de la Entidad. 	

13. Supervisar los negocios jurídicos que adelante la Sociedad.
14. Actuar en los procesos judiciales, en representación de la Sociedad.
15. Recopilar y mantener actualizadas las normas legales relacionadas con la Sociedad y con su objeto social y asistir al Gerente en la adecuada aplicación de las mismas.
16. Participar en el equipo multidisciplinario que elabora el proyecto de Presupuesto, brindando asesoría de tipo legal.
17. Dirigir, coordinar y participar en los estudios e investigaciones confiados por la Gerencia.
18. Intervenir en el Comité Paritario de Salud Ocupacional de la Sociedad en representación del empleador, y trabajar en las políticas de salud ocupacional formuladas por el Gobierno Nacional, velando por la aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales que rigen la materia.
19. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
20. Cumplir lo dispuesto en y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
21. Ejercer las unciones de secretario en relación con la ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS y la JUNTA DIRECTIVA.
22. Las demás que le sean asignadas por el Gerente y las que reciba por delegación, acordes con su dependencia y con su profesión.

DEPENDENCIA: GERENCIA
CARGO: SECRETARIA EJECUTIVA
JEFE INMEDIATO: GERENTE

FUNCION GENERAL:

Cumplir funciones que exigen el desarrollo de actividades mecanográficas y de sistematización, de atención al público, archivo general, asistencia de algunas actividades de gerencia y otras afines.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Manejar la correspondencia que llega a la Sociedad y distribuirla de conformidad a la competencia de Gerencia, Jefaturas de División y Asesoría Jurídica para su correspondiente conocimiento y respuesta.
2. Realizar el seguimiento de la correspondencia y asistir en la redacción y elaboración de las respuestas de conocimiento de Gerencia.
3. Asistir al Gerente en la atención de usuarios y visitantes de la Sociedad Terminal de Transportes.
4. Atender a los miembros de la Sociedad y a particulares dándoles oportuna información de lo requerido.
5. Asistir al Gerente en la determinación de estrategias técnicas tendientes a la optimización de políticas y metas relacionadas con la administración de la Sociedad.
6. Realizar, con debida anticipación y remitiendo el material necesario, las citaciones a la Junta Directiva para sus reuniones ordinarias.
7. Coadyuvar con la Asesoría Jurídica en la transcripción y redacción de las actas de Junta Directiva.
8. Coordinar las actividades sociales de la empresa.
9. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores con la oportunidad y periodicidad indicados.
10. Cumplir lo dispuesto en las disposiciones que rigen la entidad.
11. Apoyar en la transcripción, de acuerdo a las normas técnicas secretariales, los dictados, comunicaciones y documentos en general, cuando lo requiera el Revisor Fiscal y se trate de asuntos relacionados con su trabajo en la Sociedad.
12. Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo

y dependencia.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO: JEFE DE LA DIVISION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO: GERENTE

FUNCION GENERAL:

Le corresponde la dirección, coordinación, evaluación y control de la División Financiera y Administrativa. Planear, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar en términos de eficiencia, eficacia y economía los proyectos, programas y actividades relacionadas con el aspecto financiero, comercial, presupuestal, contable y de custodia de los bienes de la Sociedad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades de la dependencia y del personal a su cargo.
2. Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la presentación de los servicios a cargo de su dependencia.
3. Recomendar las acciones que deban aplicarse para el logro de los objetivos y las metas institucionales, resaltando el aspecto financiero y administrativo.
4. Asistir al Gerente General en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y metas relacionadas con las finanzas de la sociedad.
5. Preparar en coordinación con el Asesor Jurídico los proyectos de acuerdo y resoluciones que deben someterse a la aprobación de la Junta Directiva, relacionadas con el presupuesto.
6. Asistir a las reuniones de Junta Directiva, en donde deberá presentar lo referente a las finanzas y presupuesto de la Sociedad.
7. Preparar y presentar al Gerente los proyectos de solicitud de crédito y tramitar ante las instancias correspondientes la documentación respectiva para su estudio.
8. Preparar y presentar a Gerencia informes periódicos, sobre los aspectos financieros y presupuestales de la Sociedad.
9. Presentar recomendaciones a la Gerencia sobre la optimización del capital de la Sociedad; así como, sobre los mejores procedimientos financieros.
10. Adelantar las actividades relacionadas con la recepción, clasificación e inspección de los elementos y los registros de ingresos y egresos correspondientes.
11. Velar por el correcto y oportuno recaudo y consignación de los fondos de la Sociedad, su acertada destinación y la máxima seguridad en su manejo.
12. Dirigir la ejecución y el control del Presupuesto de la Sociedad.
13. Controlar la programación de pagos y erogaciones en general, de acuerdo con principios de eficiencia y cumplimiento.
14. Mantener permanentemente informado al Gerente sobre el portafolio de inversiones, en aras de conseguir óptimas condiciones de seguridad, rentabilidad, conveniencia de plazos y oportunidad de convertibilidad, todo esto dentro del marco legal que regula la materia.
15. Elaborar junto con el Asesor Jurídico y el Contador el proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones de la Sociedad. La coordinación de esta actividad estará a su cargo.
16. Consolidar los respectivos acuerdos mensuales de gastos e inversión y presentarlos ante la Junta Directiva.
17. Supervisar y revisar los arqueos diarios que realiza tesorería.
18. Dar las orientaciones correspondientes a la elaboración del PAC.
19. Coordinar y controlar la ejecución de los trámites administrativos y financieros, acordes con la Ley y los reglamentos vigentes, para la adquisición de bienes y suministros.
20. Prestar asistencia financiera y en los demás aspectos y procedimientos referidos al ámbito de su competencia, encomendados por el Gerente.
21. Planear, dirigir y controlar el desarrollo y ejecución de los programas relacionados con el mantenimiento, inventarios de activos, sostenimiento, vigilancia y preservación de la

infraestructura física de propiedad de la Sociedad, incluyendo la ubicada en el Edificio Terminal de Transportes de Pasto - Propiedad Horizontal.

22. Ejercer revisión permanente general, por medio de planos físicos al edificio del Terminal, para verificar que no se modifiquen sus especificaciones estéticas y estructurales, sin las debidas formalidades.
23. Orienta, supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades laborales de la Sociedad, actuando como Jefe de Personal.
24. Velar por la correspondencia entre el presente manual de funciones y la realidad y necesidades de la Sociedad.
25. Proyectar las reformas al presente manual de funciones.
26. Conocer sobre las novedades del personal que se presenten entre los empleados públicos de la Sociedad.
27. Preparar, con la asesoría del Asesor Jurídico proyectos relativos a la administración de personal y bienestar social y demás actos sobre las diferentes situaciones administrativas de los empleados públicos al servicio de la Sociedad.
28. Reportar y/o remitir oportunamente al Contador lo referente a novedades en la nómina de la entidad, respecto a los empleados públicos al servicio de la Sociedad.
29. Coordinar con el Gerente las políticas salariales y prestacionales que rigen para los empleados oficiales de la Sociedad, conforme a las disposiciones legales vigentes.
30. Controlar y verificar diariamente, las novedades relacionadas con el cumplimiento del horario de trabajo, las ausencias injustificadas del personal y la inobservancia en general del Reglamento Interno de Trabajo, respecto a los empleados públicos y trabajadores oficiales al servicio de la Sociedad.
31. Asistir en representación de la Sociedad a reuniones y demás actividades oficiales, cuando medie delegación o asignación del Gerente.
32. Dirigir, supervisar, promover y participar en los estudios e investigaciones, que permitan asegurar la prestación de los servicios a cargo de su dependencia y de la entidad.
33. Adelantar dentro del marco propio de su dependencia, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
34. Informar oportunamente al Gerente sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia.
35. Coordinar, controlar y verificar la presentación de información administrativa y financiera con destino a las Entidades Nacionales, Departamentales y Municipales.
36. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
37. Coordinar la ejecución de los inventarios de bienes muebles de la Sociedad
38. Coordinar y controlar el manejo administrativo de bienes muebles de la Sociedad.
39. Implantar y realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios del Terminal.
40. Coordinar, controlar y ejecutar los trámites para la contratación de bienes y servicios.
41. Cumplir lo dispuesto en las disposiciones que rigen la Entidad.
42. Las demás que le sean asignadas por el Gerente y las que reciba por delegación, acordes con su dependencia y con su profesión.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO: SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
JEFE INMEDIATO: JEFE DE LA DIVISION ADMINISTRATIVA

FUNCION GENERAL:

Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de las tareas de la División y de aquellas concernientes a la apropiada dinámica operativa de la dependencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Realizar actividades operativas de control y ejecución del presupuesto.
2. Llevar el libro control de accionistas.
3. Expedir los certificados de disponibilidad presupuestal.
4. Revisar, clasificar y controlar los documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de su dependencia, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos.
5. Llevar y mantener actualizados los registros de las hojas de vida de los trabajadores oficiales Y empleados públicos al servicio de la Sociedad, verificando la exactitud de los mismos.
6. Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos, a su cargo.
7. Transcribir de acuerdo a las normas ICONTEC, los dictados, comunicaciones y documentos en general, requeridos por su inmediato superior.
8. Transcribir, conforme instrucciones del Jefe de la División Financiera, Acuerdos y Ejecuciones Presupuestales de Ingresos y Gastos, y el Programa Anual Mensualizado de Caja.
9. Registrar, conforme instrucciones del Jefe de la División Financiera, las cuentas en el libro de Presupuesto.
10. Orientar a los usuarios y visitantes, suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
11. Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.
12. Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevando la agenda correspondiente y recordando los compromisos adquiridos.
13. Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos, correspondencia e información en general, destinada a su inmediato superior; indicando si es el caso, circunstancias especiales.
14. Coadyuvar con la Asesoría Jurídica en el desarrollo de los procesos contractuales
15. Llevar al día el libro de accionistas de la Sociedad.
16. Encargarse del manejo de los documentos mediante los cuales se suscriben acciones.
17. Atender correctamente llamadas telefónicas. Tomar nota y comunicar recados oportunamente.
18. Llevar controles periódicos sobre consumo de elementos, con el fin de determinar su necesidad real y presentar el programa de requerimientos correspondiente y ocuparse de su consecución conforme instrucciones de su superior.
19. Coordinar con el auxiliar de mantenimiento los inventarios de las diferentes dependencias de las oficinas administrativas de la Sociedad.
20. Mantener al día el fichero de direcciones y teléfonos requeridos.
21. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
22. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
23. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO: ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
JEFE INMEDIATO: JEFE DIVISION ADMINISTRATIVA Y F.

FUNCION GENERAL:

Demanda el desarrollo de actividades que implican la aplicación de conocimientos propios de la formación universitaria o profesional; para concebir y desarrollar planes, programas y proyectos relacionados con el manejo de los sistemas de información de la Empresa, así como organizar y ejecutar actividades de programación, prestando un servicio oportuno, eficaz, eficiente y

económico.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Aplicar conocimientos, principios y técnicas propios de su profesión, en la administración, manejo y mantenimiento de la red para el sistema de la Sociedad.
2. Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones tendientes a la optimización de los procedimientos administrativos y técnicos del Terminal, mediante la incorporación de sistemas computarizados, garantizando la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.
3. Analizar, revisar, controlar y evaluar los sistemas y los procedimientos en sistemas, para garantizar su efectividad, con miras a optimizar la utilización de los recursos disponibles.
4. Velar por el correcto funcionamiento de su dependencia, enmarcado dentro de los conceptos de buen servicio, eficiencia y efectividad.
5. Asumir la responsabilidad y desarrollar los trabajos que le correspondan ejecutar a la Terminal en cuanto a su incorporación a las redes de transmisión, procesamiento y transferencia de datos e información computarizada con otros terminales o entidades.
6. Velar por el cabal desarrollo del Hardware y Software incorporado en la Terminal, su actualización y compatibilidad con los desarrollos existente en el medio.
7. Ejecutar copias de seguridad de la información operativa y de Tesorería y la demás información crítica.
8. Manejar y coordinar la red de registro y control de conduces, así como su extensión.
9. Preparar y presentar los informes estadísticos consolidados de las operaciones del Terminal.
10. Imprimir los conduces solicitados, conforme a los pedidos reportados por la División Técnica, y responder por las entregas efectuadas por su dependencia.
11. Archivar tanto diaria como mensualmente los conduces, según corresponda.
12. Elaborar facturas por conceptos de ingresos por conduces.
13. Suministrar los informes que soliciten las diferentes dependencias y que correspondan a la naturaleza del trabajo de la red y a su capacidad.
14. Brindar asesoría en el área de su desempeño, de acuerdo con las políticas y las disposiciones vigentes sobre la materia.
15. Instalar, reparar y responder por el mantenimiento de los equipos e instrumentos del área respectiva y efectuar los controles periódicos necesarios.
16. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
17. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
18. Desempeñar las demás funciones asignadas por su superior, de acuerdo con la naturaleza de su cargo y con su formación profesional.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CARGO: CONTADOR

JEFE INMEDIATO: JEFE DIVISION ADMINISTRATIVA Y F.

FUNCION GENERAL:

Demanda la aplicación de conocimientos propios de la carrera profesional de Contaduría Pública, para realizar la coordinación, verificación y control de la ejecución de los registros contables correspondientes a las transacciones financieras y comerciales de la Sociedad, la oportuna elaboración y presentación de los informes y documentos de rigor.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Capturar, codificar, digitar y causar los movimientos de ingresos y egresos y movimientos bancarios.
2. Conciliar las cuentas bancarias.

3. Preparar la declaración de Retención en la Fuente e IVA y RETEICA.
4. Liquidar y tramitar lo correspondiente a incapacidades del personal del Terminal.
5. Organizar el archivo mensual de contabilidad.
6. Preparar la información a Contraloría Municipal, en la parte pertinente a contabilidad, según los requerimientos vigentes.
7. Preparar e imprimir los libros legales e informes contables.
8. Elaborar los Estados Financieros Mensuales.
9. Preparar y enviar la información en medio magnético para la Superintendencia de Sociedades y Contaduría General de la Nación.
10. Preparar la declaración de renta y patrimonio.
11. Liquidar lo correspondiente a dividendos de acuerdo a las disposiciones de la Asamblea de accionistas.
12. Liquidar lo correspondiente a pago de E.S.P., A.R.P., Fondos de Pensiones y Cesantías.
13. Preparar medios magnéticos para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Seccional Pasto.
14. Preparar mensualmente la liquidación de la nómina del personal vinculado laboralmente al servicio de la Sociedad, y según las novedades y reportes suministrados por los funcionarios competentes.
15. Preparar y liquidar los pagos de prestaciones sociales del personal al servicio de la Sociedad.
16. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
17. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
18. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO: TESORERO
JEFE INMEDIATO: JEFE DIVISION ADMINISTRATIVA Y F.

FUNCION GENERAL:

Organizar y ejecutar las actividades encaminadas a recibir y administrar dineros y valores de la Sociedad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Disponer de información de manera ágil y oportuna sobre movimientos de egresos e ingresos de dineros, requerida por el Gerente, Revisoría Fiscal y dependencias como la División Administrativa y Financiera y Contabilidad, que permita mantener al día la información financiera del Terminal.
2. Controlar y manejar las cuentas corrientes bancarias.
3. Ejercer la custodia sobre los títulos valores, garantías, avales, prendas y todo documento negociable que compromete el patrimonio de la Sociedad.
4. Efectuar oportunamente los cobros por concepto de arrendamientos a favor de la Sociedad.
5. Manejar y controlar el flujo de fondos originados en los actos de la Sociedad.
6. Efectuar arqueo diario para justificar rigurosamente el boletín diario de caja y bancos, con supervisión de la División Administrativa y Financiera.
7. Efectuar un riguroso seguimiento a la cartera y atender de manera diligente al programa de cobranzas y presentar informes periódicos a su superior sobre la materia.
8. Generar informes permanentes para su jefe inmediato sobre las cuentas por pagar, indicando las que presenten descuentos por pronto pago y término, de tal manera que se facilite la acertada programación.
9. Efectuar pagos y erogaciones a cargo de la Sociedad, en coordinación con su superior inmediato, de acuerdo con principios de eficiencia y cumplimiento.

10. Informar oportunamente a su inmediato superior sobre los faltantes, novedades e irregularidades de toda índole que se presenten en su dependencia.
11. Atender en forma diligente y eficaz los requerimientos de los organismos de control debidamente facultados para ejercer la vigilancia sobre la Sociedad, cuidando que haya oportunidad y exactitud en el suministro de datos e información.
12. Preparar los comprobantes de ingreso por todo concepto.
13. Elaborar facturas por concepto de arrendamientos.
14. Elaborar la relación de movimientos de ingresos y egresos de la Sociedad.
15. Conciliar con Contabilidad sus registros de cartera por conduces y arrendamientos.
16. Elaborar y suscribir junto con el Gerente, los cheques por los diferentes conceptos de las cuentas por pagar.
17. Llevar un registro de los valores recibidos por concepto de conduces, arrendamiento de taquillas, unidades sanitarias, guardaequipaje, parqueadero público, etc.
18. Ejecutar los trámites establecidos para la constitución de inversiones.
19. Archivar toda la papelería que corresponda a su dependencia.
20. Procurar el correcto y oportuno recaudo y consignación de los fondos de la Sociedad, su acertada destinación y la máxima seguridad en su manejo.
21. Preparar la información a Contraloría Municipal, en la parte pertinente a Tesorería, según los requerimientos vigentes.
22. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
23. Cumplir lo dispuesto en las disposiciones que determinen la organización de la entidad.
24. Elaborar el PAC MENSUAL, previas orientaciones de la División Administrativa y Financiera
25. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su dependencia.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO: CELADOR
JEFE INMEDIATO: JEFE DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

FUNCION GENERAL:

Desarrollar actividades de vigilancia interna de las zonas del Terminal de Transportes y en las oficinas de administración de la Sociedad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Informar sobre las novedades, deficiencias e irregularidades detectadas en su labor de vigilancia.
2. Vigilar y responder por la seguridad de los equipos, herramientas, instrumentos y demás artículos encomendados a su cuidado, durante el tiempo que dure el turno de vigilancia.
3. Controlar el acceso y el tránsito de personas dentro de la edificación y aplicar las medidas de seguridad respectivas.
4. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
5. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su dependencia.

DEPENDENCIA: DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
JEFE INMEDIATO: JEFE DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

FUNCION GENERAL:

Efectuar las diligencias de mensajería de la entidad, incluyendo el movimiento y manejo de la

correspondencia, y desempeñar las labores de aseo de las oficinas de administración de la Sociedad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Efectuar el envío de la correspondencia, a través de las oficinas de correo, hacer la distribución interna o externa en de la misma, previa entrega de la Secretaría Ejecutiva de la Dirección y de las otras dependencias, en forma personal y responder por los documentos que le sean confiados.
2. Efectuar diariamente las consignaciones de dinero que se le encomienden, observando el debido cuidado en esta labor.
3. Entregar y recoger de acuerdo con instrucciones, elementos y documentos que sean solicitados.
4. Observar las debidas seguridades para cuidar y proteger la correspondencia, documentos y encomiendas a su cargo.
5. Participar en las labores de cierre de correspondencia y/o despacho de paquetes y sobres.
6. Fijar y/o distribuir circulares, afiches y demás ayudas visuales en los puntos o dependencias que la administración autorice u ordene.
7. Hacer la limpieza diaria de muebles, enseres y en general de la sede de la oficina administrativa de la Sociedad.
8. Provisionar a los baños de las oficinas de administración de la Sociedad de los elementos requeridos para el aseo.
9. Realizar labores de cafetería.
10. Mantener en forma adecuada y en buen estado los implementos de aseo y cafetería.
11. Presentar oportunamente al funcionario competente los pedidos de suministros necesarios para el buen desempeño de sus labores y colaborar con la obtención de cotizaciones de los mismos.
12. Informar a su inmediato superior sobre las novedades, deficiencias e irregularidades que determinen la organización de la entidad.
13. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

DEPENDENCIA:

DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CARGO:

AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

JEFE INMEDIATO:

JEFE DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

FUNCION GENERAL:

Ejecutar labores de mantenimiento y reparación de elementos, maquinaria y equipos de propiedad de la Sociedad o que estén bajo su responsabilidad; al igual que labores de carpintería, cerrajería, albañilería, pintura, electricidad y jardinería.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Realizar el control y registro de elementos de consumo.
2. Realizar la labor operativa de manejo de activos fijos e inventarios.
3. Velar por el correcto funcionamiento y mantenimiento de la planta de energía.
4. Identificar cualquier desperfecto del sistema de iluminación externo, informarlo ante su inmediato superior y proceder a corregirlo conforme las indicaciones que se le impartan.
5. Operar el encendido y apagado del sistema de iluminación externo.
6. Corregir cualquier falla que se presente en switches, tomas y demás puntos eléctricos externos, previo aviso y autorización de su inmediato superior.
7. Velar por el correcto funcionamiento de los switches, luminarias, tomas y demás puntos eléctricos del área de la Copropiedad, que pertenezcan a la Sociedad.
8. Identificar las fallas que se presenten en los diferentes elementos constructivos del terminal, tales como conductos, muro, pisos, ventanas, etc., cuyo cuidado corresponda a la Sociedad; informar oportunamente sobre su ocurrencia y proceder a su corrección, conforme las

indicaciones que se le impartan para el caso.

9. Velar por el mantenimiento de las áreas de propiedad de la Sociedad, ubicadas en el edificio Terminal de Transportes de Pasto- Propiedad Horizontal.
10. Ejecutar labores de traslado de muebles, enseres y equipos.
11. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
12. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

DEPENDENCIA:

DIVISION TECNICA

CARGO:

JEFE DIVISION TECNICA

JEFE INMEDIATO:

GERENTE

FUNCION GENERAL:

Le corresponde la dirección, coordinación, evaluación y control de la División Técnica de la Sociedad. Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar todos los programas y actividades relacionados con el Sistema Técnico - Operativo del Terminal de Transportes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades de la dependencia y del personal a su cargo.
2. Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la presentación de los servicios a cargo de su dependencia.
3. Recomendar las acciones que deban aplicarse para el logro de los objetivos y las meta institucionales.
4. Prestar asistencia técnica y en los demás aspectos y procedimientos referidos al ámbito de su competencia, en los asuntos encomendados por el Gerente.
5. Asistir en representación de la Sociedad, a reuniones y demás actividades oficiales, cuando medie delegación o asignación del Gerente.
6. Coadyuvar en la formulación de las políticas y en la determinación de los planes y los programas tendientes a la optimización del sistema técnico - operativo de la Sociedad.
7. Dirigir, supervisar, promover y participar en los estudios e investigaciones, que permitan asegurar la prestación de los servicios a cargo de su dependencia y de la entidad.
8. Adelantar dentro del marco propio de su dependencia, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
9. Vigilar y controlar el cumplimiento del Reglamento Operativo del Terminal.
10. Dentro del marco de su competencia, dirigir, organizar y adelantar operativos encaminados a controlar el cumplimiento por parte de las empresas transportadoras, de las normas que regulan el transporte intermunicipal de pasajeros por carretera.
11. Efectuar investigaciones y evaluaciones sobre nuevos métodos, procedimientos y mecanismos de planeación operativa.
12. Elaborar mensual, quincenal o semanalmente planes operativos del Terminal de Transportes, conforme la necesidad existente.
13. Efectuar evaluaciones periódicas con base en información estadística, que le permitan calificar y cuantificar el programa de servicio a los usuarios; y cuando sea requerido, elaborar informes de resultados, incluyendo las respectivas sugerencias.
14. Llevar en forma organizada y sistemática todos los registros, estadísticas y documentos de inspección, requeridos para el seguimiento apropiado de las actividades y su control de gestión.
15. Coordinar las relaciones interinstitucionales con las demás entidades estatales involucradas con el transporte, con el fin de preservar el nivel de servicio óptimo.
16. Estar en permanente contacto con las directivas y demás representantes de las empresas de transporte usuarias del Terminal, y en general con todo el personal relacionado con el transporte, para prestarles la colaboración del caso.

17. Conocer de los comparendos levantados a los infractores del Reglamento Operativo del Terminal.
18. Programar los turnos de trabajo, descanso y demás novedades previsibles de los auxiliares operativos, distribuyendo de manera estratégica al personal.
19. Verificar que la programación de labores se proyecte y desarrolle diariamente en forma sistemática y de acuerdo con un riguroso plan operativo.
20. Efectuar evaluaciones permanentes sobre el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
21. Efectuar reuniones periódicas con el personal a su cargo, para discutir sobre las diferentes disposiciones aplicables a su área de acción dentro del Terminal, resolver las dudas y actualizar la información.
22. Presentar programas de adiestramiento, inducción y capacitación para el personal a su cargo, de tal manera que puedan desarrollar su actividad con pleno conocimiento y eficacia.
23. Reportar oportunamente a la División Administrativa y financiera, las novedades relacionadas con el personal a su cargo.
24. Asistir al Gerente en la emisión de autorizaciones sobre utilización de instalaciones, parqueo o acceso de vehículos y/o de peatones a zonas especiales, y en general en la expedición de permisos referentes a uso de los espacios, cuya expedición corresponda a la Sociedad.
25. Informar oportunamente al Gerente sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia.
26. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
27. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
28. Las demás que le sean asignadas por el Gerente y las que reciba por delegación, acordes con su dependencia y con su profesión.

DEPENDENCIA: DIVISION TECNICA
CARGO: SECRETARIA DE DIVISION TECNICA
JEFE INMEDIATO: JEFE DIVISIÓN TECNICA

FUNCION GENERAL:

Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de las tareas de la División y de aquellas concernientes a la apropiada dinámica operativa de la dependencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Revisar, clasificar y controlar los documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de su dependencia, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos.
2. Llevar y mantener actualizados los registros de su dependencia, verificando la exactitud de los mismos.
3. Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos, a su cargo.
4. Transcribir de acuerdo a las normas técnicas secretariales, los dictados, comunicaciones y documentos en general, requeridos por su inmediato superior.
5. Orientar a los usuarios y visitantes, suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
6. Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos de la División y sobre los elementos o documentos encomendados a su cargo.

7. Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevando la agenda correspondiente y recordando los compromisos adquiridos.
8. Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos, correspondencia e información en general, destinada a su inmediato superior; indicando si es el caso, circunstancias especiales.
9. Recopilar en forma sistemática, todas las disposiciones de orden general o específico que se refieren a los asuntos de su dependencia y solicitar originales o copias de tales documentos a los organismos competentes, con el fin de mantener actualizada la información.
10. Recibir y elaborar pedidos de conduces y reportarlos oportunamente al Administrador de Sistemas.
11. Atender correctamente llamadas telefónicas. Tomar nota y comunicar recados oportunamente.
12. Atender en forma cordial y eficiente los asuntos de intercomunicación de la oficina, recibir y transmitir las instrucciones y llevar los registros apropiados.
13. Mantener al día el fichero de direcciones y teléfonos requeridos.
14. Velar por la adecuada presentación de la oficina y por la organización del archivo respectivo.
15. Recibir y tramitar las quejas y reclamos que formulen los ciudadanos, relacionados con el cumplimiento del objeto social del Terminal.
16. Efectuar y recibir llamadas telefónicas de la Sociedad, atenderlas en forma cordial y eficiente y transmitir las a quien corresponda.
17. Efectúa el trámite administrativo para el cobro de comparendos una vez recibidos los mismos de manos de su superior inmediato y/o del Asistente de la División.
18. Mantener un registro sobre las quejas y reclamos recibidos y realizar el correspondiente seguimiento e informar del estado a la Gerencia.
19. Mantener actualizada la cartelera de información.
20. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
21. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
22. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

DEPENDENCIA:

DIVISION TECNICA

CARGO:

ASISTENTE OPERATIVO

JEFE INMEDIATO:

JEFE DE DIVISION TECNICA

FUNCION GENERAL:

Demanda el desarrollo de actividades tendientes a implementar planes, programas y proyectos relacionados con el manejo y optimización del Sistema Operativo del Terminal de Transportes; y la asistencia en general, de las actividades desarrolladas por el Jefe de la División Técnica.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Asistir al Jefe de la División en el cumplimiento de sus funciones, en especial en aquellas relacionadas con el aspecto operativo del Terminal y de manejo de personal de la dependencia.
2. Participar en la organización y sistematización de los registros, estadísticas y documentos de inspección, requeridos para el seguimiento y control de gestión.
3. Hacer recomendaciones y participar en la ejecución de métodos, procedimientos y mecanismos de planeación técnico - operativa del Terminal.
4. Efectuar evaluaciones periódicas, que le permitan calificar y cuantificar el programa de servicios a los usuarios y elaborar informe de resultados al Jefe de División.
5. Sugerir, recomendar y colaborar en la fijación de políticas de desarrollo y actualización del personal a su cargo.
6. Controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con el Reglamento Operativo del Terminal, velando siempre por su control y cumplimiento.

7. Apoyar al Jefe de la División, en el manejo de las relaciones interinstitucionales con las demás entidades estatales involucradas en el transporte.
8. Apoyar al Jefe de la División, en las relaciones con los representantes de las empresas de transporte usuarias del Terminal, y en ausencia del Jefe de División asumir directamente esta función.
9. Participar en la elaboración de los Planes Operativos del Terminal de Transportes.
10. Participar en la elaboración de los turnos de trabajo, descanso y demás novedades previsibles de los auxiliares operativos.
11. Coordinar y controlar la programación de labores proyectada.
12. Efectuar evaluaciones, sobre el cumplimiento de las funciones por parte del personal de la dependencia.
13. Efectuar permanentemente rondas de control a los auxiliares operativos de turno.
14. Revisar y evaluar planillas, instructivos diarios y demás documentos de trabajo, con el fin de establecer la efectividad de los controles y elaborar los informes correspondientes.
15. Informar oportunamente al Jefe de la División sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia.
16. Conforme instrucciones del Jefe de División, dirigir, organizar y adelantar operativos encaminados a controlar el cumplimiento por parte de las empresas transportadoras, de las normas que regulan el transporte intermunicipal de pasajeros por carretera.
17. Representar al Jefe de la División, en los compromisos que le asigne y rendir los informes correspondientes.
18. Recepcionar, Conocer y relacionar los comparendos levantados a los infractores del Reglamento Operativo del Terminal y hacer entrega de los mismos a la Secretaria de la División.
19. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
20. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
21. Las demás que le sean asignadas por sus superiores y que sean acordes a su cargo.

DEPENDENCIA: DIVISION TECNICA
CARGO: AUXILIAR OPERATIVO
JEFE INMEDIATO: JEFE DE DIVISION FINANCIERA

FUNCION GENERAL:
 Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de la función que cumple la División Técnica.

- FUNCIONES ESPECÍFICAS:**
1. Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.
 2. Ejercer el control del transporte interno del Terminal de Transportes, según las instrucciones impartidas por sus superiores.
 3. Tener conocimientos del Reglamento Operativo del Terminal y demás disposiciones aplicables a los Terminales de Transporte Terrestre de Pasajeros.
 4. Controlar el cumplimiento de las normas fijadas para el control del transporte dentro del terminal.
 5. Vigilar y controlar, el cumplimiento del pago de la tasa de uso del Terminal (conduce) que cada vehículo debe cancelar, según el tipo de servicio, el sitio de origen y el destino final.
 6. Llevar un registro preciso de las salidas de vehículos intermunicipales de pasajeros, verificando la información consignada en conduce, planillas de despacho, tiquetes de pasajeros y corroborando el número de pasajeros por vehículo. Todo acorde con los destinos

<p>legalmente autorizados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Llevar un registro preciso de horas de control de caseta por vehículo despachado. 8. Sellar los conduce y entregarlos a los conductores. 9. Participar en los operativos programados por sus superiores. 10. Informar y solicitar ayuda a las autoridades competentes para la solución de imprevistos que se encuentren enmarcados dentro de su competencia, dejando constancia escrita sobre estas novedades. 11. Verificar constantemente el acatamiento a las medidas de seguridad y vigilancia establecidas por el Reglamento Operativo del Personal. 12. Supervisar y verificar el cumplimiento de obligaciones relacionadas con actividades de vigilancia y aseo, que hayan adquirido terceros, en virtud a contratos celebrados por la Sociedad. 13. Observar e informar el adecuado comportamiento de los organismos de seguridad y control que permanecen en el Terminal. 14. Mantener permanente comunicación por radio con los demás miembros de la División, para coordinar y verificar el buen discurrir de la jornada. 15. Elaborar comparendos conforme las disposiciones que regulan la materia. 16. Informar a sus superiores, sobre las novedades y/o irregularidades que se presenten en el desarrollo de su trabajo. 17. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados. 18. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la Entidad. 19. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo. 	
<p>DEPENDENCIA:</p> <p>CARGO:</p> <p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>JEFE DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p> <p>AUXILIAR DE RECAUDO</p> <p>JEFE DE DIVISION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p>
<p>FUNCION GENERAL:</p> <p>Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de la función que cumple la División Técnica.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder por la seguridad de los elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos. 2. Conocer el Manual Operativo del Terminal y demás disposiciones legales, referente a los Terminales de Transporte Terrestre de Pasajeros. 3. Vigilar y controlar, el cumplimiento del pago de la tasa de uso del Terminal, (conduce) según lo establecido por la Ley 4. Solicitar las planillas de despacho y demás documentos necesarios para realizar la venta de acuerdo al destino real del vehículo 5. Registrar en el sistema las salidas de los vehículos con pasajeros, verificando la información consignada en conduce, planillas de despacho, tiquetes y el número de pasajeros por vehículo, de acuerdo con los destinos legalmente autorizados 6. Informar y solicitar ayuda a las autoridades competentes para la solución de imprevistos que se encuentren enmarcados dentro de su competencia 7. Efectuar la venta y recaudo por concepto de la tasa de Uso, (Conduce) y remitir periódicamente los dineros y reportes correspondientes, a la Tesorería de acuerdo al procedimiento establecido 	

Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Manual de descripción y perfil de cargos. La Empresa Terminal de Transportes de Pasto no cuenta con un Manual de Descripción de cargos, por tal razón hemos diseñado el Manual de descripción y Perfil de Cargos propuesto a continuación que servirá para la Determinación del Perfil del Puesto:

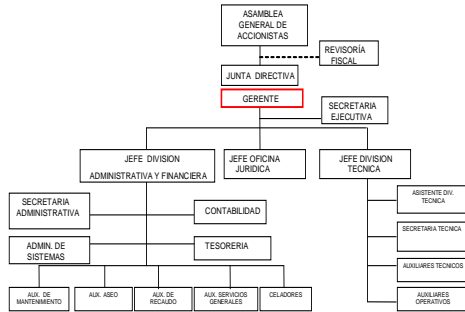
Tabla 5. Manual de descripción y perfil de cargos

 <p>Terminal de transportes de Pasto S.A.</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Paginas__
		Versión__
		Actualización__

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	039
DEPENDENCIA	Gerencia
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
NIVEL:	Directivo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Junta Directiva
SUPERVISA A:	Jefe División Administrativa y Financiera, Jefe Oficina Jurídica, Jefe División Técnica, Secretaria Ejecutiva
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	
Le corresponde la dirección general de la Sociedad, la formulación de políticas y la adopción de planes, programas y proyectos para su ejecución, en concordancia con las funciones señaladas en las leyes y estatutos de la Sociedad, en términos de eficiencia, eficacia y economía.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la entidad y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución. 2. Presentar oportunamente a la Junta Directiva el plan financiero, el plan anual de inversiones y el proyecto de presupuesto de rentas y gastos para la respectiva vigencia fiscal, elaborados conforme a los parámetros fijados por la Ley. 3. Presentar informes a la Junta Directiva, cuando lo requieran. 4. Presentar a consideración de la Junta Directiva, conforme al mecanismo establecido por los Estatutos para tales efectos, proyectos de modificación de estatutos. 5. Proponer a la Junta Directiva, para determinar junto con ella, la Estructura Orgánica Interna de la 	

- Sociedad, la Planta de Personal, el Manual de Funciones Generales y el Manual de Funciones Específicas y de Requisitos Mínimos para cada cargo.
6. Proponer a la Junta Directiva, para su adopción, modificaciones al Reglamento Interno de Trabajo.
 7. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución y/o de las dependencias en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.
 8. Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes.
 9. Planear, dirigir, supervisar, ejecutar y controlar las actividades comerciales, financieras, presupuestales, contables y de custodia de los bienes de la Sociedad.
 10. Velar por el cumplimiento de las disposiciones que regulan los procedimientos y los trámites administrativos internos.
 11. Adelantar, dentro del marco de las funciones propias de la Sociedad, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
 12. Organizar y presidir reuniones, comités y demás eventos relacionados con el objeto social de la Sociedad.
 13. Asistir a las reuniones de los consejos, las juntas, los comités y los demás cuerpos en que la entidad tenga asiento o efectuar las delegaciones pertinentes.
 14. Las que le correspondan como Representante Legal de la Sociedad.
 15. Desempeñar las demás funciones señaladas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL




III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

<p>ESCOLARIDAD MINIMA:</p>	<p>Titulo Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o afines. Tarjeta profesional vigente, cuando sea exigido para la profesión.</p>
<p>CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:</p>	<p>Administración, Finanzas, presupuesto, conocimiento del sector transportes, Planeación estratégica, Interpretación de estados financieros, conocimientos básicos en el manejo de paquetería computacional.</p>
<p>HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO</p>	<p>Liderazgo, supervisión, emprendimiento, toma de decisiones, facilidad de palabra, alta capacidad para organizar, dirigir, decidir y delegar, planeación, responsabilidad, discreción, sociabilidad, buenas relaciones personales, apego a las normas, trabajo en equipo, dominio, concentración, análisis, solución de problemas, trabajo bajo presión, diplomacia, manejo de equipos de trabajo, inventiva, capacidad analítica, capacidad de síntesis, tolerancia a la frustración.</p>

EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Cuatro (4) años en cargos del nivel Directivo o seis (6) años de experiencia profesional.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	30 a 40 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	Si
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
		SI		No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES		X		
B. VALORES		X		
C. DOCUMENTOS		X		
D. MATERIALES				X

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

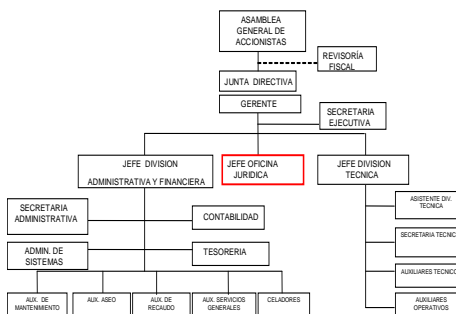
 <p>Terminal de transportes de Pasto S.A.</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Paginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	115
DEPENDENCIA	Gerencia

NOMBRE DEL CARGO:	Asesor Jurídico
NIVEL:	Asesor
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Le corresponde asistir directamente al Gerente en el trámite y solución de los asuntos de orden jurídico que le sean encomendados.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a la Gerencia en la Formulación y la coordinación de las políticas y los planes generales de la entidad. 2. Absolver consultas de tipo jurídico y prestar asistencia jurídica en los asuntos encomendados por el Gerente. 3. Emitir conceptos jurídicos sobre los asuntos requeridos. 4. Adoptar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, la ejecución y el control de los programas propios de la Sociedad, cuando se lo requieran. 5. Asistir en representación de la Sociedad, a reuniones y demás actividades oficiales, cuando medie delegación o asignación del Gerente. 6. Revisar, y si es del caso, conceptuar desde el punto de vista legal, sobre los proyectos de actos administrativos que deba emitir el Gerente y/o que deba presentar ante la Junta Directiva, y proyectarlos cuando se lo soliciten. 7. Proyectar y presentar las reformas estatutarias. 8. Manejar el archivo y radicación de los contratos que celebre la Sociedad, al igual que el de los antecedentes y documentos anexos de los mismos, en compañía de la Secretaria de la División Administrativa y Financiera. 9. Supervisar los procesos de contratación que adelante la Sociedad, informando oportunamente de eventuales novedades y/o irregularidades. 10. Coordinar la radicación de los contratos que celebre la Sociedad. 11. Elaborar y supervisar la elaboración de las minutas de contratos que se requieran en la Sociedad. 12. Coordinar y Revisar las actas de liquidación de contratos de prestación de servicios y aquellos que se prolonguen en el tiempo, proyectadas por los supervisores de los mismos e informar de lo indicado, remitiendo copia al Contador de la Entidad. 13. Supervisar los negocios jurídicos que adelante la Sociedad. 14. Actuar en los procesos judiciales, en representación de la Sociedad. 15. Recopilar y mantener actualizadas las normas legales relacionadas con la Sociedad y con su objeto social y asistir al Gerente en la adecuada aplicación de las mismas. 16. Participar en el equipo multidisciplinario que elabora el proyecto de Presupuesto, brindando asesoría de tipo legal. 17. Dirigir, coordinar y participar en los estudios e investigaciones confiados por la Gerencia. 18. Intervenir en el Comité Paritario de Salud Ocupacional de la Sociedad en representación del empleador, y trabajar en las políticas de salud ocupacional formuladas por el Gobierno Nacional, velando por la aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales que rigen la materia. 19. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados. 20. Cumplir lo dispuesto en y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad. 21. Ejercer las uncciones de secretario en relación con la ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS y la JUNTA DIRECTIVA. 	

22. Las demás que le sean asignadas por el Gerente y las que reciba por delegación, acordes con su dependencia y con su profesión.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título Universitario de Abogado Tarjeta profesional vigente			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Derecho tributario, laboral, constitucional, administrativo, civil y penal			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Facilidad de expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, liderazgo, toma de decisiones, espíritu Investigador, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, rendimiento bajo presión, organización, solución de problemas, competitividad			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Cuatro (4) años de experiencia profesional.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	25 a 40 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No

IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
	SI	No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES		X
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas__
		Versión__
		Actualización__

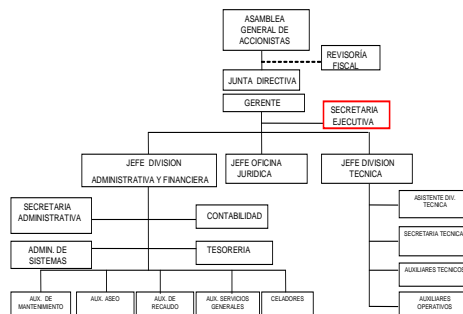
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	525
DEPENDENCIA	Gerencia
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria Ejecutiva
NIVEL:	Auxiliar Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	

Cumplir funciones que exigen el desarrollo de actividades mecanográficas y de sistematización, de atención al público, archivo general, asistencia de algunas actividades de gerencia y otras afines.

FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Manejar la correspondencia que llega a la Sociedad y distribuirla de conformidad a la competencia de Gerencia, Jefaturas de División y Asesoría Jurídica para su correspondiente conocimiento y respuesta.
2. Realizar el seguimiento de la correspondencia y asistir en la redacción y elaboración de las respuestas de conocimiento de Gerencia.
3. Asistir al Gerente en la atención de usuarios y visitantes de la Sociedad Terminal de Transportes.
4. Atender a los miembros de la Sociedad y a particulares dándoles oportuna información de lo requerido.
5. Asistir al Gerente en la determinación de estrategias técnicas tendientes a la optimización de políticas y metas relacionadas con la administración de la Sociedad.
6. Realizar, con debida anticipación y remitiendo el material necesario, las citaciones a la Junta Directiva para sus reuniones ordinarias.
7. Coadyuvar con la Asesoría Jurídica en la transcripción y redacción de las actas de Junta Directiva.
8. Coordinar las actividades sociales de la empresa.
9. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores con la oportunidad y periodicidad indicados
10. Cumplir lo dispuesto en las disposiciones que rigen la entidad.
11. Apoyar en la transcripción, de acuerdo a las normas técnicas secretariales, los dictados, comunicaciones y documentos en general, cuando lo requiera el Revisor Fiscal y se trate de asuntos relacionados con su trabajo en la Sociedad.
12. Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo y dependencia.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL




III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Secretaria ejecutiva
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Manejo de archivo, redacción, taquigrafía, mecanografía, ortografía, manejo de conmutador Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point, Internet.

HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Vocación de servicio, trato amable, facilidad de palabra, facilidad para establecer relaciones interpersonales, discreción, con apego a normas y procedimientos, organización, desempeño de tareas rutinarias, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa.		
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años de experiencia en actividades afines con su cargo.		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:			
EDAD	21 a 35 años		
SEXO	Femenino		
ESTADO CIVIL	Indistinto		
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar Si
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
	SI	NO	
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X		
B. VALORES		X	
C. DOCUMENTOS	X		
D. MATERIALES		X	

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

 <p>Terminal de transportes de Pasto S.A.</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

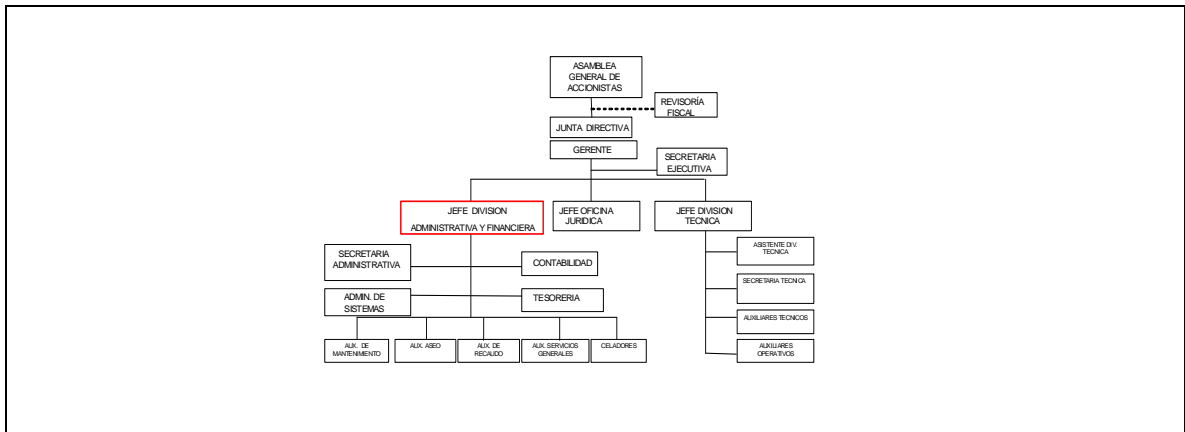
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO DEL CARGO:	210
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe División Administrativa y Financiera
NIVEL:	Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente
SUPERVISA A:	Secretaria Administrativa y Financiera, Administrador de Sistemas, Contador, Tesorero, Celador, Auxiliar de servicios Generales, Auxiliar de Recaudo, Auxiliar de Aseo, Auxiliar de mantenimiento
I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Le corresponde la dirección, coordinación, evaluación y control de la División Financiera y Administrativa. Planear, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar en términos de eficiencia, eficacia y economía los proyectos, programas y actividades relacionadas con el aspecto financiero, comercial, presupuestal, contable y de custodia de los bienes de la Sociedad.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades de la dependencia y del personal a su cargo. 2. Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la presentación de los servicios a cargo de su dependencia. 3. Recomendar las acciones que deban aplicarse para el logro de los objetivos y las metas institucionales, resaltando el aspecto financiero y administrativo. 4. Asistir al Gerente General en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y metas relacionadas con las finanzas de la sociedad. 5. Preparar en coordinación con el Asesor Jurídico los proyectos de acuerdo y resoluciones que deben someterse a la aprobación de la Junta Directiva, relacionadas con el presupuesto. 6. Asistir a las reuniones de Junta Directiva, en donde deberá presentar lo referente a las finanzas y presupuesto de la Sociedad. 7. Preparar y presentar al Gerente los proyectos de solicitud de crédito y tramitar ante las instancias correspondientes la documentación respectiva para su estudio. 8. Preparar y presentar a Gerencia informes periódicos, sobre los aspectos financieros y presupuestales de la Sociedad. 9. Presentar recomendaciones a la Gerencia sobre la optimización del capital de la Sociedad; así como, sobre los mejores procedimientos financieros. 10. Adelantar las actividades relacionadas con la recepción, clasificación e inspección de los elementos y los registros de ingresos y egresos correspondientes. 11. Velar por el correcto y oportuno recaudo y consignación de los fondos de la Sociedad, su acertada destinación y la máxima seguridad en su manejo. 12. Dirigir la ejecución y el control del Presupuesto de la Sociedad. 13. Controlar la programación de pagos y erogaciones en general, de acuerdo con principios de eficiencia y cumplimiento. 14. Mantener permanentemente informado al Gerente sobre el portafolio de inversiones, en aras de conseguir óptimas condiciones de seguridad, rentabilidad, conveniencia de plazos y oportunidad de convertibilidad, todo esto dentro del marco legal que regula la materia. 15. Elaborar junto con el Asesor Jurídico y el Contador el proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones de la Sociedad. La coordinación de esta actividad estará a su cargo. 16. Consolidar los respectivos acuerdos mensuales de gastos e inversión y presentarlos ante la Junta 	

Directiva.

17. Supervisar y revisar los arqueos diarios que realiza tesorería.
18. Dar las orientaciones correspondientes a la elaboración del PAC.
19. Coordinar y controlar la ejecución de los trámites administrativos y financieros, acordes con la Ley y los reglamentos vigentes, para la adquisición de bienes y suministros.
20. Prestar asistencia financiera y en los demás aspectos y procedimientos referidos al ámbito de su competencia, encomendados por el Gerente.
21. Planear, dirigir y controlar el desarrollo y ejecución de los programas relacionados con el mantenimiento, inventarios de activos, sostenimiento, vigilancia y preservación de la infraestructura física de propiedad de la Sociedad, incluyendo la ubicada en el Edificio Terminal de Transportes de Pasto - Propiedad Horizontal.
22. Ejercer revisión permanente general, por medio de planos físicos al edificio del Terminal, para verificar que no se modifiquen sus especificaciones estéticas y estructurales, sin las debidas formalidades.
23. Orienta, supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades laborales de la Sociedad, actuando como Jefe de Personal.
24. Velar por la correspondencia entre el manual de funciones y la realidad y necesidades de la Sociedad.
25. Proyectar las reformas al manual de funciones.
26. Conocer sobre las novedades del personal que se presenten entre los empleados públicos de la Sociedad.
27. Preparar, con la asesoría del Asesor Jurídico proyectos relativos a la administración de personal y bienestar social y demás actos sobre las diferentes situaciones administrativas de los empleados públicos al servicio de la Sociedad.
28. Reportar y/o remitir oportunamente al Contador lo referente a novedades en la nómina de la entidad, respecto a los empleados públicos al servicio de la Sociedad.
29. Coordinar con el Gerente las políticas salariales y prestacionales que rigen para los empleados oficiales de la Sociedad, conforme a las disposiciones legales vigentes.
30. Controlar y verificar diariamente, las novedades relacionadas con el cumplimiento del horario de trabajo, las ausencias injustificadas del personal y la inobservancia en general del Reglamento Interno de Trabajo, respecto a los empleados públicos y trabajadores oficiales al servicio de la Sociedad.
31. Asistir en representación de la Sociedad a reuniones y demás actividades oficiales, cuando medie delegación o asignación del Gerente.
32. Dirigir, supervisar, promover y participar en los estudios e investigaciones, que permitan asegurar la prestación de los servicios a cargo de su dependencia y de la entidad.
33. Adelantar dentro del marco propio de su dependencia, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
34. Informar oportunamente al Gerente sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia.
35. Coordinar, controlar y verificar la presentación de información administrativa y financiera con destino a las Entidades Nacionales, Departamentales y Municipales.
36. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
37. Coordinar la ejecución de los inventarios de bienes muebles de la Sociedad
38. Coordinar y controlar el manejo administrativo de bienes muebles de la Sociedad.
39. Implantar y realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios del Terminal.
40. Coordinar, controlar y ejecutar los trámites para la contratación de bienes y servicios.
41. Cumplir lo dispuesto en las disposiciones que rigen la Entidad.
42. Las demás que le sean asignadas por el Gerente y las que reciba por delegación, acordes con su dependencia y con su profesión.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



II. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título Universitario en Economía, Administración Financiera o áreas afines.		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Contabilidad General, Administración General, Finanzas, Administración Pública Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.		
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Poseer cualidades de liderazgo y motivación, profesionalismo, Ética, alta capacidad de análisis y de síntesis, excelente comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, capacidad para gerenciar, capacidad de Negociación, eficiente administración del tiempo, capacidad para tomar decisiones.		
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Cuatro (4) años de experiencia profesional		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:			
EDAD	25 a 40 años		
SEXO	Indistinto		
ESTADO CIVIL	Indistinto		
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar Si

III. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

	SI	No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES	X	
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

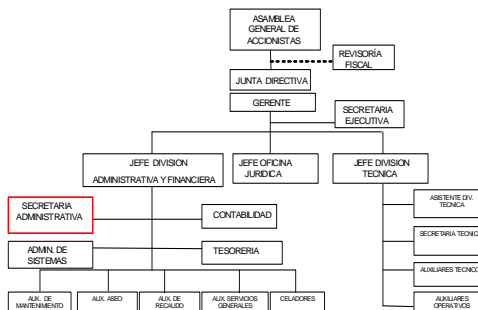
 Terminal de transportes de Pasto S.A.	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	540
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria Administrativa y Financiera
NIVEL:	Auxiliar Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe de la División administrativa
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de las tareas de la División y de aquellas concernientes a la apropiada dinámica operativa de la dependencia.	


FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Realizar actividades operativas de control y ejecución del presupuesto.
2. Llevar el libro control de accionistas.
3. Expedir los certificados de disponibilidad presupuestal.
4. Revisar, clasificar y controlar los documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de su dependencia, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos.
5. Llevar y mantener actualizados los registros de las hojas de vida de los trabajadores oficiales Y empleados públicos al servicio de la Sociedad, verificando la exactitud de los mismos.
6. Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos, a su cargo.
7. Transcribir de acuerdo a las normas ICONTEC, los dictados, comunicaciones y documentos en general, requeridos por su inmediato superior.
8. Transcribir, conforme instrucciones del Jefe de la División Financiera, Acuerdos y Ejecuciones Presupuestales de Ingresos y Gastos, y el Programa Anual Mensualizado de Caja.
9. Registrar, conforme instrucciones del Jefe de la División Financiera, las cuentas en el libro de Presupuesto.
10. Orientar a los usuarios y visitantes, suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
11. Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.
12. Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevando la agenda correspondiente y recordando los compromisos adquiridos.
13. Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos, correspondencia e información en general, destinada a su inmediato superior; indicando si es el caso, circunstancias especiales.
14. Coadyuvar con la Asesoría Jurídica en el desarrollo de los procesos contractuales
15. Llevar al día el libro de accionistas de la Sociedad.
16. Encargarse del manejo de los documentos mediante los cuales se suscriben acciones.
17. Atender correctamente llamadas telefónicas. Tomar nota y comunicar recados oportunamente.
18. Llevar controles periódicos sobre consumo de elementos, con el fin de determinar su necesidad real y presentar el programa de requerimientos correspondiente y ocuparse de su consecución conforme instrucciones de su superior.
19. Coordinar con el auxiliar de mantenimiento los inventarios de las diferentes dependencias de las oficinas administrativas de la Sociedad.
20. Mantener al día el fichero de direcciones y teléfonos requeridos.
21. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
22. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
23. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO				
PERFIL OCUPACIONAL				
ESCOLARIDAD MINIMA:	Título de Bachiller Académico o Comercial Conocimientos en Sistemas			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Manejo de archivo, redacción, taquigrafía, Internet, mecanografía, ortografía, manejo de conmutador Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Vocación de servicio, trato amable, facilidad de palabra, facilidad para establecer relaciones interpersonales, discreción, con apego a normas y procedimientos, organización, desempeño de tareas rutinarias, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa.			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años de experiencia en actividades afines con su cargo.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	21 a 35 años			
SEXO	Femenino			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
	SI	No		
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X			
B. VALORES		X		
C. DOCUMENTOS	X			
D. MATERIALES		X		
Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:		
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA		
Firma:	Firma:	Firma:		

 Terminal de transportes de Pasto S.A.	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas__
		Versión__
		Actualización__

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	340
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Administrador de Sistemas
NIVEL:	Auxiliar Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
<p>Demanda el desarrollo de actividades que implican la aplicación de conocimientos propios de la formación universitaria o profesional; para concebir y desarrollar planes, programas y proyectos relacionados con el manejo de los sistemas de información de la Empresa, así como organizar y ejecutar actividades de programación, prestando un servicio oportuno, eficaz, eficiente y económico.</p>	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar conocimientos, principios y técnicas propios de su profesión, en la administración, manejo y mantenimiento de la red para el sistema de la Sociedad. 2. Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones tendientes a la optimización de los procedimientos administrativos y técnicos del Terminal, mediante la incorporación de sistemas computarizados, garantizando la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes. 3. Analizar, revisar, controlar y evaluar los sistemas y los procedimientos en sistemas, para garantizar su efectividad, con miras a optimizar la utilización de los recursos disponibles. 4. Velar por el correcto funcionamiento de su dependencia, enmarcado dentro de los conceptos de buen servicio, eficiencia y efectividad. 5. Asumir la responsabilidad y desarrollar los trabajos que le correspondan ejecutar a la Terminal en cuanto a su incorporación a las redes de transmisión, procesamiento y transferencia de datos e información computarizada con otros terminales o entidades. 6. Velar por el cabal desarrollo del Hardware y Software incorporado en la Terminal, su actualización y compatibilidad con los desarrollos existente en el medio. 7. Ejecutar copias de seguridad de la información operativa y de Tesorería y la demás información crítica. 8. Manejar y coordinar la red de registro y control de conduces, así como su extensión. 9. Preparar y presentar los informes estadísticos consolidados de las operaciones del Terminal. 10. Imprimir los conduces solicitados, conforme a los pedidos reportados por la División Técnica, y responder por las entregas efectuadas por su dependencia. 11. Archivar tanto diaria como mensualmente los conduces, según corresponda. 12. Elaborar facturas por conceptos de ingresos por conduces. 13. Suministrar los informes que soliciten las diferentes dependencias y que correspondan a la naturaleza del 	

EDAD	24 a 40 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No

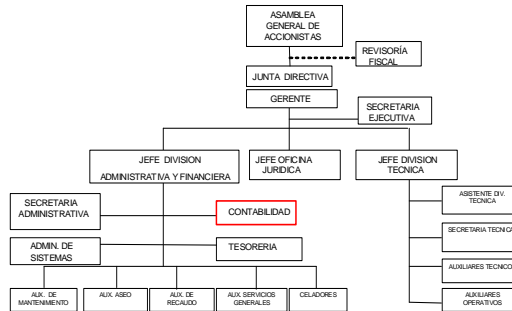
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
	SI	No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES		X
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	340
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Contador
NIVEL:	Auxiliar Administrativo

PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Demanda la aplicación de conocimientos propios de la carrera profesional de Contaduría Pública, para realizar la coordinación, verificación y control de la ejecución de los registros contables correspondientes a las transacciones financieras y comerciales de la Sociedad, la oportuna elaboración y presentación de los informes y documentos de rigor.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capturar, codificar, digitar y causar los movimientos de ingresos y egresos y movimientos bancarios. 2. Conciliar las cuentas bancarias. 3. Preparar la declaración de Retención en la Fuente e IVA y RETEICA. 4. Liquidar y tramitar lo correspondiente a incapacidades del personal del Terminal. 5. Organizar el archivo mensual de contabilidad. 6. Preparar la información a Contraloría Municipal, en la parte pertinente a contabilidad, según los requerimientos vigentes. 7. Preparar e imprimir los libros legales e informes contables. 8. Elaborar los Estados Financieros Mensuales. 9. Preparar y enviar la información en medio magnético para la Superintendencia de Sociedades y Contaduría General de la Nación. 10. Preparar la declaración de renta y patrimonio. 11. Liquidar lo correspondiente a dividendos de acuerdo a las disposiciones de la Asamblea de accionistas. 12. Liquidar lo correspondiente a pago de E.S.P., A.R.P., Fondos de Pensiones y Cesantías. 13. Preparar medios magnéticos para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Seccional Pasto. 14. Preparar mensualmente la liquidación de la nómina del personal vinculado laboralmente al servicio de la Sociedad, y según las novedades y reportes suministrados por los funcionarios competentes. 15. Preparar y liquidar los pagos de prestaciones sociales del personal al servicio de la Sociedad. 16. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados. 17. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad. 18. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia. 	
UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título Universitario de Contador Público Tarjeta Profesional Vigente			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Seguro social, impuestos, conocimientos fiscales, conocimientos de auditoría, administración, finanzas, control interno. Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Planificador, metódico, ordenado, alta capacidad de análisis y de síntesis, trabajo en equipo, competitividad, excelentes relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, supervisión, habilidad en el manejo de los recursos humanos y financieros.			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años de experiencia profesional			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	25 a 40 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No

IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

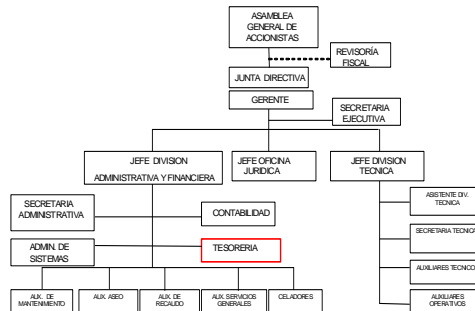
	SI	No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES	X	
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

 Terminal de transportes de Pasto S.A.	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	340
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Tesorero
NIVEL:	Auxiliar Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Organizar y ejecutar las actividades encaminadas a recibir y administrar dineros y valores de la Sociedad.	

FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponer de información de manera ágil y oportuna sobre movimientos de egresos e ingresos de dineros, requerida por el Gerente, Revisoría Fiscal y dependencias como la División Administrativa y Financiera y Contabilidad, que permita mantener al día la información financiera del Terminal. 2. Controlar y manejar las cuentas corrientes bancarias. 3. Ejercer la custodia sobre los títulos valores, garantías, avales, prendas y todo documento negociable que compromete el patrimonio de la Sociedad. 4. Efectuar oportunamente los cobros por concepto de arrendamientos a favor de la Sociedad. 5. Manejar y controlar el flujo de fondos originados en los actos de la Sociedad. 6. Efectuar arqueo diario para justificar rigurosamente el boletín diario de caja y bancos, con supervisión de la División Administrativa y Financiera. 7. Efectuar un riguroso seguimiento a la cartera y atender de manera diligente al programa de cobranzas y presentar informes periódicos a su superior sobre la materia. 8. Generar informes permanentes para su jefe inmediato sobre las cuentas por pagar, indicando las que presenten descuentos por pronto pago y término, de tal manera que se facilite la acertada programación. 9. Efectuar pagos y erogaciones a cargo de la Sociedad, en coordinación con su superior inmediato, de acuerdo con principios de eficiencia y cumplimiento. 10. Informar oportunamente a su inmediato superior sobre los faltantes, novedades e irregularidades de toda índole que se presenten en su dependencia. 11. Atender en forma diligente y eficaz los requerimientos de los organismos de control debidamente facultados para ejercer la vigilancia sobre la Sociedad, cuidando que haya oportunidad y exactitud en el suministro de datos e información. 12. Preparar los comprobantes de ingreso por todo concepto. 13. Elaborar facturas por concepto de arrendamientos. 14. Elaborar la relación de movimientos de ingresos y egresos de la Sociedad. 15. Conciliar con Contabilidad sus registros de cartera por conduces y arrendamientos. 16. Elaborar y suscribir junto con el Gerente, los cheques por los diferentes conceptos de las cuentas por pagar. 17. Llevar un registro de los valores recibidos por concepto de conduces, arrendamiento de taquillas, unidades sanitarias, guardaequipaje, parqueadero público, etc. 18. Ejecutar los trámites establecidos para la constitución de inversiones. 19. Archivar toda la papelería que corresponda a su dependencia. 20. Procurar el correcto y oportuno recaudo y consignación de los fondos de la Sociedad, su acertada destinación y la máxima seguridad en su manejo. 21. Preparar la información a Contraloría Municipal, en la parte pertinente a Tesorería, según los requerimientos vigentes. 22. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados. 23. Cumplir lo dispuesto en las disposiciones que determinen la organización de la entidad. 24. Elaborar el PAC MENSUAL, previas orientaciones de la División Administrativa y Financiera 25. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su dependencia.
UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL




III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título Profesional en Administración Financiera, en Administración de Empresas, Economista, Contador Público ó afines.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Conocimientos en presupuesto, finanzas, tesorería.			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Planificador, metódico, ordenado, capacidad de análisis y de síntesis, excelentes relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, habilidad numérica, capacidad de planeación y organización, trabajo en equipo, creatividad, facilidad de expresión verbal y escrita, iniciativa y liderazgo			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años en el desempeño de actividades con su cargo.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	25 a 40 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
		SI		No

A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES	X	
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

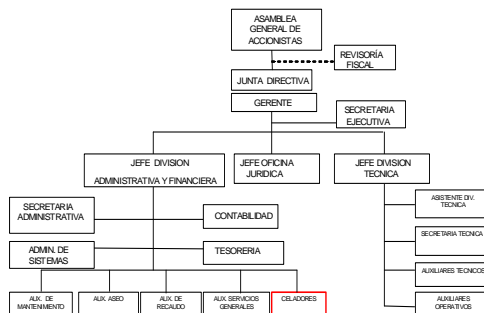
Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	605
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Celador
NIVEL:	Operativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Desarrollar actividades de vigilancia interna de las zonas del Terminal de Transportes y en las oficinas de administración de la Sociedad.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 6. Informar sobre las novedades, deficiencias e irregularidades detectadas en su labor de vigilancia. 7. Vigilar y responder por la seguridad de los equipos, herramientas, instrumentos y demás artículos encomendados a su cuidado, durante el tiempo que dure el turno de vigilancia. 8. Controlar el acceso y el tránsito de personas dentro de la edificación y aplicar las medidas de seguridad respectivas. 9. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la 	

organización de la entidad.

10. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su dependencia.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO


PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título de Bachiller
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Manejo de Armas
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Observación, organización, supervisión, buena condición física, desempeño de tareas rutinarias, solución de problemas
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años en el desempeño de actividades afines a su cargo.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:	
EDAD	25 a 45 años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	indistinto
Cambio de domicilio	
	No

DISPONIBILIDAD DE:		No	Viajar	
---------------------------	--	----	---------------	--

IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
	SI	NO
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES		X
B. VALORES		X
C. DOCUMENTOS		X
D. MATERIALES	X	

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	605
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Servicios Generales
NIVEL:	Operativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	

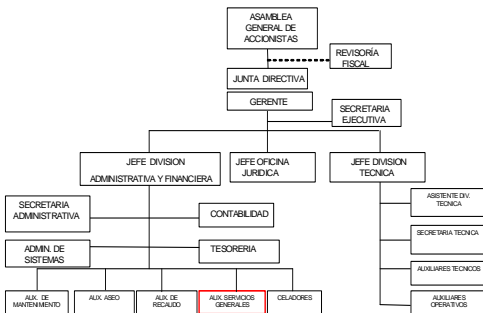
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Efectuar las diligencias de mensajería de la entidad, incluyendo el movimiento y manejo de la correspondencia, y desempeñar las labores de aseo de las oficinas de administración de la Sociedad.

FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Efectuar el envío de la correspondencia, a través de las oficinas de correo, hacer la distribución interna o externa en de la misma, previa entrega de la Secretaría Ejecutiva de la Dirección y de las otras dependencias, en forma personal y responder por los documentos que le sean confiados.
2. Efectuar diariamente las consignaciones de dinero que se le encomienden, observando el debido cuidado en esta labor.
3. Entregar y recoger de acuerdo con instrucciones, elementos y documentos que sean solicitados.
4. Observar las debidas seguridades para cuidar y proteger la correspondencia, documentos y encomiendas a su cargo.
5. Participar en las labores de cierre de correspondencia y/o despacho de paquetes y sobres.
6. Fijar y/o distribuir circulares, afiches y demás ayudas visuales en los puntos o dependencias que la administración autorice u ordene.
7. Hacer la limpieza diaria de muebles, enseres y en general de la sede de la oficina administrativa de la Sociedad.
8. Aprovisionar a los baños de las oficinas de administración de la Sociedad de los elementos requeridos para el aseo.
9. Realizar labores de cafetería.
10. Mantener en forma adecuada y en buen estado los implementos de aseo y cafetería.
11. Presentar oportunamente al funcionario competente los pedidos de suministros necesarios para el buen desempeño de sus labores y colaborar con la obtención de cotizaciones de los mismos.
12. Informar a su inmediato superior sobre las novedades, deficiencias e irregularidades que determinen la organización de la entidad.
13. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

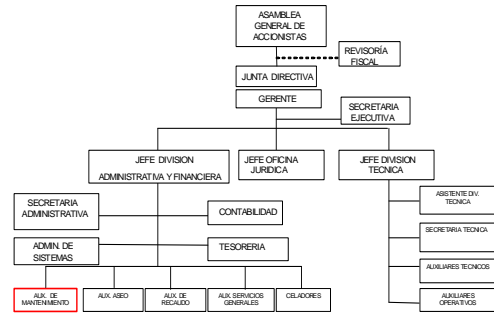
PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Aprobación de dos (2) años de Educación Básica Secundaria
----------------------------	---

CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:					
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Organización. observación, actitud de servicio				
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Dos (2) años en el desempeño de actividades afines a su cargo.				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:					
EDAD	25 a 40 años				
SEXO	Femenino				
ESTADO CIVIL	Indistinto				
DISPONIBILIDAD DE:	<table border="1"> <tr> <td>Cambio de domicilio</td> <td>No</td> <td>Viajar</td> <td>No</td> </tr> </table>	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
Cambio de domicilio	No	Viajar	No		
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO					
	SI	NO			
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES		X			
B. VALORES	X				
C. DOCUMENTOS	X				
D. MATERIALES	X				
Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:			
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA			
Firma:	Firma:	Firma:			

 Terminal de transportes de Pasto S.A	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas__
		Versión__
		Actualización__
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
CÓDIGO DEL CARGO:	605	
DEPENDENCIA	División Administrativa y Financiera	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Mantenimiento	
NIVEL:	Técnico	
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera	
SUPERVISA A:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO		
Ejecutar labores de mantenimiento y reparación de elementos, maquinaria y equipos de propiedad de la Sociedad o que estén bajo su responsabilidad; al igual que labores de carpintería, cerrajería, albañilería, pintura, electricidad y jardinería.		
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el control y registro de elementos de consumo. 2. Realizar la labor operativa de manejo de activos fijos e inventarios. 3. Velar por el correcto funcionamiento y mantenimiento de la planta de energía. 4. Identificar cualquier desperfecto del sistema de iluminación externo, informarlo ante su inmediato superior y proceder a corregirlo conforme las indicaciones que se le impartan. 5. Operar el encendido y apagado del sistema de iluminación externo. 6. Corregir cualquier falla que se presente en switches, tomas y demás puntos eléctricos externos, previo aviso y autorización de su inmediato superior. 7. Velar por el correcto funcionamiento de los switches, luminarias, tomas y demás puntos eléctricos del área de la Copropiedad, que pertenezcan a la Sociedad. 8. Identificar las fallas que se presenten en los diferentes elementos constructivos del terminal, tales como conductos, muro, pisos, ventanas, etc., cuyo cuidado corresponda a la Sociedad; informar oportunamente sobre su ocurrencia y proceder a su corrección, conforme las indicaciones que se le impartan para el caso. 9. Velar por el mantenimiento de las áreas de propiedad de la Sociedad, ubicadas en el edificio Terminal de Transportes de Pasto- Propiedad Horizontal. 10. Ejecutar labores de traslado de muebles, enseres y equipos. 11. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad. 12. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo. 		

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL				
ESCOLARIDAD MINIMA:	Título de Bachiller, preferiblemente técnico			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Conocimiento de albañilería, carpintería, electricidad, plomería, pintura, reparaciones menores, mobiliario y equipo, sistemas de mantenimiento de bienes inmuebles.			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Capacidad de organización, fácil identificación y solución de problemas, iniciativa, dinamismo, sentido del orden y limpieza, seriedad, honestidad, espíritu de apoyo y colaboración.			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años en el desempeño de actividades afines con su cargo.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	20 a 45 años			
SEXO	Masculino			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No

IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
	SI	No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES		X
C. DOCUMENTOS		X
D. MATERIALES	X	

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas__
		Versión__
		Actualización__

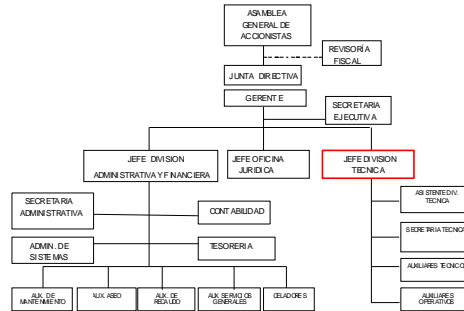
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	210
DEPENDENCIA	División Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de División Técnica
NIVEL:	Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente
SUPERVISA A:	Asistente operativo, Secretaria Técnica, Auxiliares Técnicos, Auxiliares Operativos
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	

Le corresponde la dirección, coordinación, evaluación y control de la División Técnica de la Sociedad. Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar todos los programas y actividades relacionados con el Sistema Técnico - Operativo del Terminal de Transportes.

FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades de la dependencia y del personal a su cargo.
2. Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la presentación de los servicios a cargo de su dependencia.
3. Recomendar las acciones que deban aplicarse para el logro de los objetivos y las meta institucionales.
4. Prestar asistencia técnica y en los demás aspectos y procedimientos referidos al ámbito de su competencia, en los asuntos encomendados por el Gerente.
5. Asistir en representación de la Sociedad, a reuniones y demás actividades oficiales, cuando medie delegación o asignación del Gerente.
6. Coadyuvar en la formulación de las políticas y en la determinación de los planes y los programas tendientes a la optimización del sistema técnico - operativo de la Sociedad.
7. Dirigir, supervisar, promover y participar en los estudios e investigaciones, que permitan asegurar la prestación de los servicios a cargo de su dependencia y de la entidad.
8. Adelantar dentro del marco propio de su dependencia, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
9. Vigilar y controlar el cumplimiento del Reglamento Operativo del Terminal.
10. Dentro del marco de su competencia, dirigir, organizar y adelantar operativos encaminados a controlar el cumplimiento por parte de las empresas transportadoras, de las normas que regulan el transporte intermunicipal de pasajeros por carretera.
11. Efectuar investigaciones y evaluaciones sobre nuevos métodos, procedimientos y mecanismos de planeación operativa.
12. Elaborar mensual, quincenal o semanalmente planes operativos del Terminal de Transportes, conforme la necesidad existente.
13. Efectuar evaluaciones periódicas con base en información estadística, que le permitan calificar y cuantificar el programa de servicio a los usuarios; y cuando sea requerido, elaborar informes de resultados, incluyendo las respectivas sugerencias.
14. Llevar en forma organizada y sistemática todos los registros, estadísticas y documentos de inspección, requeridos para el seguimiento apropiado de las actividades y su control de gestión.
15. Coordinar las relaciones interinstitucionales con las demás entidades estatales involucradas con el transporte, con el fin de preservar el nivel de servicio óptimo.
16. Estar en permanente contacto con las directivas y demás representantes de las empresas de transporte usuarias del Terminal, y en general con todo el personal relacionado con el transporte, para prestarles la colaboración del caso.
17. Conocer de los comparendos levantados a los infractores del Reglamento Operativo del Terminal.
18. Programar los turnos de trabajo, descanso y demás novedades previsibles de los auxiliares operativos, distribuyendo de manera estratégica al personal.
19. Verificar que la programación de labores se proyecte y desarrolle diariamente en forma sistemática y de acuerdo con un riguroso plan operativo.
20. Efectuar evaluaciones permanentes sobre el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
21. Efectuar reuniones periódicas con el personal a su cargo, para discutir sobre las diferentes disposiciones aplicables a su área de acción dentro del Terminal, resolver las dudas y actualizar la información.
22. Presentar programas de adiestramiento, inducción y capacitación para el personal a su cargo, de tal manera que puedan desarrollar su actividad con pleno conocimiento y eficacia.
23. Reportar oportunamente a la División Administrativa y financiera, las novedades relacionadas con el personal a su cargo.
24. Asistir al Gerente en la emisión de autorizaciones sobre utilización de instalaciones, parqueo o acceso de vehículos y/o de peatones a zonas especiales, y en general en la expedición de permisos referentes a uso de los espacios, cuya expedición corresponda a la Sociedad.
25. Informar oportunamente al Gerente sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia.
26. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
27. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
28. Las demás que le sean asignadas por el Gerente y las que reciba por delegación, acordes con su dependencia y con su profesión.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL




III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	<p>Título Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Vías y Transportes, o en áreas afines.</p> <p>Tarjeta profesional vigente, cuando sea exigido para la profesión</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	<p>Conocimientos en Transportes</p>
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	<p>Alta capacidad de análisis y de síntesis, excelente comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, poseer cualidades de Liderazgo y Motivación, eficiente administración del tiempo</p>
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	<p>Cuatro (4) años de experiencia profesional</p>
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:	
EDAD	<p>24 a 45 años</p>
SEXO	<p>Indistinto</p>
ESTADO CIVIL	<p>Indistinto</p>

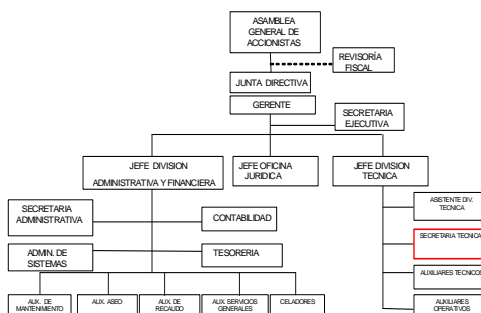
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
		SI		No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES		X		
B. VALORES				X
C. DOCUMENTOS		X		
D. MATERIALES				X

Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

 <p>Terminal de transportes de Pasto S.A.</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	540
DEPENDENCIA	División Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria División Técnica
NIVEL:	Auxiliar Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Técnica
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	

PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO
Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de las tareas de la División y de aquellas concernientes a la apropiada dinámica operativa de la dependencia.
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar, clasificar y controlar los documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de su dependencia, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos. 2. Llevar y mantener actualizados los registros de su dependencia, verificando la exactitud de los mismos. 3. Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos, a su cargo. 4. Transcribir de acuerdo a las normas técnicas secretariales, los dictados, comunicaciones y documentos en general, requeridos por su inmediato superior. 5. Orientar a los usuarios y visitantes, suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos. 6. Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos de la División y sobre los elementos o documentos encomendados a su cargo. 7. Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevando la agenda correspondiente y recordando los compromisos adquiridos. 8. Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos, correspondencia e información en general, destinada a su inmediato superior; indicando si es el caso, circunstancias especiales. 9. Recopilar en forma sistemática, todas las disposiciones de orden general o específico que se refieren a los asuntos de su dependencia y solicitar originales o copias de tales documentos a los organismos competentes, con el fin de mantener actualizada la información. 10. Recibir y elaborar pedidos de conduces y reportarlos oportunamente al Administrador de Sistemas. 11. Atender correctamente llamadas telefónicas. Tomar nota y comunicar recados oportunamente. 12. Atender en forma cordial y eficiente los asuntos de intercomunicación de la oficina, recibir y transmitir las instrucciones y llevar los registros apropiados. 13. Mantener al día el fichero de direcciones y teléfonos requeridos. 14. Velar por la adecuada presentación de la oficina y por la organización del archivo respectivo. 15. Recibir y tramitar las quejas y reclamos que formulen los ciudadanos, relacionados con el cumplimiento del objeto social del Terminal. 16. Efectuar y recibir llamadas telefónicas de la Sociedad, atenderlas en forma cordial y eficiente y transmitir las a quien corresponda. 17. Efectuar el trámite administrativo para el cobro de comparendos una vez recibidos los mismos de manos de su superior inmediato y/o del Asistente de la División. 18. Mantener un registro sobre las quejas y reclamos recibidos y realizar el correspondiente seguimiento e informar del estado a la Gerencia. 19. Mantener actualizada la cartelera de información. 20. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados. 21. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad. 22. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.
UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título de Bachiller Académico o Comercial Conocimiento en sistemas.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Manejo de archivo, redacción, taquigrafía, Internet, mecanografía, ortografía, manejo de conmutador Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Vocación de servicio, trato amable, facilidad de palabra, facilidad para establecer relaciones interpersonales, discreción, con apego a normas y procedimientos, organización, desempeño de tareas rutinarias, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa.			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Dos (2) años de experiencia en actividades a fines a su cargo.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	21 a 35 años			
SEXO	Femenino			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
		SI	No	

A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES	X	
B. VALORES		X
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

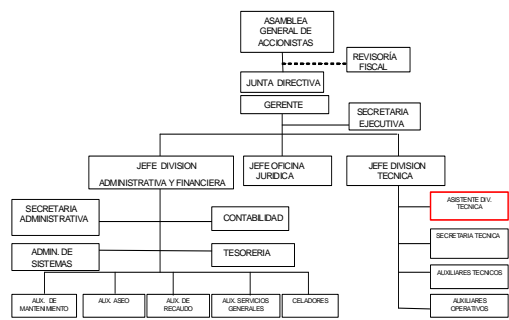
Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	410
DEPENDENCIA	División Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente Operativo
NIVEL:	Auxiliar Administrativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Técnica
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Demanda el desarrollo de actividades tendientes a implementar planes, programas y proyectos relacionados con el manejo y optimización del Sistema Operativo del Terminal de Transportes; y la asistencia en general, de las actividades desarrolladas por el Jefe de la División Técnica.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	


1. Asistir al Jefe de la División en el cumplimiento de sus funciones, en especial en aquellas relacionadas con el aspecto operativo del Terminal y de manejo de personal de la dependencia.
2. Participar en la organización y sistematización de los registros, estadísticas y documentos de inspección, requeridos para el seguimiento y control de gestión.
3. Hacer recomendaciones y participar en la ejecución de métodos, procedimientos y mecanismos de planeación técnico - operativa del Terminal.
4. Efectuar evaluaciones periódicas, que le permitan calificar y cuantificar el programa de servicios a los usuarios y elaborar informe de resultados al Jefe de División.
5. Sugerir, recomendar y colaborar en la fijación de políticas de desarrollo y actualización del personal a su cargo.
6. Controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con el Reglamento Operativo del Terminal, velando siempre por su control y cumplimiento.
7. Apoyar al Jefe de la División, en el manejo de las relaciones interinstitucionales con las demás entidades estatales involucradas en el transporte.
8. Apoyar al Jefe de la División, en las relaciones con los representantes de las empresas de transporte usuarias del Terminal, y en ausencia del Jefe de División asumir directamente esta función.
9. Participar en la elaboración de los Planes Operativos del Terminal de Transportes.
10. Participar en la elaboración de los turnos de trabajo, descanso y demás novedades previsibles de los auxiliares operativos.
11. Coordinar y controlar la programación de labores proyectada.
12. Efectuar evaluaciones, sobre el cumplimiento de las funciones por parte del personal de la dependencia.
13. Efectuar permanentemente rondas de control a los auxiliares operativos de turno.
14. Revisar y evaluar planillas, instructivos diarios y demás documentos de trabajo, con el fin de establecer la efectividad de los controles y elaborar los informes correspondientes.
15. Informar oportunamente al Jefe de la División sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia.
16. Conforme instrucciones del Jefe de División, dirigir, organizar y adelantar operativos encaminados a controlar el cumplimiento por parte de las empresas transportadoras, de las normas que regulan el transporte intermunicipal de pasajeros por carretera.
17. Representar al Jefe de la División, en los compromisos que le asigne y rendir los informes correspondientes.
18. Recepcionar, Conocer y relacionar los comparendos levantados a los infractores del Reglamento Operativo del Terminal y hacer entrega de los mismos a la Secretaria de la División.
19. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
20. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la entidad.
21. Las demás que le sean asignadas por sus superiores y que sean acordes a su cargo.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

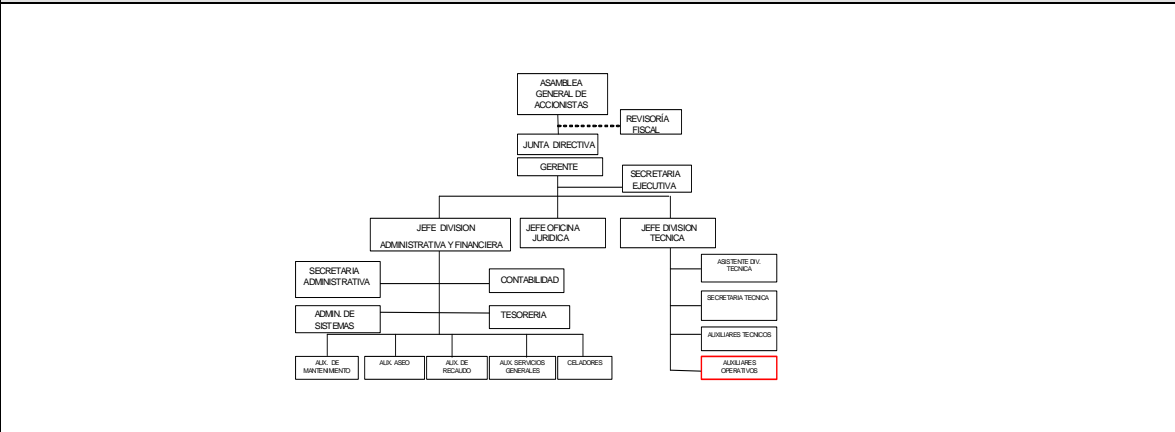
PERFIL OCUPACIONAL				
ESCOLARIDAD MINIMA:	Estudios en carreras técnicas en Administración Financiera, Administración de Empresas o afines.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Conocimientos en transportes			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Iniciativa, facilidad para identificar y solucionar problemas, comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, planificador, organizado, trabajo en equipo			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Tres (3) años de experiencia en manejo de personal y/o tres (3) años de experiencia específica en el desempeño de actividades relacionadas con la organización del transporte.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	23 a 35 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
		SI		No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES		X		
B. VALORES				X
C. DOCUMENTOS		X		
D. MATERIALES				X
Emitido Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:		
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA		
Firma:	Firma:	Firma:		

 Terminal de transportes de Pasto S.A.	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas__
		Versión__
		Actualización__

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	410
DEPENDENCIA	División Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar Operativo
NIVEL:	Operativo
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Técnica
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
Le corresponde el ejercicio de actividades del orden administrativo, complementarias de la función que cumple la División Técnica.	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos. 2. Ejercer el control del transporte interno del Terminal de Transportes, según las instrucciones impartidas por sus superiores. 3. Tener conocimientos del Reglamento Operativo del Terminal y demás disposiciones aplicables a los Terminales de Transporte Terrestre de Pasajeros. 4. Controlar el cumplimiento de las normas fijadas para el control del transporte dentro del terminal. 5. Vigilar y controlar, el cumplimiento del pago de la tasa de uso del Terminal (conduce) que cada vehículo debe cancelar, según el tipo de servicio, el sitio de origen y el destino final. 6. Llevar un registro preciso de las salidas de vehículos intermunicipales de pasajeros, verificando la información consignada en conduce, planillas de despacho, tiquetes de pasajeros y corroborando el número de pasajeros por vehículo. Todo acorde con los destinos legalmente autorizados. 7. Llevar un registro preciso de horas de control de caseta por vehículo despachado. 8. Sellar los conduce y entregarlos a los conductores. 9. Participar en los operativos programados por sus superiores. 10. Informar y solicitar ayuda a las autoridades competentes para la solución de imprevistos que se encuentren enmarcados dentro de su competencia, dejando constancia escrita sobre estas novedades. 11. Verificar constantemente el acatamiento a las medidas de seguridad y vigilancia establecidas por el Reglamento Operativo del Personal. 12. Supervisar y verificar el cumplimiento de obligaciones relacionadas con actividades de vigilancia y aseo, que hayan adquirido terceros, en virtud a contratos celebrados por la Sociedad. 	

- 13. Observar e informar el adecuado comportamiento de los organismos de seguridad y control que permanecen en el Terminal.
- 14. Mantener permanente comunicación por radio con los demás miembros de la División, para coordinar y verificar el buen discurrir de la jornada.
- 15. Elaborar comparendos conforme las disposiciones que regulan la materia.
- 16. Informar a sus superiores, sobre las novedades y/o irregularidades que se presenten en el desarrollo de su trabajo.
- 17. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados.
- 18. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la Entidad.
- 19. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo.

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título de Bachiller, preferiblemente en el área comercial
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Conocimiento en transportes
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Trabajo en equipo, supervisión, manejo de conflictos.
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Un (1) año de experiencia laboral, preferiblemente en trabajos relacionados con el control de transportes.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

EDAD	23 a 35 años			
SEXO	Masculino			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No

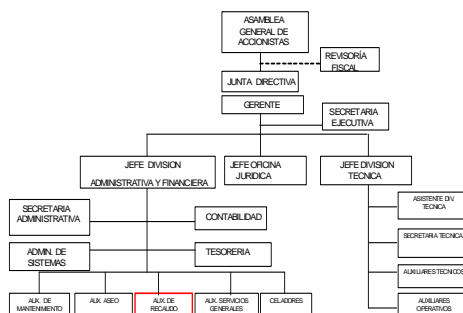
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
	SI	No
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES		X
B. VALORES		X
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES	X	

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Páginas __
		Versión __
		Actualización __

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO DEL CARGO:	540
DEPENDENCIA	Jefe División Administrativa y Financiera
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Recaudo
NIVEL:	Auxiliar Administrativo

PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe División Administrativa y Financiera
SUPERVISA A:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO	
FINALIDADES O FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 8. Responder por la seguridad de los elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos. 9. Conocer el Manual Operativo del Terminal y demás disposiciones legales, referente a los Terminales de Transporte Terrestre de Pasajeros. 10. Vigilar y controlar, el cumplimiento del pago de la tasa de uso del Terminal, (conduce) según lo establecido por la Ley 11. Solicitar las planillas de despacho y demás documentos necesarios para realizar la venta de acuerdo al destino real del vehículo 12. Registrar en el sistema las salidas de los vehículos con pasajeros, verificando la información consignada en conduce, planillas de despacho, tiquetes y el número de pasajeros por vehículo, de acuerdo con los destinos legalmente autorizados 13. Informar y solicitar ayuda a las autoridades competentes para la solución de imprevistos que se encuentren enmarcados dentro de su competencia 14. Efectuar la venta y recaudo por concepto de la tasa de Uso, (Conduce) y remitir periódicamente los dineros y reportes correspondientes, a la Tesorería de acuerdo al procedimiento establecido 15. Informar a sus superiores, sobre las novedades que se presenten en el desarrollo de su trabajo. 16. Preparar y presentar los informes requeridos por sus superiores, con la oportunidad y periodicidad indicados 17. Coordinar las actividades y programación de turnos del personal de recaudo. 18. Cumplir lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás disposiciones que determinen la organización de la Entidad. 19. Informar oportunamente al Jefe de la División sobre las novedades y/o irregularidades de su dependencia. 20. Las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de su cargo 	
UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	



III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

PERFIL OCUPACIONAL

ESCOLARIDAD MINIMA:	Título de Bachiller, preferiblemente en el área comercial			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	Contabilidad y recuperación de cartera			
HABILIDADES ESPECÍFICAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO	Habilidad numérica, supervisión, orientación al usuario, responsabilidad, planificación y organización, excelentes relaciones interpersonales			
EXPERIENCIA EN ÁREAS AFINES AL PUESTO	Un (1) año de experiencia laboral, preferiblemente en trabajos relacionados con el puesto			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:				
EDAD	23 a 35 años			
SEXO	Indistinto			
ESTADO CIVIL	Indistinto			
DISPONIBILIDAD DE:	Cambio de domicilio	No	Viajar	No
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				
		SI	No	
A. BIENES MUEBLES E INMUEBLES			X	

B. VALORES	X	
C. DOCUMENTOS	X	
D. MATERIALES		X

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

Fuente: Elaboración propia

3.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

3.4.1 De la Convocatoria Interna. La Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A. deberá ocupar los puestos vacantes definitivos con trabajadores de la misma Empresa, para ello la Empresa intentará llenar la vacante mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser promovidos (Movimiento vertical), transferidos (Movimiento horizontal) o transferidos con promoción (Movimiento diagonal); solo en el caso de que no exista personal en La Empresa, se contratará a trabajadores de nuevo ingreso.

El procedimiento para el Reclutamiento Interno se hará de la siguiente manera:

3.4.1.1 Convocatorias de Puestos Vacantes. La Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A. a través de la jefatura de Talento Humano y a requerimiento del Jefe del Área que corresponda, convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, en primer lugar a los trabajadores que presten sus servicios en forma permanente, en la Unidad Administrativa a donde corresponda el puesto vacante, para establecer la existencia de una promoción, una transferencia o una transferencia con promoción. En segundo lugar, se convocará a nivel general de todos los trabajadores de la Empresa. La convocatoria deberá durar ocho (8) días a partir de su publicación.

Las convocatorias serán elaboradas por el Jefe de Talento Humano describiendo en ellas los requisitos básicos del puesto y contener con toda claridad lo siguiente:

- Designación clara y precisa del puesto.
- Unidad Administrativa a donde pertenece el puesto y lugar de ejecución de las labores.
- El salario y condiciones adicionales que correspondan al mismo.
- Actividades fundamentales del puesto.
- Especificaciones de Clases de Puestos de la Empresa.
- Los documentos que deben presentarse.
- Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto, si fuere procedente.
- Cualquier otra información que se estime necesaria.

Internamente, los medios de comunicación más empleados para informar acerca de las vacantes serán:

1. Los tableros de avisos o de información
2. Un boletín interno de vacantes
3. Correo electrónico.
4. Intranet

3.4.2 Recepción y Análisis de Hoja de Vida. El Jefe de Talento Humano recibe y revisa la Hoja de Vida de los trabajadores interesados en el puesto.

Para el efecto de lo anterior, se procederá de la manera siguiente:

- a) La documentación, deberá presentarse ante la Jefatura de la Unidad Administrativa donde el trabajador (a) presta sus servicios o directamente a la Jefatura de Talento Humano, dentro del plazo establecido en la convocatoria correspondiente. Cuando se presente ante la Jefatura de la División Administrativa, la documentación deberá ser remitida al día siguiente al Jefe de Talento Humano
- b) El Jefe de Talento Humano conjuntamente con el Gerente de la Empresa dispondrán de un plazo de siete (7) días a partir de la recepción de la documentación, para su revisión o en su defecto emitirá el acuerdo correspondiente si fuera un ascenso automático.

3.4.3 Generar listado de candidatos internos. Se realizará un listado del personal que llena los requisitos que tendrán derecho a la evaluación teórica - práctica, y a quienes posteriormente se les notificará por escrito sobre la participación en los mismos. Tiempo estimado: un (1) día.

3.5 PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA

3.5.1 De la Selección. El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones en relación a la ocupación de un puesto vacante. En el mismo, se buscan entre los aspirantes, aquellos con las capacidades y conocimientos esenciales, convirtiéndose en candidatos a ser contratados/ascendidos.

3.5.1.1 Promociones. Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía.

3.5.1.2 Transferencia. Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

3.5.1.3 Transferencias con promoción. Movimiento diagonal ²

Con el propósito de garantizar la objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas teórico prácticas para trabajadores (as) que deseen llenar los puestos vacantes, se establecen las siguientes normas:

a) Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Jefe de Talento Humano de la TERMINAL DE Transportes de Pasto S.A. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe de la Unidad Administrativa interesada y de otras Unidades cuando el caso lo amerite. El Jefe de la unidad interesada o su representante deberá presentarse a la Jefatura de Talento Humano en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas. Realizada la prueba, el Jefe de Talento Humano calificará las pruebas y notificará a los trabajadores los resultados en un plazo de ocho (8) días.

² WERTHER, William –DAVIS, Keith Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana de México S.A , 5 Edición, México 2000, páginas 225-226

b) En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes un delegado de la Unidad Administrativa designado por la Jefatura de ésta, El Gerente de la Empresa o un representante de la Administración, todos con carácter de observadores para dar fe de la pureza de la prueba, debiéndose suscribir por el encargado de administrar la prueba, es decir el Jefe de Talento Humano un acta circunstanciada sobre el evento.

c) La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en la Unidad Administrativa donde se ha producido el puesto vacante o en el lugar que se crea más conveniente

d) El Jefe de Talento Humano, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.

Todo trabajador deberá tomar posesión de su nuevo puesto hasta el momento en el cual concluya su período de vacaciones, incapacidad, suspensión y/o permisos con o sin goce de sueldo.

3.6 PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA

3.6.1 Se requiere Candidato Externo. Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la Empresa. (Ver anexo E)

3.6.2 Convocatoria Externa. De no existir candidatos en la Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A. y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo de la Empresa.

La duración de la convocatoria externa será de quince (15) días.

Se comunica la convocatoria por escrito fuera de la Empresa, utilizando los medios más efectivos, y quedando a discreción y criterio del responsable, en este caso del Gerente de la Empresa, elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

Fuentes de Reclutamiento Externas:

- Avisos en medios de comunicación.
- Reclutamiento en universidades.
- Presentación espontánea.

- Consultoras.
- Contactos y/o recomendaciones.
- Bolsas de trabajo.
- Asociaciones.
- Reclutamiento electrónico.

3.6.3 Recepción de Hojas de Vida. Se recibe y revisa la Hoja de Vida de los solicitantes externos al puesto.

Una vez recepcionada la hoja de vida se procede a que el candidato diligencie la solicitud de empleo que suministrará la Empresa (Ver Anexo F)

Duración: quince (15) días.

3.6.4 Análisis de Hojas de Vida. Se analizará la Hoja de Vida con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando toda aquella Hoja de Vida que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y se compararán los perfiles entre si. El análisis de hojas de vida no debe exceder ocho (8) días. Será clasificada las Hojas de Vida que cumplan con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el Jefe de la Unidad Administrativa solicitante en cuanto a:

- Formación académica
- Experiencia en el área
- Experiencia en el puesto
- Edad
- Sexo
- Conocimientos específicos

3.6.5 Selección de Posibles Candidatos. Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en la Empresa.

3.6.6 Verificación de datos y referencias. Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta actividad. Duración: Dos (2) días.

3.6.7 Invitación elegibles a pruebas. Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora

y fecha, si no se pudiera concretizar las evaluaciones, se debe analizar si se puede realizar una reprogramación de las mismas. Duración: Un (1) día.

3.6.8 Realización de Pruebas Teórico Prácticas. El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el Jefe de Talento Humano de la Terminal de Transportes de Pasto S.A. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe de la Unidad Administrativa interesada y de otras Unidades cuando el caso lo amerite. El Jefe de la Unidad Administrativa interesada o su representante deberá presentarse a la Jefatura de Talento Humano en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas.

En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes un delegado del Área Administrativa solicitante designado por la Jefatura de éste y el Gerente de la Empresa, todos con carácter de observadores para dar fe de la pureza de la prueba.

3.6.9 Realizar Pruebas Psicométricas. Son instrumentos objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.

Las pruebas psicométricas, se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con la relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.³

En la Terminal de Transportes de Pasto S.A., se aplicará la batería de pruebas siguientes:

- Test ¿Usted nació para jefe o subordinado?
- Test ¿Es usted detallista?
- Test ¿Es usted introvertido o extrovertido?
- Test ¿Qué Estilo de Vida prefiere?
- Test ¿Es usted Racional o Emocional?
- Cuestionario perfil de Personalidad 16PF
- Test Psicológico OTIS

(Ver Anexos K, L, M, N, Ñ, P, Q)

³ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>

3.6.10 Realizar Pruebas Projectivas. Se proponen analizar los diversos rasgos o aspectos de la personalidad, a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Este tipo de pruebas se caracteriza por la presencia de estímulos poco estructurados que inducen a la persona que responde a "proyectar" su estilo personal.

Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, tolerancia a las presiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.⁴ (Ver Anexo R)

La aplicación de las pruebas no debe tardar más de una semana con el fin de no retrasar el proceso.

3.6.11 Evaluar resultados de las pruebas. Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.

3.6.12 Invitación a Candidatos a Entrevista. Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso. Duración: un (1) día.

3.6.13 Realización de la Entrevista. La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos. Duración: Tres (3) días.

Se contará con dos guías de entrevista (Anexos G, H) como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

La preparación para la entrevista deberá incluir:

- El estudio de la Hoja de Vida.
- El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.
- El estudio de los requerimientos del empleado.

⁴ http://www.psicolink.com/_test/test_empleo.asp

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- Batería de preguntas sobre áreas claves
- Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral
- La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa
- Registro de la información obtenida

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

- Datos personales
- Experiencia en el trabajo
- Educación
- Capacitación
- Intereses
- Motivaciones
- Uso de tiempo libre
- Familia

3.6.14 Elaboración Informe de Entrevista. Ver anexo J formato para organizar e interpretar los datos de la entrevista.

Este cuadro, será para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

3.6.15 Evaluación del estado físico o examen médico. Se realiza la evaluación médica de los candidatos en un tiempo no mayor a dos (2) días, los objetivos de la revisión médica son comprobar:

- Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa

Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

- Peso
- Talla
- Audiometría
- Aparato digestivo

- Glucosa
- Tipo de sangre

3.6.16 Estudio socioeconómico. Concluidos los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable, entonces se llevará a cabo el estudio socioeconómico correspondiente. (Ver Anexo S) Duración: Cuatro (4) días.

3.6.17 Informe Final. Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica, Unidad Administrativa y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El Jefe de Talento Humano, responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará a la Jefatura de la Unidad Administrativa solicitante, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

El Jefe de la Unidad Administrativa solicitante, conforme al informe y resumen, entrevistará a los candidatos de la terna, para luego tomar la decisión final.

3.7 PROCESO DE CONTRATACIÓN

3.7.1 Entrevista de Contratación. Esta fase se realizará posteriormente a la entrevista del Jefe de la Unidad Administrativa solicitante, el mismo tomará la decisión final del candidato que será contratado.

En esta entrevista, se le informará al candidato elegido de su contratación y todos los procedimientos que deberá seguir, si se acepta asumir el puesto vacante. Con la respuesta positiva, se solicitará al elegido completar la información y documentación que se requiera para complementar su expediente. Duración: Un (1) día.

3.7.2 Admitir y Revisar documentos Originales y Adicionales. Posteriormente la Jefatura de Talento Humano admitirá y revisará la papelería solicitada del elegido, para completar su papelería en el expediente correspondiente.

3.7.3 Condición de los Nombramientos. Los nombramientos expresarán nombres y apellidos completos del nombrado (candidato elegido), partida presupuestal y puesto para el cual se le nombra, Unidad Administrativa a la cual corresponderá el puesto, a partir de cuando surte efecto el nombramiento y el salario que devengará de conformidad con la asignación presupuestal vigente.

3.7.4 Elaborar Contrato de Trabajo. La Jefatura de Talento Humano elaborará el contrato de trabajo y el acuerdo de nombramiento, para la suscripción de los mismos por el Gerente General de la Empresa.

3.7.5 Enviar para Firma Acuerdo de Nombramiento y Contrato. Se remitirá el contrato de trabajo, y/o el acuerdo de nombramiento correspondiente para su suscripción por parte del Gerente General.

3.7.6 Recibir Acuerdo de Nombramiento y Contrato firmados. Posteriormente, la Jefatura de Talento Humano recibirá, el Acuerdo de nombramiento, y en su caso el contrato de trabajo suscritos por Gerente General.

3.7.7 Notificar a la persona seleccionada el Acuerdo firmado. Oportunamente, el Jefe de Talento Humano comunicará al candidato elegido y nombrado, la fecha de toma de posesión del puesto, según el Acuerdo de nombramiento, o en su caso conforme el contrato correspondiente.

Las anteriores etapas serán realizadas en un (1) día.

3.7.8 Inducción a la Empresa y al Puesto. Corresponderá en condiciones preferenciales a la jefatura de Talento Humano, dar la adecuada inducción a la Empresa al trabajador de nuevo ingreso.

En la Empresa, un responsable designado por la misma, dará la inducción correspondiente a la Unidad Administrativa y al puesto de trabajo en referencia, para lo cual se les deberá indicar sus funciones, presentarles a sus nuevos compañeros de trabajo, jefes inmediatos y otros aspectos, que deberá conocer para ejecutar bien sus labores.

La inducción tendrá la duración de un (1) día.

3.7.9 Evaluar el desempeño en el Período de Prueba. Posteriormente, se evaluará el desempeño del nuevo trabajador, antes de finalizar el período de prueba. Este es el término en el cual, la Empresa por una parte o el trabajador por la otra, podrán rescindir la relación laboral sin responsabilidad para su parte, este término tiene una duración de sesenta (60) días calendario.

Este período de prueba será evaluado por la Jefatura de la Unidad Administrativa inmediata, y seguidamente deberá informar por escrito antes de que finalice el período de prueba al Jefe de Talento Humano, para que se plante a la Gerencia General la confirmación del nombramiento o cancelación de la relación laboral del trabajador.

3.7.10 Confirmar al trabajador en el puesto. Por último, se confirmará al trabajador en el puesto, con lo cual se finalizará el proceso de contratación.

CONCLUSIONES

Dado que el presente trabajo se enfoca básicamente hacia el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A., el énfasis del diagnóstico se hizo sobre los problemas asociados al manejo de este proceso, lo cual quedó consignado en la tabla correspondiente a desventajas del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A no cuenta internamente con un Profesional de Talento humano por lo que en el momento de necesitar personal para su empresa recurre a la contratación de una persona externa a la empresa para que realice todo este proceso ocasionando de esta manera una inadecuada selección de personal.

Se evidencia la necesidad de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para La Empresa Terminal de Transportes de Pasto, logrando claridad, rapidez, transparencia, eficiencia, dinamismo, coerción, credibilidad, certeza, objetividad y orden en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Al proceso de reclutamiento y selección de personal utilizada por la Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A, le hace falta aplicar algunos tipos de pruebas para su reclutamiento y selección para poder conocer más a fondo el perfil del postulante, y se pueda evitar a un futuro una mala situación, como puede ser, encontrarse con un trabajador ineficiente.

El Manual de Descripción y Especificación de Puestos, es una de las fuentes primarias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, La empresa no cuenta con el documento en mención, generando una inadecuada selección de su personal debido a que se desconoce cuál es el perfil y los requerimientos que se necesitan que se cumplan en el puesto que se requiere ocupar.

El Manual de Funciones se encuentra desactualizado, ya que desde su promulgación, no ha sido sometido a un proceso de revisión consistente.

Al aplicar el diseño de reclutamiento y selección de personal, se utilizó como primera opción el reclutamiento a nivel interno debido a que este, pretende llenar las vacantes existentes, con personal que labora en la empresa, proporcionando así un plan de carrera atractivo, a la vez que se tiene la ventaja de contar con aspirantes que ya se identifican con la organización. De no abastecer la plaza vacante, el diseño propone llevar a cabo un reclutamiento a nivel externo.

RECOMENDACIONES

Adicionar para la Administración de talento Humano, un profesional en el área de la Administración, preferiblemente con especialización en Psicología Organizacional, que normalice los procesos de manejo del Talento Humano.

Que la Empresa adopte la propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección, presente en este estudio para de esta manera poder incorporar profesional más idóneos y competentes a la empresa.

Mantener actualizados el manual de funciones y el manual de descripción de puestos, ya que estos son requisitos fundamentales para poder realizar un adecuado perfil del candidato solicitado.

Para mejorar su proceso de selección, referente a los tipos de pruebas que se realizan los postulantes, el gerente debe optar poco a poco en realizar más tipos de pruebas a fin de que pueda mejorar su proceso de selección, y pueda conocer más a fondo el perfil del postulante, y evitar a un futuro, que la persona elegida desempeñe mal su labor.

Realizar todos los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección propuesto sin obviar ninguno ya que esto podría traer consecuencias negativas ya sea en el momento de incorporar personal o una vez incorporado en la empresa

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Santa Fe de Bogotá; México; Brasil, Editorial McGraw Hill. 2000, 699 p.

Werther, Jr. William B. Y Davis Keith. Administración de personal y Recursos Humanos 5ª. Edición. Traducido y printeado en México: McGraw-Hill Interamericana. 2000, 486 p.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal: Relaciones Humanas. Editorial Limusa. México. 1991, 248 p.

Enciclopedia Práctica de Administración Micro, pequeña y mediana Empresa. Círculo de Lectores S.A. Editorial Printer Latinoamericana Ltda. 2003, 112 p.

Guía Gerencia de recursos Humanos: Helados la Fuente, 128 p.

NETGRAFÍA

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal.ht#entre>

<http://www.terminaldepasto.com.co>

<http://www.superiordepsicologia.com/pdf1/TEST%20OTIS.pdf>

<http://www.psicolink.com/index.asp>

<http://www.scribd.com/deleted/11845817?query=cuadernillo+16+pf+forma+A+scrid>

http://www.psicolink.com/_test/test_empleo.asp

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Diagnosticar el proceso de Reclutamiento y selección de personal de la Empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.

Aplicado a: Empleados de la Empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A.

Marque con una "X" su respuesta

1. ¿Por cual de los siguientes medios supo que requerían personal para ocupar su puesto de trabajo?

- a) Recomendación de un empleado _____
- b) Reclutamiento en línea (Internet) _____
- c) Publicidad (prensa) _____
- d) Contactos con universidades e institutos _____
- e) Otros (Especifique) _____

2. Su ingreso al puesto que ocupa actualmente fue realizado bajo la fuente de reclutamiento:

- a) Interno (ascensos, transferencias) _____
- b) Externo _____

3. ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Si _____ No _____

4. ¿Para su postulación fue usted entrevistado?

Si ___ No ___

Si su respuesta es (No), pase directamente a la pregunta No 6

5. ¿Por quien fue entrevistado?

- a) Gerente ___
- b) Psicólogo ___
- c) Otro (Especifique) _____

6. El tiempo entre su solicitud de empleo y su primera entrevista fue:

- a) Menos de un día ___
- b) Menos de una semana ___
- c) Menos de un mes ___
- d) Más de un mes ___

7. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

- a) Síntesis curricular ___
- b) Título universitario ___
- c) Constancias de cursos realizados ___
- d) Portafolio de trabajos ___
- e) Todos los anteriores ___
- f) Otros (Especifique) _____

8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?

- a) Ninguna ___
- b) Una ___
- c) Dos ___
- d) Tres o más ___

En caso de ser su respuesta la opción a) pase directamente a la pregunta 10.

9. El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y la siguiente fue:

- a) Menos de un día ___
- b) Menos de una semana ___
- c) Menos de un mes ___
- d) Más de un mes ___

10. La documentación entregada fue cotejada (original Vs copia)

Si ___ No ___

11. ¿Se le realizó a Usted alguna de las siguientes pruebas?

- a) Test Psicológico _____
- b) Test de personalidad _____
- c) Prueba práctica _____
- d) Otra (especifique) _____
- e) Ninguna _____

12. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

Si _____ No _____

13. ¿Recibió usted charlas de inducción?

Si _____ No _____

14. ¿Tuvo usted que pasar por un periodo de prueba antes de su contratación?

Si _____ No _____

15. ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

Si _____ No _____

16. ¿Fue muy riguroso el proceso de selección para ocupar su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B. Tabulación Encuestas

1. ¿Por cual de los siguientes medios supo que requerían personal para ocupar su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Recomendación de un empleado	10
Reclutamiento en línea (Internet)	0
Publicidad (prensa)	2
Contactos con universidades e institutos	3
Otros	10
TOTAL	25

2. Su ingreso al puesto que ocupa actualmente fue realizado bajo la fuente de reclutamiento:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Interno (ascensos, transferencias)	8
Externo	17
TOTAL	25

3. ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	8
No	17
TOTAL	25

4. ¿Para su postulación fue usted entrevistado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	24
No	1
TOTAL	25

5. ¿Por quien fue entrevistado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Gerente	12
Psicólogo	4
Otro	12
TOTAL	28

6. El tiempo entre su solicitud de empleo y su primera entrevista fue:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Menos de un día	6
Menos de una semana	12
Menos de un mes	2
Más de un mes	4
TOTAL	24

7. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Síntesis curricular	6
Título universitario	4
Constancias de cursos realizados	6
Portafolio de trabajos	4
Todos los anteriores	7
Otros (Especifique)	7
TOTAL	34

8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Ninguna	1
Una	16
Dos	7
Tres o más	1
TOTAL	25

9. El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y la siguiente fue:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Menos de un día	4
Menos de una semana	4
Menos de un mes	0
Más de un mes	0
TOTAL	8

10. La documentación entregada fue cotejada (original Vs copia)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	15
No	9
TOTAL	24

11. ¿Se le realizó a Usted alguna de las siguientes pruebas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Test Psicológico	9
Test de personalidad	5
Prueba práctica	11
Otra (especifique)	0
Ninguna	8
TOTAL	33

12. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	14
No	11
TOTAL	25

13. ¿Recibió usted charlas de inducción?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	18
No	7
TOTAL	25

14. ¿Tuvo usted que pasar por un periodo de prueba antes de su contratación?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	18
No	7
TOTAL	25

15. ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	10
No	15
TOTAL	25

16. ¿Fue muy riguroso el proceso de selección para ocupar su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	7
No	18
TOTAL	25

Fuente: Elaboración propia

ANEXO C. Entrevista



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Objetivo: Diagnosticar el proceso de Reclutamiento y selección de personal de la Empresa TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.

Dirigida a: Gerente General de la empresa Terminal de Transportes de Pasto S.A

- ¿Cuáles son las fuentes que usted utiliza para reclutar personal para su empresa?
- ¿Qué tipo de Reclutamiento utiliza más la empresa?
- ¿Que medios de reclutamiento utiliza la empresa para reclutar al Personal externa o internamente?
- ¿Ha contratado a una empresa o persona externa a la empresa para el reclutamiento y selección del personal?
- ¿Suele contratar personal por recomendación de amigos o familiares?
- ¿Cuales son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal?
- ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el cargo indicado?
- ¿La empresa hace descripción y análisis de cargos?
- ¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?
- ¿Cuando se presentan “x” candidatos usted realiza una preselección de los posibles candidatos para su puesto del trabajo o a todos los convoca?
- ¿Para reclutar a su personal externa e internamente que proceso sigue usted?
- ¿Con que periodicidad contrata personal?
- ¿Qué tipo de contratación maneja la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO D. Entrevista dirigida a Gerente General

- ¿Cuáles son las fuentes que usted utiliza para reclutar personal para su empresa?

R/ La sociedad cuenta con un archivo o kardex de hojas de vida de diferentes perfiles, las cuales se analizan en el momento de presentarse una necesidad de personal. Como empresa de economía mixta las solicitudes de optar a cargos es bastante amplia por lo cual se reciben una cantidad considerable de solicitudes.

- ¿Qué tipo de Reclutamiento utiliza más la empresa?

R/ La empresa teniendo en cuenta la nueva clase de contratación realizada tanto con el personal antiguo como nuevo, como funcionarios privados que los regula el código sustantivo del trabajo no ha reclutado personal hace más de 2 años, pues la mayoría son personas que tienen contrato a término indefinido. Pero cabe resaltar que el tipo de reclutamiento que utiliza más la empresa es externo.

- ¿Que medios de reclutamiento utiliza la empresa para reclutar al Personal externa o internamente?

R/ El medio de reclutamiento que utiliza la empresa para reclutar personal externamente es básicamente un archivo que posee la empresa de posibles candidatos al cargo.

- ¿Ha contratado a una empresa o persona externa a la empresa para el reclutamiento y selección del personal?

R/ La sociedad en la última contratación de personal operativo contrató personal profesional en psicología para que adelantara entrevistas para los opcionados y practicarles test de conocimientos y habilidades.

- ¿Suele contratar personal por recomendación de amigos o familiares?

R/ No.

- ¿Cuales son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal?

R/ Entre las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa se encuentran la entrevista, test y pruebas prácticas.

- ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el cargo indicado?

R/ Documentos o requisitos:

Hoja de vida con copias de cédula de ciudadanía, libreta militar (hombres), pasado judicial, certificado de antecedentes disciplinarios, diploma título universitario, diploma bachiller, diploma diferentes cursos que haya realizado, examen médico.

- ¿La empresa hace descripción y análisis de cargos?

R/ Si, para cargo existen los requisitos mínimos para optar al puesto.

- ¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?

R/ Si, cada cargo tiene tanto el perfil como las funciones definidas en el contrato de trabajo.

- ¿Cuando se presentan “x” candidatos usted realiza una preselección de los posibles candidatos para su puesto del trabajo o a todos los convoca.

R/ Si en la empresa se realiza una preselección de posibles candidatos, esto se lo realiza mediante análisis de hojas de vida y entrevista inicial al candidato.

- ¿Para reclutar a su personal externa e internamente que proceso sigue usted?

R/ El proceso que se sigue en la empresa es el siguiente:

Entrega hojas de vida

Preselección hojas de vida

Entrevistas

Test

Charlas de inducción

Periodo de prueba

Contratación

- ¿Con que periodicidad contrata personal?

R/ Se contrata personal muy esporádicamente debido a que los trabajadores tienen contrato a término indefinido.

- ¿Qué tipo de contratación maneja la empresa?

R/ Contratación laboral con base en el Código Sustantivo del trabajo.

ANEXO E. Formato de Requisición de Personal



Terminal de transportes de Pasto S.A.

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

TRAMO DE CONTROL.

JEFE SOLICITANTE: _____ FECHA: _____

DEPENDENCIA SOLICITANTE: _____

REEMPLAZO DE: _____

PROFESIOGRAMA

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: _____ NIVEL: _____

FUNCIONES QUE SE REQUIEREN

GENERALES _____

ESPECIFICAS: _____

CONOCIMIENTOS Y APTITUDES

ESCOLARIDAD: _____

CONOCIMIENTOS BASICOS: _____

IDIOMA _____ HABILIDADES _____

EXPERIENCIA: NECESARIA NO NECESARIA HORARIO _____

FIRMA DE DEPENDENCIA SOLICITANTE

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Fuente: rh.qroo.gob.mx/anexos/41_1.doc -

ANEXO F. Formato Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha

Día	Mes	Año

IMPORTANTE: SÍRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD A TINTA, DE SU PUÑO Y LETRA.
EL SUMINISTRO DE ESTA SOLICITUD NO INDICA COMPROMISO
ALGUNO PARA LA EMPRESA

DATOS PERSONALES

NOMBRES _____		APELLIDOS _____	
LUGAR DE NACIMIENTO _____		FECHA _____	EDAD _____
C.C No _____	DE _____	LIB. MILITAR No _____	CLASE _____
AFILIACIÓN I.S.S _____		DOMICILIO _____	
DIRECCIÓN _____		BARRIO _____	TEL _____
ESTADO CIVIL _____		NOMBRE DEL CÓNYUGE _____	
NOMBRE DEL PADRE _____		VIVE? _____	
NOMBRE DE LA MADRE _____		VIVE? _____	

ESTUDIOS

ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	FECHAS	AÑOS CURSADOS	TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA					
BACHILLERATO					
UNIVERSITARIOS					
OTROS					
Estudia actualmente? _____ Qué? _____ Grado que cursa _____ Dónde? _____ En cuáles áreas se considera más eficiente _____ Máquinas de Oficina, equipos o herramientas que sabe manejar _____					

EXPERIENCIAS

ANOTAR LOS ÚLTIMOS OFICIOS DESEMPEÑADOS, COMENZANDO POR EL ÚLTIMO						
NOMBRE DE LA EMPRESA	Teléfono	Fecha		Motivo del Retiro	Oficio	
		Ingreso	Retiro		Nombre	Sueldo
Trabaja Actualmente? _____ Nombre de la Empresa _____ Oficio que realiza _____ _____ Sueldo mensual \$ _____ Nombre de su jefe _____ Tiene inconveniente en que obtengamos información de su jefe inmediato? _____ Oficio solicitado _____ _____ Fecha posible iniciación de labores _____ Sueldo deseado \$ _____						

Fuente: Guía Gerencia de recursos Humanos: Helados la Fuente

ANEXO G. Guía de Entrevista 1

• SOBRE EL MOTIVO DE LA SOLICITUD

El candidato busca el puesto por unas razones determinadas y el entrevistador intentará averiguar si dichas razones son las más adecuadas

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué cree usted que nos puede aportar si no tiene experiencia profesional?
- ¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

• SOBRE LA FORMACIÓN

- ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
 - ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
 - ¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?
- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
 - ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
 - ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
 - ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?
- Hábleme de su formación complementaria, ¿Qué le motivó a realizarla?
- Hubo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?

• SOBRE EL EMPLEO

- ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
 - ¿Qué le atrae de ella?
 - ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?
 - ¿Puede resumirme el texto del anuncio?
 - ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿y con cuál acabaría por chocar?
- Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?
- ¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, otro país o a viajar con frecuencia?
 - ¿Tiene alguna preferencia geográfica?
 - ¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
 - ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?
 - ¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿y resaltar los fuertes?
 - ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y como piensa conseguirlos?
 - ¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?
 - ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
 - ¿Cuál sería su trabajo ideal?
 - ¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?
 - ¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?
 - ¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?
 - ¿Y de aquellos en los que hay que demostrar mucha creatividad?
- A la hora de trabajar en equipo, ¿qué papel suele desempeñar?
- ¿Qué opina de la monotonía?
 - ¿No cree que es demasiado joven/mayor para este puesto?
 - ¿No cree que está demasiado cualificado para desempeñar semejante trabajo?

¿Cómo va a evolucionar a su juicio el sector en que trabajamos?
¿Qué opina de trabajar bajo presión? ¿Y de trabajar divirtiéndose?
¿Pondría objeciones si su jefe fuera una mujer?

• **PREGUNTAS PERSONALES**

Hábleme de sí mismo

¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?

Después de un día funesto. ¿Que le gusta hacer?

Si llegara a ser famoso, ¿Qué aspecto de usted le gustaría que destacaran los medios de comunicación?

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

¿Cuál es el sueño por el que estaría dispuesto a abandonarlo todo?

¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida? Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito.

Defínase con 5 adjetivos calificativos y justifíquelo,

¿Qué ha aprendido de sus errores?

¿Acaba lo que empieza?

¿Se aburre a veces?

Describa su escala de valores

¿Qué personas le sacan de quicio?

Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo? Cuénteme un chiste

¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía? Parece usted una persona nerviosa.

• **CARRERA PROFESIONAL Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO**

¿Por qué eligió esta profesión?

Hábleme de sus estudios. Notas, asignaturas favoritas y las más difíciles

¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?

Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional-académica ¿qué cambiaría?

¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, mediano y largo plazo?

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?

¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?

¿Tiene tendencia a aceptar, discutir o poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?

¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?

Fuente: <http://websou.usal.es/empleo/entresel.pdf>

ANEXO H. Guía de Entrevista 2

PSICOLÓGICA

1. Rapidez y agilidad mental de acuerdo con la soltura con que responde y analiza.
2. Concreción, síntesis y claridad en las cosas.
3. Solución de un caso práctico, relativo al cargo para el cual se lo entrevista.
4. Tenacidad en la búsqueda de objetivos.
5. Personalidad (Líder, entusiasta, conflictiva, nerviosa).
6. Personalidad simple o compleja, identificando las personas que hablan mucho pero ofrecen poco o viceversa.
7. Frustraciones.
8. Nivel de crítica a situaciones sociales o de trabajo.
9. Seguridad o nerviosismo.
10. Claridad en el futuro que desea.
11. lo que era hace un año, lo que es actualmente y lo que quiere ser.
12. Autoimagen: Cómo se ve el entrevistado, como cree que lo ven y como lo percibe el entrevistador.
13. Estabilidad emocional.
14. Capacidad para recibir críticas y rechazos.
15. Facilidad de interpretación.
16. Elaboración de ideas simples o simplificación de ideas complejas.
17. Adaptación al cambio y gusto de lo nuevo.
18. Facilidad de manejo y conexión de varias ideas a la vez.
19. Desubicación en las ideas o dejando fragmentados los comentarios que se hacen.
20. Áreas en las cuales ha sentido más gusto o más rechazo.
21. Emotividad o grado de racionalidad.
22. Personalidad de adulto o de niño.
23. Capacidad de liderazgo.
24. Imagen general que proyecta.

FAMILIAR

1. Opinión general sobre la familia y su familia.
2. Personas que conforman su familia actual, sexo, edad, estado civil, nivel educativo, tipo de vínculo (padre, madre, hermanos, tíos, abuelos, cuñados, sobrinos, otros).
3. Relaciones entre los miembros de la familia con quienes más comparte el entrevistado.
4. Situación económica de la familia.
5. Familia muy protectora o muy distante.
6. Visión del trabajo, el estudio y la vida social en la infancia.
7. Persona de la familia con quien más se identifica el entrevistado y porqué.
8. Relaciones de la familia con miembros externos a ella.

9. Evalúe situaciones especiales de la familia que puedan afectar directamente al candidato en su desempeño laboral.
10. Relaciones el ambiente del barrio donde vive la familia y posible influencia en el candidato.

ACADÉMICA

1. Planteles educativos donde realizó los estudios.
2. Forma en que transcurrieron sus estudios académicos.
3. Desarrollo académico frente a sus compañeros de estudio. Comparativamente es de mayor o menor éxito.
4. Tiempo transcurrido entre los diferentes niveles y motivos de interrupciones o mayor número de años a los normales.
5. capacitación recibida (cursos o demás actividades académicas no formales.

LABORAL

1. Motivo que le indujo a presentarse en esta entrevista.
2. Entidades donde ha laborado: título de los cargos, funciones, duración del trabajo, tipo de contrato, motivo de retiro.
3. Estabilidad laboral.
4. Elasticidad o rigidez, en el cumplimiento del trabajo, las normas y las relaciones.
5. Gustos por el trabajo técnico o administrativo.
6. Capacidad para controlar, planear o adaptarse a un nuevo ingreso.
7. Visión general de empresa o de funciones por cargo.
8. Acatamiento de disciplina y jerarquía.
9. Habilidades manuales.
10. Capacidad creativa a través de las experiencias tenidas, o con casos prácticos que se ponen para ser solucionados por el entrevistado.
11. Capacidad para trabajar en condiciones de presión o de grandes volúmenes.
12. capacidad para tomar decisiones o necesidad de dirección.
13. Conocimientos básicos generales frente a la operación que va a ejecutar, su especialidad o su profesión.
14. Visión de conjunto o de detalle de acuerdo con la necesidad del cargo
15. Salario solicitado.
16. Posición frente alas condiciones de trabajo.
17. Interés por el trabajo a nivel de oficina, contra el trabajo a nivel de campo.
18. Capacidad para trabajar en condiciones ambientales difíciles o en horarios inoportunos con adecuada dirección.
19. Conocimiento de condiciones sociológicas en el medio donde va a laborar.
20. Problemas de salud o dificultades de posición del cuerpo para los cargos que es necesario.

SOCIAL Y CULTURAL

1. Grado de satisfacción por las realizaciones.
2. Condiciones de pensamiento político o simplemente de posición frente a cuestiones como el sindicalismo, la lucha de clases entre otros.
3. Interés por el deporte y las actividades en sitios cerrados o abiertos.
4. Utilización de medios para comunicarse.
5. Ambiente socio-económico del cual proviene.
6. Forma de resolver problemas personales.
7. sentido económico de las cosas, racionalización de las cosas.
8. Opinión sobre el sexo opuesto.
9. Visión que tiene de las cosas.
10. Trate de conectar las situaciones del empleado con personas que el haya conocido y que no presente como referencia en la solicitud pero que pueden ser una fuente de información importante.

Fuente: Guía Gerencia de recursos Humanos: Helados la Fuente

ANEXO J. Informe de Entrevista



Terminal de transportes de Pasto S.A.

Nombre del aspirante: _____

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Cualidades sobresalientes
Presentación personal					
Expresión verbal					
Ademanes – Modales					
Extroversión					
Seguridad en si mismo					
Dinamismo – Entusiasmo					
Relaciones interpersonales					
Discreción y confiabilidad					
Espíritu de colaboración					
Responsabilidad					
Inteligencia práctica					
Capacidad de razonamiento					
Capacidad liderazgo					
Iniciativa					
Persistencia – Constancia					
Actitud frente al trabajo					
Interés para capacitarse					
Conocimiento para el cargo					
Motivación para el cargo					

Fecha: _____

Concepto general sobre el aspirante: _____

Fuente: Guía Gerencia de recursos Humanos: Helados la Fuente

ANEXO K. TEST ¿Usted nació para jefe o subordinado?

Test aplicable a cargos directivos.

Este test le permitirá descubrir si tiene una **personalidad con condiciones de líder** o, si por el contrario, sus fortalezas se orientan a llevar adelante ideas propuestas por otro (sin que eso signifique una capacidad menor de creación o talento).

Un **líder** no se define por el cargo que ocupa. No es suficiente que una persona se desempeñe en una posición jerárquica o esté al frente de un partido político para que así se lo considere. Un **líder** es la persona capaz de convertirse, natural y espontáneamente, en una guía o punto de referencia dentro del grupo de amigos, en el trabajo o en cualquier otro ámbito. Es la persona a quien siempre se consulta, aquella que toma la iniciativa, que propone ideas y entusiasmo a las personas para que lo sigan.

Si **usted nació para jefe** domina esta condición naturalmente y ocupar una posición jerárquica sería su mejor opción, también la más beneficiosa para su grupo de trabajo. De lo contrario participe y colabore con su equipo de tareas y deje que su jefe lidere. Ser un subordinado también tiene sus ventajas.

1. Si usted va a tomar una decisión y alguien de su grupo propone una idea diferente a la suya:

- A. Ignora la diferencia de opinión
- B. Evalúa los argumentos del otro antes de decidir
- C. Primero actúa y luego explica sus motivos

2. Si alguien cuestiona una decisión tomada por usted y pone en evidencia que ha cometido un error. ¿Usted qué hace?

- A. Revisa sus argumentos y si fuera el caso, admite la equivocación
- B. Minimiza la cuestión y descalifica a la persona que lo ha cuestionado
- C. Defiende la decisión tomada y niega el error

3. Si usted se encuentra en medio de una discusión con alguien que pierde la calma:

- A. Continúa la discusión hasta que la persona acepte su punto de vista
- B. Espera hasta que la persona recupere la calma
- C. Se retira, para usted es imposible discutir con alguien que pierde la calma.

- 4.** Cuando se enfrenta a un problema que no puede resolver, usted:
- A. Asigna la tarea de resolver el problema a alguien más
 - B. Acepta su limitación y busca ayuda en otras personas
 - C. Posterga su resolución hasta obtener más información
- 5.** Si usted se encuentra con una persona que está intentando resolver un problema:
- A. Colabora con ella sugiriendo posibles alternativas
 - B. Lo ayuda proponiéndole soluciones
 - C. Disfruta observando como lo intenta
- 6.** Para usted, las responsabilidades son:
- A. Una carga pesada
 - B. Un desafío
 - C. Parte de la vida
- 7.** Si alguien de su entorno hace alguna cosa bien y es reconocido abiertamente por ello, usted:
- A. Le aclara que es su responsabilidad hacer las cosas bien
 - B. Lo felicita calurosamente y se alegra por los resultados obtenidos
 - C. Se incomoda un poco y muestra todas las cosas buenas que también ha hecho
- 8.** ¿Cuál es la principal fuerza que lo empuja en su vida?
- A. Principios / Ética
 - B. Dinero / Fama
 - C. Le cuesta encontrar incentivos
- 9.** En un grupo de trabajo
- A. Usted da su opinión aunque no se la pidan
 - B. Usted escucha pero se mantiene al margen
 - C. Los demás habitualmente buscan su opinión
- 10.** Inesperadamente le han encomendado organizar una campaña política. Usted
- A. Busca ayuda rápidamente para aliviar la tensión
 - B. Se alegra y le imprime a la tarea su sello personal

C. Se siente apabullado por la cantidad de detalles que debe manejar

11. Uno de sus empleados se ha comportado irresponsablemente y debe ser despedido

- A. Evita conversar con él y le hace enviar un telegrama
- B. Lamenta tener que despedirlo y actúa con afecto pero con decisión
- C. Busca la oportunidad de plantearle su mal comportamiento y lo despide sin vueltas.

12. ¿Cómo cree Ud. que los demás lo consideran?

- A. Una persona indecisa
- B. Una persona capaz de tomar decisiones
- C. Una persona comprometida

13. ¿Qué sensación le produce saber que puede provocar temor en sus colaboradores?

- A. Le molesta
- B. Le provoca cierta satisfacción
- C. Le resulta indiferente

14. Cuando Ud. va a cenar con sus amigos, trata de ubicarse en un sitio estratégico que le permita tener control sobre todo lo que pasa

- A. Si
- B. No
- C. Le da lo mismo

15. ¿Cuál de estas frases lo convence más?

- A. Un verdadero jefe es aquel que sabe delegar algunas de sus obligaciones en sus colaboradores
- B. Un verdadero jefe es aquel que sabe hacerse amigo de sus subordinados
- C. Un verdadero jefe debe interesarse hasta por los menores detalles

16. ¿Tiende Ud. a autoevaluar su desempeño y a hacerse responsable por el logro de los objetivos propuestos?

- A. Casi Siempre
- B. Si

C. No

17. ¿Cómo se siente respecto a sí mismo?

- A. Bien, aunque piensa que debe mejorar en algunos aspectos
- B. Exitoso, usted siempre obtiene lo que se propone
- C. Regular, pero está trabajando sobre ello

18. Cuando la persona en quien usted delega el trabajo comete un error,

- A. Le explica que ya no podrá confiar en el futuro en ella
- B. Corrige el error sin decir nada para no desmotivarlo
- C. Habla con ella, le pide que lo corrija e implementa controles para prevenir nuevos errores en el futuro.

19. En una situación grupal, usted.

- A. Propone ideas rápidamente para colaborar con la discusión
- B. Piensa que es mejor no aportar información para que el grupo trabaje libremente
- C. Supone que sería un error estratégico compartir sus opiniones

20. ¿Cuál de las siguientes acciones cree usted que resulta más eficaz para mejorar el rendimiento de un grupo de trabajo?

- A. Motivar activamente a todos los involucrados
- B. Supervisar permanentemente al grupo y sus decisiones
- C. Comunicar con precisión qué se espera de cada uno de los involucrados

Fuente: <http://www.psicolink.com/index.asp>

ANEXO L. Test ¿Es usted detallista?

Test aplicable a todos los cargos.

Este test fue ideado para evaluar cuánta atención presta Ud. a los detalles.

Examine cuidadosamente la imagen.

Verá que hay distintas figuras superpuestas que contienen puntos.

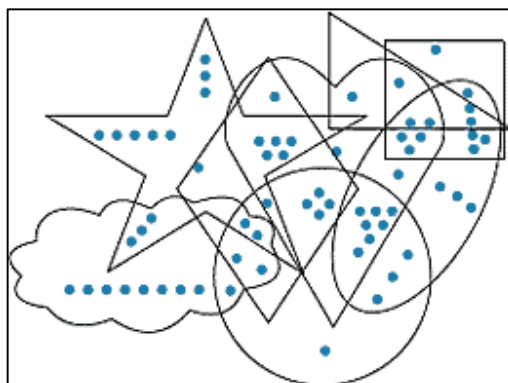
Debajo de la imagen encontrará 10 preguntas.

Su tarea consiste en contar los puntos dispuestos en las distintas áreas especificadas en las preguntas.

Seleccione su respuesta entre las opciones dadas.

Si no sabe la respuesta elija "No Se".

En la realización de este test no hay límite de tiempo, es más importante centrarse en el detalle que en la velocidad. Sin embargo esta última es un factor valioso. El tiempo promedio estimado para completar el test es de 5 minutos.



1. ¿Cuántos puntos hay en el cuadrado pero no en el corazón?

- | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |

2. ¿Cuántos puntos hay en la nube pero no en la estrella ni en el círculo?

- | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |

3. ¿Cuántos puntos hay en el corazón pero no en la estrella, ni en el círculo, ni en el cuadrado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

4. ¿Cuántos puntos hay en el círculo pero no en la nube, ni en la elipse?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

5. ¿Cuántos puntos hay en la nube más la estrella pero no en el corazón?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

6. ¿Cuántos puntos hay en el cuadrado más el corazón pero no en el círculo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

7. ¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón y la estrella?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

8. ¿Cuántos puntos hay en común entre el círculo, la nube y la estrella?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

9. ¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón y la elipse pero que no estén en el cuadrado ni en el círculo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

10. ¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón, la estrella y el círculo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Fuente: <http://www.psicolink.com/index.asp>

ANEXO M. Test ¿Es usted introvertido o extrovertido?

Test aplicable a todos los cargos.

¿Presta mayor atención a lo que lo rodea que a su interior? ¿De dónde obtiene la energía? ¿Se enfoca principalmente en el mundo de las personas, o en el de las ideas y los conceptos? ¿Se orienta preferentemente al mundo exterior, o al mundo interno?

A continuación le mostramos una serie de opciones.

Elija la que se adapte mejor a su forma de ser, sin detenerse demasiado tiempo en cada una.

- 1.** En una reunión social, generalmente usted
 - A. Se integra fácilmente
 - B. Permanece apartado y más bien callado

- 2.** Usted es de los que
 - A. Organiza actividades para que todos participen
 - B. Espera que lo haga otra persona

- 3.** Usted normalmente
 - A. Es de los que tienen muchos amigos superficiales
 - B. Tiene pocos amigos y muy íntimos

- 4.** A usted generalmente
 - A. Le cuesta recordar nombres / fisonomías
 - B. Recuerda el rostro de alguien aunque lo haya visto sólo una vez

- 5.** Usted es de los que
 - A. Se molestan con las interrupciones (por ejemplo el teléfono)
 - B. No le importan las interrupciones

- 6.** A usted le gusta
 - A. Trabajar solo
 - B. Trabajar en equipo y/o con gente alrededor

- 7.** Usted, generalmente
- A. Actúa rápidamente, a veces sin pensar
 - B. Piensa mucho antes de actuar y luego no necesariamente lo hace
- 8.** Usted es de los que en una reunión
- A. Presenta a los demás
 - B. Espera a ser presentado
- 9.** De usted, normalmente dicen que
- A. Es muy transparente, es fácil saber lo que piensa
 - B. Nunca se puede saber lo que piensa
- 10.** En su grupo de amigos
- A. Usted es de los que toman la iniciativa y propone donde ir
 - B. Espera que a otro se le ocurra qué hacer
- 11.** En cuanto a sus amistades
- A. Le preocuparía bastante no tener muchos amigos
 - B. No le interesaría tener muchos amigos
- 12.** Usted es de los que
- A. Se esfuerza por conocer gente interesante y tener aventuras
 - B. Le resulta indiferente
- 13.** Cuando tiene que ir a una reunión donde no conoce a nadie
- A. Se tensiona por el simple hecho de conversar con gente nueva
 - B. Se adapta con facilidad y enseguida entra en conversación
- 14.** A usted le interesa más
- A. Buscar situaciones novedosas y excitantes
 - B. Leer un buen libro
- 15.** En su vida personal
- A. Usted es de los que demuestran abiertamente sus sentimientos
 - B. Prefiere ser reservado con respecto a lo que siente

- 16.** Usted es de los que
- A. Expresan lo que piensan sin medir las consecuencias
 - B. Meditan la situación antes de expresar sus opiniones
- 17.** Usted es de los que cuando conocen a alguien
- A. Encuentra con facilidad tema para conversar
 - B. Todos los temas le parecen irrelevantes
- 18.** En su grupo social, a usted le gusta
- A. Ser el centro de atención
 - B. Pasar desapercibido
- 19.** Usted:
- A. Tolerar los ruidos y multitudes
 - B. Evita las multitudes y busca lugares apacibles
- 20.** Usted
- A. Es de los que se distraen fácilmente
 - B. Se concentra muy bien

Fuente: <http://www.psicolink.com/index.asp>

ANEXO N. Test ¿Qué Estilo de Vida prefiere?

Test aplicable a cargos directivos y administrativos.

¿Planificado y Organizado, o privilegia la flexibilidad y la espontaneidad?

A continuación le mostramos una serie de opciones.

Elija la que se adapte mejor a su forma de ser, sin detenerse demasiado tiempo en cada una.

- 1.** Usted los fines de semana
 - A. Prefiere saber lo que hará y tenerlo organizado con tiempo
 - B. Prefiere organizarse sobre la marcha según su estado de ánimo en ese momento

- 2.** Usted se siente más cómodo y resuelve mejor cuando.
 - A. Se enfrenta a lo imprevisto
 - B. Sigue un plan preparado con anticipación

- 3.** Usted se siente mejor
 - A. Al finalizar completamente una tarea
 - B. Cuando la tarea está casi terminada y puede dejarla para retocarla después

- 4.** Usted trabaja mejor cuando
 - A. Tiene todo organizado antes de comenzar
 - B. No necesita tener todo organizado desde el comienzo

- 5.** A usted
 - A. Le agradan las sorpresas y las situaciones cambiantes
 - B. Le disgustan las sorpresas y los cambios

- 6.** A usted las personas impuntuales
 - A. Lo ponen nervioso
 - B. Los comprende, usted es igual

- 7.** De estos grupos de palabras cual le gusta más
 - A. Previsto / Parámetro / Orden
 - B. Posible / Flexible / Espontáneo

- 8.** Usted es de los que
- A. Les disgusta dejar una tarea en marcha por otra más urgente
 - B. Pueden comenzar varios proyectos a la vez aunque no puedan terminarlos todos
- 9.** En su trabajo surge una reunión de último momento
- A. Usted intenta posponerla para poder participar mejor preparado
 - B. Usted asiste a la reunión sin mayor información
- 10.** Usted con sus papeles de trabajo
- A. Suele ser sistemáticamente ordenado
 - B. Definitivamente suele ser desordenado
- 11.** A usted le enorgullece ser
- A. Eficiente y organizado
 - B. Espontáneo y adaptable
- 12.** Le agradan más los trabajos que
- A. Imponen la necesidad de un sistema y un orden
 - B. Requieren comprender las situaciones más que manejarlas
- 13.** Usted debe entregar un informe a primera hora del día siguiente y todavía le queda mucho por hacer ...
- A. Le informa a quien corresponda que lo tendrá listo dentro de 48 horas.
 - B. Se queda trabajando toda la noche para cumplir con el plazo acordado
- 14.** Armar una lista con las tareas pendientes
- A. Le agrada
 - B. Le molesta
- 15.** Usted tiene un proyecto y lo comenta entre sus amigos
- A. Acepta con entusiasmo las sugerencias que ellos aportan
 - B. Lamenta haberlo comentado, si acepta las opiniones demorará la ejecución del proyecto

- 16.** Cuando se presenta una tarea nueva
A. Comienza inmediatamente para poder cumplir con en el tiempo acordado
B. Se toma su tiempo para meditarlo y se apura al final si es necesario
- 17.** Elija la palabra que más le gusta
A. Decisión
B. Impulso
- 18.** Elija la palabra que más le gusta ...
A. Correcto
B. Curioso
- 19.** Si tuviera que comprar la comida para su mascota
A. Probablemente se olvidaría hasta último momento
B. Lo anotaría en su lista de compras para no olvidarse
- 20.** En su opinión es mejor
A. Tener una vida ordenada y sin sobresaltos
B. Tener una vida impredecible, llena de aventuras

Fuente: <http://www.psicolink.com/index.asp>

ANEXO Ñ. Test ¿Es usted Racional o Emocional?

Test aplicable a todos los cargos.

¿Cómo toma decisiones? ¿Privilegia las decisiones racionales, lógicas que concluyen en base a indicadores objetivos, o prefiere decidir teniendo en cuenta los valores personales o sociales y las interferencias emocionales entre las personas?

A continuación le mostramos una serie de opciones.

Elija la que se adapte mejor a su forma de ser, sin detenerse demasiado tiempo en cada una.

- 1.** En usted es más frecuente que decida con
 - A. La cabeza
 - B. El corazón

- 2.** A usted no le agrada
 - A. Las personas insensibles
 - B. Las personas poco razonables

- 3.** Es mejor
 - A. Mostrar afecto
 - B. No mostrar afecto

- 4.** En general usted prefiere que las personas sean
 - A. Justas
 - B. Amables

- 5.** Usted es de los que, antes de tomar una decisión presta atención
 - A. A los "pro y los contra" de cada opción
 - B. Al modo en que cada opción afectará a las personas.

- 6.** Para usted los sentimientos son
 - A. Válidos siempre y cuando sean lógicos
 - B. Siempre válidos

- 7.** Qué palabra le gusta más
A. Claridad
B. Armonía
- 8.** Usted generalmente es una persona
A. Dura, poco sentimental
B. Decididamente sentimental
- 9.** Cuando usted mira una película dramática
A. Se conmueve con facilidad
B. Rara vez se conmueve
- 10.** Usted se siente
A. Incómodo al tratar con las emociones de otros
B. Suele estar pendiente de los sentimientos ajenos
- 11.** En su trabajo
A. Le gusta poner orden a las cosas, aunque esto genere desacuerdos
B. Busca el acuerdo de pareceres entre sus colegas o amigos
- 12.** Usted es de los que suele
A. Tomar decisiones sin tener en cuenta los deseos de las personas
B. Dejar que los sentimientos propios o ajenos influyan en sus decisiones
- 13.** Para usted es más importante
A. Ser tratado con imparcialidad
B. Que lo alaben permanentemente
- 14.** Usted suele mostrar
A. Firmeza y energía
B. Empatía y simpatía
- 15.** Usted.
A. Puede reprender a otros, o echarlos si es necesario
B. Se siente incómodo si tiene que decir algo desagradable y que pueda herir a otra persona

- 16.** Usted prefiere los trabajos que
- A. Requieren orden y lógica
 - B. Se basan en la comprensión y el trabajo conjunto
- 17.** En una reunión de trabajo se discute un proyecto con el que usted no está de acuerdo
- A. Se opone al mismo abiertamente
 - B. Trata de evitar las discusiones.
- 18.** Con qué frase se identifica más
- A. Ser afectuoso es más importante que ser frío o calculador
 - B. No se debe dejar que los sentimientos interfieran con el deber
- 19.** La gente piensa que Ud. es una persona
- A. Realista y objetiva
 - B. Afectiva e intuitiva
- 20.** Qué palabra le gusta más
- A. Convincente
 - B. Conmovedor

Fuente: <http://www.psicolink.com/index.asp>

ANEXO P. Cuestionario perfil de Personalidad 16PF

Test aplicable a todos los cargos

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de cuestiones que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen contestaciones correctas o incorrectas, porque las personas tienen distintos intereses y ven las cosas desde distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de ésta forma se podrá conocer mejor su forma de ser.

Anote sus contestaciones en la Hoja de respuestas que le han entregado. En primer lugar, escriba sus datos (apellidos, nombre, edad, etc. en la parte superior. Cada cuestión tiene tres posibles respuestas (A, B, C); en la Hoja encontrará estas letras con unos espacios debajo para dar sus respuestas. Las frases están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar. Lea atentamente cada cuestión y las tres posibles respuestas; así le será más fácil decidirse.

Ahora conteste a los ejemplos de práctica; para señalar su respuesta (A, B o C) rellene en la hoja el espacio debajo de la letra correspondiente. Si tiene dudas pregunte al examinador.

EJEMPLOS

1. Me gusta presenciar una competición deportiva:
A. Si B. A veces C. No
2. Prefiero las personas:
A. Reservadas B. Termino medio C. Que hacen amigos fácilmente
3. El dinero no hace la felicidad
A. Verdadero B. Termino medio C. falso
4. "Toro" es a "ternero" como "caballo" es a:
A. Potro B. Ternera C. Yegua

En el último ejemplo si hay una contestación correcta (Potro), pero existen muy pocas cuestiones de este tipo

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

- No piense demasiado las cuestiones ni emplee mucho tiempo en decidirse. Las frases son muy cortas para darle todos los detalles que Vd. quisiera; por ejemplo, se ha puesto "presenciar una competición deportiva", y tal vez a Vd. le guste más el fútbol que el baloncesto; debe contestar pensando en lo que es habitual para Vd. Generalmente se contestan cinco o seis por minuto, y se tarda poco más de media hora para completar todo el cuestionario.
- Evite señalar la respuesta «término medio. o equivalente, excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras ("sí", "no" o respuestas extremas); lo corriente es que esto le ocurra sólo en pocas cuestiones.
- Procure no dejar ninguna cuestión sin contestar. Es posible que alguna no-tenga nada que ver con Vd. (porque no se aplica perfectamente a su caso), intente elegir la respuesta que vaya mejor

con su modo de ser. Tal vez algunas cuestiones le parezcan muy personales, no se preocupe y recuerde que las Hojas de respuestas se guardan como documentos confidenciales y no pueden ser valoradas sin una plantilla especial; por otra parte, al obtener los resultados no se consideran las respuestas una a una, sino globalmente.

- Conteste sinceramente. No señale sus respuestas pensando en lo que “es bueno” o en lo que interesa para impresionar al examinador.

Espera. No pase la página siguiente hasta que se lo indiquen

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar al Cuestionario:
A. Sí
B. No estoy seguro
C. No
2. Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:
A. Sí
B. No estoy seguro
C. No
3. ¿Cuáles de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:
A. Algo
B. Nada
C. mucho
4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:
A. Siempre
B. Frecuentemente
C. Raras veces
5. Evito criticar a la gente y sus ideas:
A. Sí
B. Algunas veces
C. No
6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente si creo que las merece:
A. Generalmente
B. Algunas veces
C. Nunca
7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:
A. Les dejo solucionar sus problemas
B. No estoy seguro
C. Razono con ellos la solución
9. En situaciones sociales
A. Fácilmente soy de los que toman Iniciativas
B. Intervengo algunas veces
C. Prefiero quedarme tranquilamente a distancia
10. Sería más interesante ser:
A. Ingeniero de la construcción
B. No estoy seguro entre los dos
C. Escritor de teatro
11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:
A. Sí
B. Término medio
C. No
12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:
A. Verdadero
B. Término medio
C. Falso
13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:
A. Sí
B. No estoy seguro
C. No
14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:
A. Sí
B. Término medio
C. No
15. Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:
A. No me siento culpable
B. Término medio
C. Todavía me siento un poco culpable
16. Casi todo se puede comprar con dinero:
A. Sí
B. No estoy seguro
C. No
17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:
A. Sí
B. Término medio
C. No
18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

20. Preferiría tener una casa:

- A. En un barrio con vida social
- B. Término medio
- C. Aislada en el bosque

21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:

- A. El cocinero de un buen restaurante
- B. No estoy seguro entre ambos
- C. El que sirve las mesas en el restaurant

22. "Cansado" es a "trabajar" como "orgullosa" es a:

- A. Sonreír
- B. Tener éxito
- C. Ser feliz

23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

24. Una ley anticuada debería cambiarse:

- A. Sólo después de muchas discusiones
- B. Término medio
- C. Inmediatamente

25. La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:

- A. Más de una vez por semana (más de lo corriente)
- B. Alrededor de una vez por semana (lo corriente)
- C. Menos de una vez por semana (menos de lo corriente)

27. Me molesto Cuando veo gente desaliñada y sucia:

- A. Lo acepto simplemente
- B. Término medio
- C. Me disgusta y me fastidia

28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio.

- A. Sí
- B. Algunas veces
- C. No

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:

- A. De acuerdo
- B. No estoy seguro
- C. En desacuerdo

32. Hablo acerca de mis sentimientos:

- A. Sólo si es necesario
- B. Término medio
- C. Fácilmente, siempre que tengo ocasión

33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

34. Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:

- A. Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo
- B. Término medio
- C. Temo haber hecho algo malo, algo que deseo

35. Mis decisiones se apoyan más en:
 A. El corazón
 B. Los sentimientos y la razón por igual
 C. La cabeza
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:
 A. Algunas veces
 B. A menudo
 C. La mayoría de las veces
37. Cuando hablo con alguien, me gusta:
 A. Decir las cosas tal como se me ocurren
 B. Término medio
 C. Organizar antes mis ideas
38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día.
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
39. He sido elegido para hacer algo:
 A. Sólo en pocas ocasiones
 B. Varias veces
 C. Muchas veces
40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:
 A. Vela
 B. Ansioso
 C. Luz eléctrica
41. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:
 A. Valeroso
 B. Ansioso
 C. Terrible
42. A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
 A. verdadero
 B. No estoy seguro
 C. Falso
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
 A. Verdadero
 B. Término medio
 C. Falso
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:
 A. Verdadero
 B. No estoy seguro
 C. Falso
46. Creo que es más importantes mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
 A. Verdadero
 B. No estoy seguro
 C. Falso
47. Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
48. En mi época de estudiante me gustaba (me gusta):
 A. La música
 B. No estoy seguro
 C. La actividad de tipo manual
49. Si alguien se enfada conmigo:
 A. Intento calmarle
 B. No estoy seguro
 C. Me irrita con él
50. Para los padres es más importante:
 A. Ayudar a hijos a desarrollarse afectivamente
 B. Término medio
 C. Enseñarles a controlar sus emociones
51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:
 A. Muy raramente
 B. Término medio

C. Muy a menudo

53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

54. Lo que el mundo necesita es:

- A. Ciudadanos más sensatos y constantes
- B. No estoy seguro
- C. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor

55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

56. Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidas:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:

- A. Guarda forestal
- B. No estoy seguro
- C. Profesor de Enseñanza Media

59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?:

- A. $\frac{3}{7}$
- B. $\frac{3}{9}$
- C. $\frac{3}{11}$

60. "Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a:

- A. Prisión
- B. Castigo
- C. Robo

61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

64. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me considera una persona agradable.

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o "devolver el golpe":

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro

C. Falso

69. En tareas de grupo, preferiría:

- A. Intentar mejorar los preparativos
- B. Término medio
- C. Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las normas

70. Me gustaría más andar con, personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que ya les disgusto:

- A. No me importa nada
- B. Término medio
- C. Me siento abatido

72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

74. Para estar informado, prefiero:

- A. Discutir los acontecimientos con la gente
- B. Término medio
- C. Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad

75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

76. Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

77. En las fiestas de cumpleaños:

- A. Me gusta hacer regalos personales
- B. No estoy seguro
- C. Pienso que comprar regalos es un poco latoso

78. "AB" es a "dc" como "SR" es:

- A. qp
- B. pq
- C. tu

79. "Mejor" es a "pésimo" como "menor" es a:

- A. Mayor
- B. Óptimo
- C. Máximo

80. Mis amigos me han fallado:

- A. Muy rara vez
- B. ocasionalmente
- C. Muchas veces

81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:

- A. Intento organizarme antes de que aparezcan
- B. Término medio
- C. Doy por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador":

- A. Muy frecuentemente
- B. Ocasionalmente
- C. Casi nunca

86. Prefiero leer:
 A. Una narración realista de contiendas militares o políticas
 B. No estoy seguro
 C. Una novela imaginativa y delicada
87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:
 A. Mantenía mi opinión
 B. Término medio
 C. Aceptaba su autoridad
92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:
 A. Verdadero
 B. Término medio
 C. Falso
94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:
 A. A menudo
 B. Algunas veces
 C. Nunca
95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:
 A. Trabajar sobre él en el laboratorio
 B. No estoy seguro
 C. Venderlo a la gente
97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:
 A.OXXX
 B.OOXX
 C.XOOO
98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:
 A. Verdadero
 B. No estoy seguro
 C. Falso
99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:
 A. A menudo
 B. Ocasionalmente
 C. Nunca
100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno.
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

105. Sería más interesante ser:

- A. Orientador vocacional para ayudar a los jóvenes en la búsqueda de su profesión
- B. No estoy seguro
- C. Directivo de una empresa Industrial

106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

110. Me gustaría más tener un trabajo con:

- A. Un determinado sueldo fijo
- B. Término medio

C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:

- A. Mucho
- B. Algo
- C. Nada en absoluto

112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:

- A. Atendiendo a los clientes
- B. Término medio
- C. Llevando las cuentas o los archivos

116. "Azada" es a "cavar" como "cuchillo" es a:

- A. Cortar
- E. Afilar
- C. Picar

117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:

- A. Me quedo tan tranquilo
- B. Término medio
- C. La menosprecio

118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:

- A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten
- B. Término medio
- C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.

119. Creo que se me describe mejor como:
 A. Comedido y reposado
 B. Término medio
 C. Enérgico
120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:
 A. Verdadero
 B. No estoy seguro
 C. Falso
121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás. Aunque sé que no debería hacerlo:
 A. Algunas veces
 B. Casi nunca
 C. Nunca
122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargan a mí.
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
124. Me gusta la música:
 A. Ligera, movida y animada
 B. Término medio
 C. Emotiva y sentimental
125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
126. En un viaje largo, preferiría:
 A. Leer algo profundo pero interesante
 B. No estoy seguro
 C. Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje
127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierdan la calma y la cortesía:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:
 A. En equipo
 B. No estoy seguro
 C. Yo solo
131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":
 A. Sí
 B. No estoy seguro
 C. No
132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:
 A. Sí
 B. Término medio
 C. No
134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:
 A. Abogado
 B. No estoy seguro entre ambos
 C. Navegante o piloto
135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:
 A. Espina
 B. Pétalo
 C. Aroma

136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten personas hacen mucho ruido a mi alrededor:>

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

141. En el trato social:

- A. Muestro mis emociones tal como las siento
- B. Término medio
- C. Guardo mis emociones para mis adentros

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

143. A veces digo en broma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:

- A. Si
- B. Término medio

C. No

144. Me gustaría ser un periodista que escribiera sobre, teatro, conciertos, ópera, etc.:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. No

146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:

- A. Es un mentirosos
- B. Término medio
- C. Evidentemente no está bien Informado

147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:

- A. Me gustaría ver quién es el "ganador"
- B. Término medio
- C. Desearía que se suavizara de nuevo la situación

149. Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas.

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:

- A. Si
- B. Algunas veces
- C. No

152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

153. Me parece más interesante ser:

- A. Artista
- B. No estoy seguro
- C. Secretario de un club

154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:

- A. Ancho
- B. Zigzag
- C. Recto

155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Prácticamente nunca

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

158. Me consideran una persona muy entusiasta:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:

- A. Sí
- B. Término medio

C. No

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:

- A. La dejo pasar
- B. Término medio
- C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla

163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

168. Aprendo mejor:

- A. Leyendo un libro bien escrito
 B. Término medio
 C. Participando en un grupo de discusión
169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:
 A. Siempre
 B. Generalmente
 C. Sólo si es posible
170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:
 A. Verdadero
 B. No estoy seguro
 C. Falso
172. Si se me pidiera colaborar en una campaña caritativa:
 A. Aceptaría
 B. No estoy seguro
 C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado
173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:
 A. En ningún sitio
 B. Lejos
 C. En otro sitio
174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:
 A. Si
 B. No estoy seguro
 C. No
175. Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
176. Creo que se me da mejor mostrar:
 A. Aplomo en las pugnas y discusiones de una reunión
 B. No estoy seguro
 C. Tolerancia con los deseos de los demás
177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
178. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:
 A. Si
 B. No estoy seguro
 C. No
180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):
 A. Lengua o Literatura
 B. No estoy seguro
 C. Matemáticas o Aritmética
181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento:
 A. Si
 B. No estoy seguro
 C. No
182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:
 A. Es a menudo muy Interesante e Instructivo
 B. Término medio
 C. Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia
183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:
 A. Si
 B. Término medio
 C. No
184. En la formación del niño, es más importante:
 A. Darle bastante afecto
 B. Término medio
 C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables

185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:

- A .El problema de la intención moral
- B .No estoy seguro
- C. Los problemas políticos

187. Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:

- A .Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

Fuente:<http://www.scribd.com/deleted/11845817?query=cuadernillo+16+pf+forma+A+scribd>

ANEXO Q. Test Psicológico OTIS

Test aplicable a cargos directivos y administrativos.

TEST PSICOLÓGICO TESTS "OTIS" AUTOAPLICADOS POR ARTHUR S. OTIS SUPERIOR; MODELO A

Punteo.

E. C. _____

C. I. _____

Lea esta página. Haga lo que en ella se dice que haga.

No le de vuelta a esta hoja, hasta que se le diga que lo haga. Llene los espacios en blanco con su nombre, edad, fecha de nacimiento, etc. Escriba con claridad.

Nombre: _____ Edad cumplida: _____

Esta es una prueba para ver cómo piensa. Contiene preguntas de diferentes clases.

Aquí tiene un ejemplo de una pregunta ya contestada correctamente. Fíjese como se contesta la pregunta:

Ejemplo No 1. ¿Cuál de las palabras que están abajo dice lo que es una manzana?

- 1) Flor 2) árbol 3) verdura 4) fruta 5) animal

La respuesta correcta, desde luego, es "fruta"; por eso está el número 4 de la palabra fruta puesto en el paréntesis de la hoja de respuestas en la sección de ejemplos.

Ejemplo No 2 ¿Cuál de las cinco palabras que están abajo significa lo contrario de Norte?

- 1) Polo 2) ecuador 3) sur 4) este 5) oeste

La respuesta, desde luego, es "sur"; así es que debió de haber anotado el número 3 en el paréntesis.

Ejemplo No 3. Un pie es a un hombre y una garra es a un gato lo que un casco es a (?).

- 1) Perro 2) caballo 3) zapato 4) herrero 5) silla de montar

La respuesta, desde luego, es "caballo"; así es que debió de haber anotado el número 2 en el paréntesis.

¿Cuánto valen 6 lápices a cuatro centavos cada uno?

La respuesta, desde luego, es 24, por lo tanto, sólo pon el 24 en el paréntesis

Si la respuesta de un problema es un número o una letra, ponga el número o la letra en el paréntesis de tu hoja de respuestas. **Escriba todas las letras con mayúsculas de molde.**

La prueba contiene 75 preguntas. No se espera que pueda contestarlas todas, pero haga todo lo que pueda. Se le concederá media hora a contar del momento en que el examinador le diga que empiece. Procure contestar bien todas las que pueda. Tenga cuidado de no ir tan aprisa que cometa equivocaciones. No pase mucho tiempo en una sola pregunta. Ninguna pregunta será contestada por el examinador después de empezar la prueba. Ponga su lápiz sobre el escritorio.

No vuelva la hoja hasta que se le indique

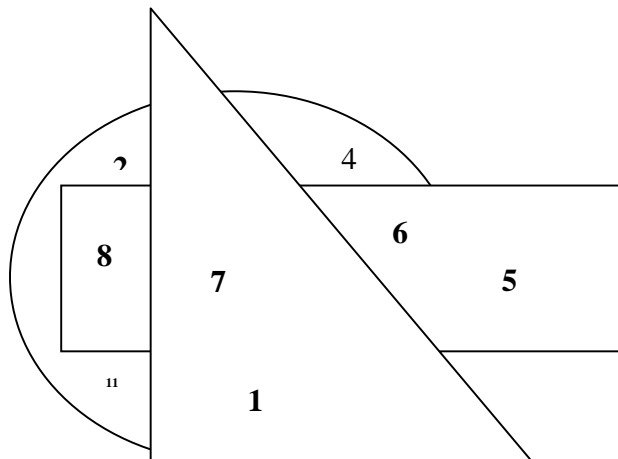
EL EXAMEN EMPIEZA AQUÍ:

1. Lo contrario de odio es (¿)
1) Enemigo 2) temor 3) amor 4) amigo 5) gozo
2. Lo contrario de nunca es (?).
1) a menudo 2) algunas veces 3) de vez en cuando 4) siempre 5) frecuentemente
3. Entre una balanza y el peso hay la misma relación que entre un termómetro y (?).
1) Una bascula 2) lo caliente 3) una ampollita 4) el mercurio 5) la temperatura
4. Un pájaro no siempre tiene (?).
1) Alas 2) ojos 3) patas 4) nido 5) pico
5. Lo opuesto a económico es (?).
1) Barato 2) tacaño 3) derrochador 4) valor 5) rico
6. Una zorra se parece más a un (?).
1) lobo 2) chivo 3) cerdo 4) tigre 5) gato
7. Silencio es a sonido como oscuridad es a (?).
1) Sótano 2) luz 3) ruido 4) quietud 5) recio
8. De las cinco palabras de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1) Doblar 2) afeitar 3) cortar 4) raspar 5) trasquilar
9. Un árbol siempre tiene (?)
1) Hojas 2) fruto 3) yemas 4) raíces 5) sombra
10. De las cinco cosas de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1) Contrabando 2) robo 3) soborno 4) engaño 5) venta
11. Lo contrario de esperanza es (?).
1) fe 2) misericordia 3) pesar 4) desesperación 5) odio
12. La plata es más cara que el hierro porque es mas (?).
1) Pesada 2) escasa 3) blanca 4) dura 5) bonita
13. ¿Qué palabra hace la oración más verdadera? Los hombres (?) son más bajos que sus esposas.
1) Siempre 2) generalmente 3) corrientemente 4) raramente 5) jamás
14. Una bombilla eléctrica es a una vela como un automóvil es a (?).
1) Un carruaje 2) la electricidad 3) una llanta 4) la velocidad 5) el brillo
15. La luna es a la tierra lo que la tierra es a (?).
1) Marte 2) el sol 3) las nubes 4) las estrellas 5) el universo
16. Lo contrario de desgarbado es (?).
1) Fuerte 2) bonito 3) bajo 4) gallardo 5) veloz
17. Un grupo estaba compuesto de un hombre y su esposa, sus dos hijos y sus esposas, y cuatro niños en la familia de cada hijo. ¿Cuántos estaban en el grupo?

18. Una comida siempre implica (?).
1) Una mesa 2) platos 3) hambre 4) alimento 5) agua
19. ¿Cuál de las expresiones de abajo explica este proverbio? "No vendas la piel del venado antes de cazarlo."
1. No hagas lo imposible.
2. El árbol seco arde fácilmente.
3. No prometas algo que no estés seguro de poder cumplir.
4. El que madruga ama a Dios.
5. Las personas activas a menudo consiguen ventajas sobre las negligentes.
6. Con facilidad se critica al que está en desgracia.
20. ¿Cuál de las seis expresiones de arriba corresponde al significado del siguiente proverbio? "Al que madruga Dios le ayuda"
21. ¿Cuál de las expresiones de arriba corresponde al significado de este proverbio? Del árbol caído todos hacen leña
22. Lo opuesto a traidor es (?).
1) Amable 2) valiente 3) sabio 4) cobarde 5) leal
23. En un debate siempre hay (?).
1) Arbitro 2) contrarios 3) espectadores 4) aplauso 5) victoria
24. Si 10 cajas llenas de manzanas pesan 400 libras, y cada caja pesa 4 libras cuando está vacía, ¿cuántas libras pesan todas las manzanas?
25. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). Todos los miembros de este club son deportistas. López no es deportista. López es miembro de este club.
1) verdadera 2) falsa 3) dudosa
26. La afirmación de que la luna está hecha de queso es (?).
1) Absurda 2) engañosa 3) improbable 4) injusta 5) perversa
27. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Jorge es mayor que Francisco. Jaime es mayor que Jorge. Francisco es menor que Jaime."
1) verdadera 2) falsa 3) dudosa
28. ¿Cuál de las seis expresiones de abajo corresponde al significado del siguiente proverbio? "El niño quemado teme al Fuego"
1. La frivolidad florece cuando falta la autoridad.
2. Las experiencias desagradables nos enseñan a ser cuidadosos.
3. Hay que experimentar las cosas antes de saber su valor.
4. Se juzga la comida por los postres.
5. Los animales pequeños nunca juegan en presencia de los grandes.
6. Los niños sufren más con el calor que los adultos.
29. ¿Que expresión de arriba explica este proverbio? "El pastel se pone a prueba comiéndolo."
30. ¿Cuál de las expresiones de arriba explica este proverbio? "Cuando no está el gato juegan los ratones."

31. La influencia de un hombre en su comunidad debería depender de su (?).
1) Riqueza 2) dignidad 3) sabiduría 4) ambición 5) poder político.
32. Si un muchacho puede correr a razón de 6 pies en 1/4 de segundo, ¿cuántos pies puede correr en 10 segundos?
33. ¿Qué palabra hace la oración más verdadera? Los padres son (?) más sabios que sus hijos.
1 siempre 2 generalmente 3 mucho 4 raramente 5 excepcionalmente
34. Lo que la gente dice acerca de una persona constituye su (?).
1) Carácter 2) chisme 3) reputación 4) índole 5) personalidad
35. Si 3 lápices cuestan 5 centavos, ¿cuántos se podrá comprar con 50 centavos?
36. De las cinco cosas siguientes, en cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1) Alquitrán 2) nieve 3) hollín 4) ébano 5) carbón
37. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser el número?
1 4 2 5 3 6 4 7 5 9 6 9.
38. Si todas las letras que ocupan los lugares impares en el alfabeto fueran tachadas, ¿cuál sería la décima letra no tachada? Escríbala con letra mayúscula de molde. No marque el alfabeto.
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
39. ¿Qué letra de la palabra SUPERFLUO ocupa en la palabra el mismo lugar que en el alfabeto de arriba, contando de izquierda a derecha? Escríbala con letra mayúscula de molde
40. ¿Qué es a la enfermedad lo que la precaución al accidente?
1) doctor 2) cirugía 3) medicina 4) hospital 5) saneamiento
41. Si las palabras de abajo se ordenaran para hacer una buena oración, ¿con qué letra empezaría la penúltima palabra de la oración? Escríbala con mayúscula de molde.
Mismo significa lo que pequeño menudo
42. Una madre es siempre más (?) que su hija.
1) Sensata 2) alta 3) robusta 4) vieja 5) arrugada
43. La obligación que se contrae por palabra dada se llama (?).
1) promesa 2) compromiso 3) deber 4) coacción 5) retribución
44. Si las siguientes palabras se vieran en un espejo puesto frente a ellas, ¿qué palabra se leería exactamente igual que si se viera directamente?
1) OHIO 2) SON 3) ERRE 4) MOTOR 5) OTTO
45. ¿Qué número de esta serie aparece la segunda vez más cerca del principio?
6 4 5 3 7 8 0 9 5 9 8 8 6 5 4 7 3 0 8 9 1
46. Al permutar en la palabra CONSTITUCIONAL la primera letra con la segunda, la tercera con la cuarta, la quinta con la sexta, etc., ¿qué letra ocuparía el duodécimo lugar hacia la derecha? Escríbala con mayúscula de molde
47. Si 2 1/2 yardas de tela cuestan 30 centavos, ¿cuántos centavos costarán 10 yardas?

48. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Algunos de los amigos de López son bautistas. Algunos de los amigos de López son dentistas. Algunos de los amigos de López son dentistas bautistas."
1) verdadera 2) falsa 3) dudosa
49. ¿Que se relaciona con pocos como ordinario con excepcional?
1) Ninguno 2) algunos 3) muchos 4) menos 5) más
50. Cuente en esta serie cada N que esté seguida de una O, siempre que la O no esté seguida de una T Diga cuantas ENES conto.
NONTQMNOTMONOONQMNNNOQNOTONAMONO M
51. De un hombre que se opone al cambio y al progreso se dice que es (?).
1) Democrático 2) radical 3) conservador 4) anarquista 5) liberal
52. ¿Cuál de las cinco palabras de abajo se parece menos a las otras cuatro?
1) bueno 2) grande 3) rojo 4) paseo 5) grueso
53. ¿Cuál de las palabras siguientes indica un rasgo de carácter.
1) Personalidad 2) estimación 3) amor 4) generosidad 5) salud
54. ¿Cuántas de las siguientes palabras pueden formarse con la palabra LARINGE? Cada letra puede usarse varias veces
Negar general Niágara regalar regional griega ralear regente
55. Superficie es a línea como línea es a (¿)
1) Sólido 2) plano 3) curva 4) punto 5) cuerda
56. ¿Qué relaciona con cubo como un círculo se relaciona con cuadrado?
1) Circunferencia 2) esfera 3) esquinas 4) sólido 5) espesor
57. Si $4\frac{1}{2}$ yardas de tela cuestan 90 centavos, ¿cuántos centavos costarán $2\frac{1}{2}$ yardas?
58. ¿Qué número está en el espacio que se encuentra en el rectángulo y en el triángulo, pero no en el círculo?



59. ¿Qué número está en las mismas figuras geométricas que el número 8?

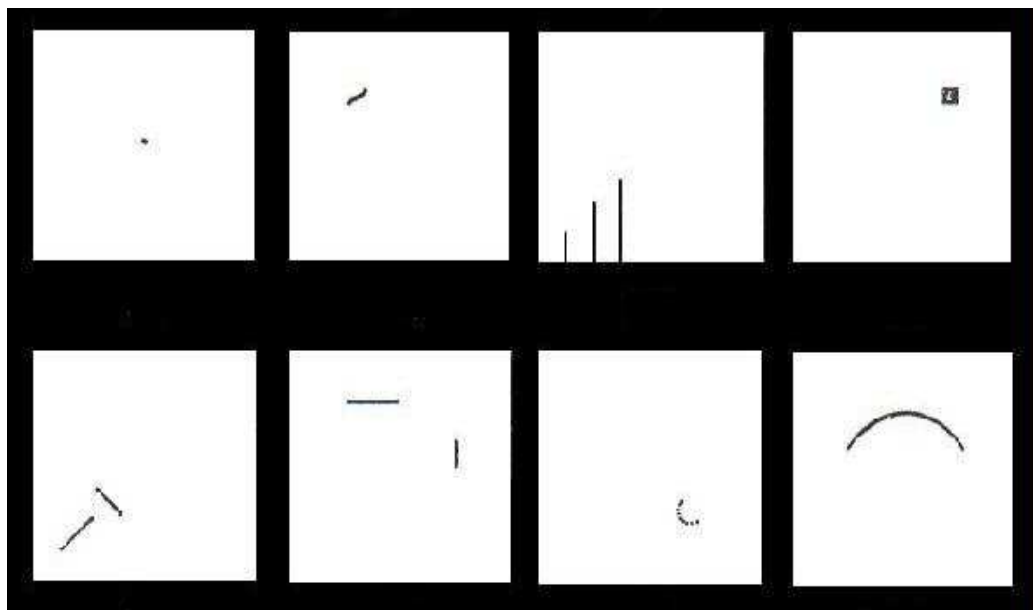
60. ¿cuántos espacios hay que se encuentran en dos y sólo dos de las figuras geométricas?
61. Una tela encoge al lavarse. Si una tira de 24 centímetros de largo se redujo a 22 centímetros de largo, una tira de 36 centímetros de largo ¿Cuánto medirá después de encogerse?
62. A una persona que se deja influenciar por opciones preconcebidas al tomar una decisión, se le llama (¿)
1) Influyente 2) con prejuicios 3) hipócrita 4) decidida 5) imparcial
63. Una declaración cuyo significado no es definido se dice que es (¿)
1) Errónea 2) dudosa 3) ambigua 4) falsedad 5) hipotética
64. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser ese número?
1) 3) 9) 27) 81) 108)
65. Si Francisco puede recorrer en bicicleta 30 pies en el tiempo en que Jorge corre 20 pies, ¿cuántos pies podrá recorrer Francisco en el tiempo en que Jorge corre 30 pies?
66. La revolución es a la evolución lo mismo que volar es a (¿)
1) Pájaro 2) girar 3) andar 4) alas 5) estar de pie
67. Encuentra las dos letras de la palabra COPAN que estén separadas, en la palabra, por tantas letras como en el alfabeto. Escribe de ellas la letra que está primero en el alfabeto
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
68. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser ese número?
0 1 3 6 10 15 21 28 34
69. Lo contrario de honor es (¿)
1) Gloria 2) Afrenta 3) cobardía 4) temor 5) derrota
70. Un hotel sirve una mezcla de 2 partes de crema y 3 partes de leche. ¿Cuántos litros de crema se necesitarán para hacer 15 litros de la mezcla?
71. Si es necesario cortar un alambre de 20 centímetros de manera que un pedazo sea $\frac{2}{3}$ del otro, ¿Cuántos centímetros medirá el pedazo más corto?
72. Escribe, con mayúscula de molde, la cuarta letra a la izquierda de la letra que está en medio de la F y la J en el alfabeto
73. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (¿) “uno no puede llegar a ser buen violinista sin mucha práctica. Carlos practica mucho el violín. “Carlos llegará a ser un buen violinista?
1) Verdadera 2) falsa 3) dudosa
74. Si las palabras de abajo se arreglaran para hacer mejor oración, ¿con qué letra terminará la última palabra de la oración?
La sinceridad rasgos la cortesía carácter del deseables y son
75. ¿Qué cosa se relaciona con la sangre como la física con el movimiento?
1) Temperatura 2) venas 3) cuerpo 4) fisiología 5) geografía

Fuente: <http://www.superiordepsicologia.com/pdf1/TEST%20OTIS.pdf>

ANEXO R. Test Wartegg

Test aplicable a cargos directivos, administrativos, auxiliares y operativos.

TEST Nombre: _____ Fecha: _____
WARTEGG Edad: _____ Sexo: _____ Grado de Instrucción: _____
Profesión: _____ Lugar de Nacimiento: _____



TITULOS DIBUJOS

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

DIBUJO QUE MÁS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MÁS FÁCIL _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MÁS DIFÍCIL _____

Fuente: <http://www.cadigh.com.ar/testgra/wartegg/hojada1/index.html>

ANEXO S. Formato de Estudio Socioeconómico



Terminal de transportes de Pasto S.A.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Fecha y lugar de nacimiento: _____

Edad: _____

Dirección actual: _____

Municipio: _____ Departamento: _____

No. Telefónico: _____ Teléfono Celular: _____

Estado civil: (marque con una X).

Soltero () Casado () Divorciado () Otro: _____

Escolaridad: _____

Nombre del cónyuge: _____

No. de hijos: _____

Nombre de los hijos	Edad	Escolaridad	Ocupación

II. INGRESO FAMILIAR

¿Cuenta con empleo actual? (marque con una X).

Sí ()

No ()

Antigüedad: _____

Empresa en la que labora:

Puesto que ocupa: _____

Horario de trabajo:

_____ No. de dependientes económicos: _____

Ingreso mensual neto: _____

Otros ingresos: _____

Datos del cónyuge

Ocupación: _____

Empresa donde labora: _____

Antigüedad: _____

Ingreso mensual neto:

¿Otro miembro de su familia aporta al ingreso familiar? (marque con una X)

Sí ()

No ()

En el caso de ser afirmativa favor de especificar:

Parentesco	Cantidad mensual aportada
	\$
	\$
	\$
	\$

Otros ingresos: \$ _____

Origen de sus otros ingresos: _____

III. DATOS ECONÓMICOS

Características de la vivienda (Marque con una X)

Tipo de vivienda: Departamento () Casa habitación ()

La vivienda que habita es: (marque con una X).

Propia () Rentada () Familiar () Prestada () Otros: _____

Tiempo de radicar en ese domicilio: _____

No. de personas que habitan en la vivienda: _____

Señale como está conformada su vivienda: (marque con una X).

Sala ()

Comedor ()

Cocina ()

Cuartos: (1) (2) (3) (4) (5)

Baños: (1) (2) (3) (4) (5)

Piscina: ()

Jardín: ()

Otros (Especifique): _____

MUEBLES Y ENSERES

Especifique con qué artículos cuenta y el estado en el que se encuentra:(marque con una X).

(N) Nuevo (B) Buen Estado (D) Deteriorado (X) No Existe

Juego de Sala (N) (B) (D) (X) Videograbadora (N) (B) (D) (X)

Juego de Comedor (N) (B) (D) (X) Sistema de cable (SI) (NO)

Estufa (N) (B) (D) (X) Equipo de sonido (N) (B) (D) (X)

Refrigerador (N) (B) (D) (X) Radio Grabadora (N) (B) (D) (X)

Computadora (N) (B) (D) (X) Aire Acondicionado (N) (B) (D) (X)

Internet	(SI) (NO)	DVD	(N) (B) (D) (X)
Televisión	(N) (B) (D) (X)	Microondas	(N) (B) (D) (X)

¿Cuenta con otra propiedad?
 Sí () Especifique:
 (Casa habitación, departamento, local comercial, terrenos): _____
 Valor aproximado de la propiedad: \$ _____
 No ()

SERVICIOS
 Especifique los servicios con los que cuenta su vivienda: (marque con una X).

Agua potable	Sí () No ()	Agua pozo propio	Sí () No ()
Energía Eléctrica	Sí () No ()	Pavimento	Sí () No ()
Fosa Séptica	Sí () No ()	Escarpa	Sí () No ()

EGRESOS MENSUALES
 Especifique la cantidad que gasta mensualmente en cada uno de los siguientes Conceptos:

Alimentación	\$ _____	Renta ()	Hipoteca ()	\$ _____
Teléfono convencional	\$ _____	Luz		\$ _____
Teléfono celular	\$ _____	Agua		\$ _____
Tarjetas de crédito	\$ _____	Gas		\$ _____
Transportación	\$ _____	Diversiones		\$ _____
Educación	\$ _____	Salud		\$ _____
Ahorro	\$ _____			
Otros:	\$ _____	Especificar:	_____	
TOTAL	_____			

TRANSPORTE

¿Cuenta con automóvil o motocicleta? (marque con una X).

Sí () No () Cantidad:

Marca: _____ Modelo: _____ Propietario: _____

Marca: _____ Modelo: _____ Propietario: _____

IV. DESCRIPCIÓN PERSONAL

¿Cómo se describe así mismo? _____

¿Cuáles son sus aspiraciones en 1, 5 y 10 años? _____

Describa que le gusta hacer en su tiempo libre y con qué frecuencia lo realiza. _____

Mencione 3 características que más le gusten de usted y 3 de las que menos le gusten y cuál es la razón: _____

V. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Relación

Fuente: <http://www.utcam.edu.mx/images/FRIUT08.pdf>