

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DESDE EL MODELO DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO
TECNOLÓGICO DEL MOBILIARIO SENA**

SANDRA MARCELA AGUDELO CARDONA

IRIS CAROLINA CHIQUITO SANCHEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MEDELLIN

2014

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DESDE EL MODELO DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO
TECNOLÓGICO DEL MOBILIARIO SENA**

SANDRA MARCELA AGUDELO CARDONA

IRIS CAROLINA CHIQUITO SANCHEZ

**Trabajo de Grado para optar por al título de
Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

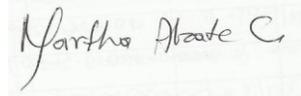
**Mag. Martha Del Socorro Alzate Cárdenas
Docente Asesora**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MEDELLIN**

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de grado contiene una propuesta acorde con el perfil de la Especialización en Gerencia del Talento Humano con un apoyo teórico adecuada y suficiente, análisis a profundidad teniendo en cuenta un diagnóstico con metodologías convenientes, un plan estratégico o táctico y claridad escritural que puede mirarse desde la coherencia, redacción y construcción de ideas.



Martha Alzate Cárdenas**Docente asesora****Medellín, Noviembre de 2014**

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de Grado está dedicado en primer lugar a Dios, quien ha puesto tantas bendiciones en nuestras vidas. A nuestros queridos padres, por impulsarnos siempre a ser mejores personas y apoyarnos en nuestras metas y sueños.

Al Centro Tecnológico del Mobiliario, y a los compañeros del área administrativa, por contribuir con el desarrollo de este trabajo.

Y finalmente a la Fundación Universitaria Luis Amigó, por los conocimientos adquiridos y la formación brindada en el desarrollo de esta Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
GLOSARIO	12
RESUMEN	15
ABSTRACT	16
1. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	17
1.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	17
1.2 PLAN ESTRATÉGICO DEL SENA	19
2 PROBLEMA DE INTERVENCIÓN	22
3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4 JUSTIFICACIÓN	25
5 MARCO REFERENCIAL	27
5.1 MARCO TEÓRICO	27
5.1.1 La Gestión por Competencias	27
5.1.2 El Diseño de Cargos como ventaja Competitiva	29
5.1.3 Descripción y diseño de cargos desde el modelo	30
5.1.4 El perfil por competencias	32
5.1.5 Diccionario de Gestión por competencia	35
5.2 MARCO LEGAL	36
5.3 MARCO CONTEXTUAL	37
6 DISEÑO METODOLOGICO	40
6.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
7 ANALISIS DE LA INFORMACION	43
7.1 CALIDAD DEL TALENTO HUMANO EN EL SENA CTM	43
7.2 FORTALEZAS ADMINISTRATIVAS: FACTOR DIFERENCIADOR	44
7.3 COMPETENCIAS A FORTALECER	47
7.4 PROCESO DE INDUCCIÓN	50
7.5 PERCEPCIÓN DE RIESGOS LABORALES	51
7.6 OPORTUNIDADES A TENER EN CUENTA	52
7.7 LOS NIVELES DE COMPETENCIA EN EL SENA CTM	53
7.8 DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	57

8. CONCLUSIONES.....	105
9. RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO ..	106
10. CRONOGRAMA.....	108
REFERENCIAS	110
ANEXOS	112

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	18
TABLA 2 NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL EN GTH.....	22
TABLA 3 NORMATIVIDAD SENA EN MATERIA DE COMPETENCIAS LABORALES	36
TABLA 4 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	41
TABLA 5 PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS, PERSONAL ADMINISTRATIVO CTM.....	58
TABLA 6 RECURSOS DEL PROYECTO	106
TABLA 7 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	107
TABLA 8 CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	108

LISTA DE GRAFICOS

**GRAFICO 1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PERFIL DE CARGO POR
COMPETENCIAS31**

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN 1 CENTRO TECNOLÓGICO DEL MOBILIARIO (SENA, 2014)	17
IMAGEN 2 REPRESENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO...	20

LISTA DE ANEXO

ANEXOS A FICHAS DE OBSERVACIÓN	112
ANEXOS B ACTA DE ENTREGA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE GRADO AL SENA	131
ANEXOS C CARTA INSTITUCIONAL SOBRE LA PUBLICACIÓN DEL TRABAJO	132
ANEXOS D CARTA DE ESTUDIANTES SOBRE LA PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	133

INTRODUCCIÓN

El SENA tiene entre sus funciones ser la entidad Certificadora y reguladora de las Competencias Laborales en Colombia, por lo cual se convierte en un referente para las empresas y trabajadores que certifica.

El siguiente trabajo contempla el análisis y la descripción de cargos desde el modelo de gestión por competencias realizado en el área administrativa del Centro Tecnológico del Mobiliario (SENA), en este se identificaron las competencias organizacionales para el desempeño de las diferentes funciones administrativas, favoreciendo el desarrollo profesional y laboral de los funcionarios y contratistas.

Para el informe se realizó una identificación de las competencias que se necesitaban para el desarrollo de las funciones administrativas, por medio de un cuestionario, la observación directa y entrevistas, de igual forma se analizaron los resultados y finalmente se elaboró el informe final donde se consignó toda la información investigada.

El desarrollo del trabajo presentó a la institución un documento que contiene la definición de los cargos administrativos, con base al modelo de gestión por competencias, con el fin de aportar al mejoramiento de los procesos internos de la institución.

GLOSARIO

Capacitación: Es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Certificación: La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

Competencias: Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los

conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Contratista: De conformidad con el artículo 34 del Código de Trabajo el contratista independiente es un empleador, persona natural o jurídica que contrata la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva.

Desempeño: son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo.

Entrenamiento: Es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Inducción: Es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados, para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. De acuerdo con Lourdes Munch, es el Conjunto de actividades que se

realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Resolución: La resolución administrativa consiste en una orden escrita dictada por el jefe de un servicio público que tiene carácter general, obligatorio y permanente, y se refiere al ámbito de competencia del servicio.

Las resoluciones se dictan para cumplir las funciones que la ley encomienda a cada servicio público. En cuanto a su ámbito material, la resolución alcanza a todo aquello que complementa, desarrolle o detalle a la ley en la esfera de competencia del servicio público.

En cuanto al territorio, las resoluciones pueden tener alcance nacional o local, tratándose de servicios descentralizados.

Las resoluciones tienen un enorme impacto en la actividad económica y social, pues tienen un grado de flexibilidad, oportunidad e información que la ley no puede tener, y en ese sentido la complementan.

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como Objetivo la descripción de cargos con base en el Modelo de Gestión por Competencias en el área administrativa del Centro Tecnológico del Mobiliario (SENA).

Por medio de instrumentos como la observación y la encuesta, se examinaron datos relevantes para poder llevar a cabo la elaboración de los perfiles, esto se consolidó gracias al análisis que se realizó con cada administrativo teniendo en cuenta características, funciones y especificaciones de cada uno de estos.

La definición de perfiles por competencias permite desarrollar estrategias para potenciar el Talento Humano en la organización, además de representar un insumo importante para planear y ejecutar los procesos de cualificación, formación y capacitación del personal administrativo y facilitar la de selección y evaluación de desempeño desde el área de Gestión Humana.

Palabras Claves: Competencias, Perfil, Cargo, Talento Humano, SENA, Gestión Humana.

ABSTRACT

The aim of this paper is the description of charges based on the Competency Management Model in the Administrative Area of the Technological Center Furniture (SENA).

The use of different instruments such as observation and survey allowed us to examine relevant data in order to carry out the preparation of the profiles. This was possible through the analysis that was conducted with each administrative staff by considering features, functions and specifications of each of them.

The definition of competency profiles allows the development of strategies to enhance the Human Talent in the organization. It also represents an important input for planning and executing the processes of qualification, training and qualification of the administrative staff, and facilitates the selection and assessment of performance from the Human Management Area.

Keywords: Competency, profiles, charges, Human Talent, SENA, Human Management.

1. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

1.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Imagen 1 Centro Tecnológico del Mobiliario (SENA, 2014)



Fuente: Tomado del blog de Centro Tecnológico del Mobiliario.

Este trabajo se desarrolló en el SENA Centro Tecnológico del Mobiliario, ubicado en el barrio Calatrava de Itagüí, en Antioquia.

Tal como lo divulgan en la revista especializada de la Industria Maderera en Colombia:

En marzo de 1982 se inauguró, se inauguró esta institución como Centro Colombo Canadiense de la Madera, entre el año de 1983 y 1986 se capacitan 26 instructores en Canadá. En 1994 el nombre del Centro Colombo Canadiense se cambia por el de Centro Nacional de la Madera. En 1995 se designa al Centro Nacional de la Madera como Centro Núcleo de la Red de Centros del SENA en la tecnología de la madera.

En el año 2007, se hace el relanzamiento del Centro con ocho líneas tecnológicas, siendo la principal, la línea de diseño, cambiando el nombre de Centro Nacional de la Madera, a Centro Tecnológico del Mobiliario, además se expande la cobertura en el Valle de Aburra y municipios cercanos. También se abren programas virtuales a nivel nacional. Actualmente el Centro es líder en el sector de la madera y el mueble a nivel nacional.

El centro Tecnológico del Mobiliario del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, cumple la misión de brindar a los aprendices una formación integral con énfasis en valores y principios, además de ser la institución de formación en diseño de mobiliario y transformación de la madera, de mayor proyección del país. ("Centro Tecnológico del Mobiliario del SENA: En busca de la internacionalización del sector," 2013)

Tabla 1 Información Organizacional

DELIMITACIÓN ESPACIAL- INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	
Entidad	Centro Tecnológico del Mobiliario SENA Complejo Sur Itagüí Regional Antioquia
Nit	899 999 034-1
Dirección	Calle 63 # 58B-03 Barrio Calatrava, Itagüí (Ant.)
Teléfono	514 92 90 Ext. 43145/ 43138
Fax	372 75 90
Correo Electrónico	infomobiliario@sena.edu.co
Página Web	www.sena.edu.co
Misión	El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014b).
Visión	El SENA será una organización de conocimiento para todos los colombianos, innovando permanentemente en sus estrategias y metodologías de aprendizaje, en total acuerdo con las tendencias y cambios tecnológicos y las necesidades del sector empresarial y de los trabajadores, impactando positivamente la productividad, la competitividad, la equidad y el desarrollo del país(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014b).

Fuente: Construcción propia a partir de la Información Institucional

1.2 PLAN ESTRATÉGICO DEL SENA

El Plan Estratégico del SENA se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” a través de tres objetivos principales, los cuales son:

“más empleo, menos pobreza y más seguridad. El marco de referencia propuesto por la dirección General está basado en dos ejes fundamentales: incremento de la productividad de las empresas y regiones, y la inclusión social de personas y comunidades vulnerables mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías.” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014e)

El modelo estratégico del SENA apunta a la consolidación del sector empresarial y social. En el primero, el SENA aportará a la mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral; en el segundo, mediante la inclusión social de los colombianos permitiéndole acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento.

Estas dos acciones se articularán por medio de la consolidación del Sistema de Conocimiento SENA que involucrará temas como: sectores productivos, mercado laboral, marco nacional de cualificaciones, tecnologías y educación, formación por competencias laborales

Por otra parte, el SENA desarrollará y fortalecerá la estrategia de empleo y emprendimiento trabajando para incrementar el emprendimiento de carácter social.

Según lo planteado en el Plan de Acción 2015, la gestión del talento humano como enfoque estratégico de competitividad organizacional y de promoción de las personas a través del trabajo, implica el desarrollo de diversos procesos que interrelacionados determinan significativamente el rumbo de la organización, en razón a que son los colaboradores quienes constituyen el factor diferenciador que aporta a la productividad. La política de Gestión de Talento Humano está orientada al desarrollo y Cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio del mérito para la provisión de los empleados, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014e).

Imagen 2 Representación del Direccionamiento Estratégico.

(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014a)



Fuente: Tomado de la página web del SENA.

1.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente proyecto se realizó, en un tiempo comprendido entre los meses Abril y noviembre de 2014, se dividió en cuatro etapas.

La primera etapa se realizó en la primera semana de abril, hasta la primera semana de junio, para la identificación de los cargos las funciones en el Centro.

La segunda etapa fue comprendida entre la segunda semana de junio y la primera semana de Agosto, se elaboró y definieron los cargos con base al modelo de Gestión por Competencias.

La tercera etapa se llevó a cabo desde la segunda semana de Agosto hasta la segunda semana de noviembre, se analizó la información y se realizó la depuración y revisión del proyecto.

La cuarta etapa se realizó la presentación y entrega del proyecto a la universidad y al centro Tecnológico del Mobiliario, en el mes de noviembre, según consta en el acta de entrega N°1 del 24 de Noviembre de 2014, la cual está incluida como anexo B.

2 PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de trabajo de Colombia, entre las funciones del SENA, diferentes a impartir Formación Profesional Integral, está la gestión del trabajo, esta se realiza desde la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, la cual tiene entre sus Normas de competencias laboral y titulaciones vigentes, relacionadas con el talento humano, las siguientes normas de competencias, descritas en la siguiente tabla: (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014d):

Tabla 2 Normas de competencia laboral en GTH.

TIPO	CODIGO	DESCRIPCIÓN
Titulación	110201001	Selección y vinculación del talento humano
Titulación	110201002	Administración de compensaciones y salarios
Titulación	110201003	capacitación y desarrollo del talento humano
Titulación	110201007	Coordinación del proceso de evaluación de desempeño
Titulación	110201012	Gestión del Talento Humano

Fuente: Construcción propia a partir de las normas de Competencia laboral del SENA

Sin embargo al interior del SENA, estas normas de competencia Laboral no se practican de manera rigurosa, o se tienen en cuenta para los funcionarios vinculados de la entidad, sin embargo esto no excluye que sea necesario gestionar el talento humano entre los demás empleados, aunque sean contratistas, ya que están desarrollando unas funciones y están al servicio de la Institución.

Es necesario la Gestión del talento humano, con las personas que se desempeñan en las áreas administrativas, debido a que el SENA está haciendo mucho énfasis en la formación y capacitación de sus instructores, pero es necesario hacer lo mismo con los administrativos, lo cual permitiría contribuir al clima laboral y un mejor desempeño, al determinar las necesidades de formación, planes de capacitación y definición de perfiles y cargos.

Al no tener rigurosidad en los anteriores procesos de Gestión del Talento Humano, se corre el riesgo de que las personas que llegan a ser parte de la organización, no sean las idóneas para desarrollar sus funciones, lo cual tiene consecuencias en la prestación de los servicios que imparte el Centro.

Esto puede ocasionar dificultades en el desarrollo de la actividad misional de la institución, ya que si el SENA como organización no tienen bien definidos los perfiles de sus colaboradores y funcionarios por competencias, ni aplica este modelo a los procesos de Gestión Humana de la entidad, su misión de impartir Formación Profesional Integral y Gestión del Trabajo, no va a tener el alto estándar de calidad que se fijó la institución-

Por otra parte el Centro Tecnológico del Mobiliario, es uno de los tres Centros de Formación elegidos a nivel Nacional, que está en proceso de Acreditación de Alta Calidad, además de procesos de adquisición y actualización de Registros Certificados de sus programas de formación, por lo cual requiere del mayor potencial de su Talento Humano, para alcanzar los retos y requisitos que estos procesos de tan alta calidad le exigen.

3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los cargos con base en el modelo de Gestión por Competencias, analizando las funciones administrativas que se desarrollan en el Centro Tecnológico del Mobiliario SENA

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que determine las competencias que se requieren para las diferentes funciones administrativas que existen en el Centro Tecnológico del Mobiliario.
- Definir una propuesta de diseño para los lineamientos de los cargos, con base al modelo de Gestión por Competencias, aplicable desde los procesos de selección del Centro de Formación.
- Contribuir a las Gestión del Talento Humano en el Centro Tecnológico del Mobiliario, desde los procesos de Capacitación y Formación.

4 JUSTIFICACIÓN

Desde el Sistema Integrado de Gestión (**SIG**) implementado por el SENA, se entiende que el éxito en la implementación del mismo, radica en que está “*centrado en las personas*”(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014a), esto significa que todas las mejoras que se buscan con esta estrategia gerencial, están orientadas para beneficio de la gente, es decir los clientes internos como externos.

Por lo tanto desde el SIG se promociona el Talento Humano de los empleados que integran el SENA, ya que este, como componente estratégico dentro de la organización, está ligado con los procesos de calidad y con el Direccionamiento Estratégico de la Entidad.

Entre los Procesos misionales que tiene la entidad estipulados en el SIG, está la Gestión por Competencias para las Cualificaciones, proceso que busca:

“Estructurar las cualificaciones requeridas por el sector productivo a través de la identificación y estandarización de las competencias laborales como base para el desarrollo de la evaluación y certificación de las mismas, la elaboración de programas de formación, así como la gestión del talento humano en las organizaciones.(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014a)”

Es así, como el SENA apoya a las organizaciones en la gestión del Talento Humano por medio de la formación y Certificación en Competencias laborales, por lo tanto es necesario revisar, si la entidad aplica esta misma metodología para la gestión su propio recurso humano.

En primer lugar la institución ha establecido por medio de decretos y resoluciones su manual de funciones, cargos y competencias para los empleados públicos,

pero esta normatividad, no es suficiente para decir que el SENA está implementando el modelo de Gestión por Competencias, ya que el establecimiento de funciones y cargos, se realizaron de manera genérica, y solo orientado a los funcionarios vinculados, para definir los perfiles por competencias, y como se recalcó en el Segundo Congreso Internacional de Gestión por Competencias: *“partir del diseño del cargo a determinar, tener en cuenta aspectos como los conocimientos, la formación, la experiencia, las personalidades, las aptitudes y las habilidades de los individuos, para encontrar así un desempeño eficaz, efectivo, seguro y exitoso”*(Gómez, 2006)

Es por lo anterior que las competencias laborales juegan un papel fundamental en los objetivos institucionales, ya que el medio exige mejorar la calidad en los procesos y servicios brindados.

Aunque los contratistas y funcionarios son evaluados por medio del cumplimiento de sus objetos de contrato y estas necesitan del desarrollo de unas competencias, estas no se aplican a los procesos de selección ni se establecen los cargos mediante este modelo de gestión.

5 MARCO REFERENCIAL

Se investigó principalmente los temas de análisis de cargos, gestión por competencias y diseño de puestos de trabajo, como base teórica para la formulación del modelo de Gestión por Competencias, además se relacionó la normatividad vigente que proporcionan los lineamientos generales en materia de competencias laborales en Colombia.

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La Gestión por Competencias

En la actualidad y gracias a los avances tecnológicos y a la alta demanda de productos y servicios, el mercado exige a las organizaciones poseer un alto grado de competitividad, con el fin de que sean rentables y se puedan sostener en el medio, que igualmente, *“Los avances tecnológicos han sido el motor de transformación de la sociedad en los países desarrollados en los últimos 20 años.”*(Simón Cordero, 2011, p. 83).

De la misma manera, se valoran a las personas dentro de las organizaciones, como recurso fundamental para lograr el éxito y cumplimiento de objetivos estratégicos, además de todo el conocimiento y habilidades que poseen, y que son valiosos, al convertirse en valor agregado para las empresas, para que puedan responder a las necesidades del mercado y mayor competitividad y productividad.

Es desde esta realidad global, donde el **Modelo de Gestión por competencias**, emerge como una de las formas de resolver tales demandas, ya que parte de la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas, tal como se establece desde la norma Iso 9000. (Baeza, 1999).

En relación con lo anterior, Víctor Hugo Díaz, destaca la importancia del Modelo de gestión por Competencias, el cual se basa en lograr aumentar la capacidad de las personas y su máximo rendimiento, mejorar los procesos de capacitación y con ello la competitividad de las organizaciones en el mercado, estar más abiertos y receptivos a los cambios además de permitir la actualización de conocimientos, para responder a las demandas socioeconómicas. (Díaz, 2002). Igualmente, Jose Maria Saracho, también resalta la importancia de la Gestión por competencias, así:

“Una de las áreas de especialización más requeridas en los últimos años, es sin duda la gestión por competencias. Un modo de gestionar personas, que ha demostrado ser mucho más que una moda o un lenguaje, y se ha instalado como manera más efectiva de unificar las prácticas de recursos humanos con las prácticas del negocio. Si algo ha aportado la palabra competencias al mundo de las organizaciones es que es un concepto que contiene tanto a las personas como a su comportamiento y desempeño (Saracho, 2005, p. 19).”

Es importante indicar, que la gestión de competencias nace de la psicología organizacional y desde las teorías de la motivación.

En la década de 1970, David C. McClelland (1973) y en la década de 1990 Daniel Goleman, se preguntaron sobre la formación que debían tener las personas para desempeñar con éxito su cargo, tratando de hacer de estas competencias algo funcional para la organización.

Desde estas reflexiones, se analizó que las personas: *“no solo son competentes desde un punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como todo: biológico, psicológico y social, en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral”* esto último lo afirmo Santos Sánchez en su texto de la Gestión por competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño. (Sánchez, 2012)

Por lo tanto es importante que las organizaciones al momento de definir sus perfiles por competencias, tengan en cuenta, no solo la parte técnica del cargo, sino también la parte actitudinal.

5.1.2 El Diseño de Cargos como ventaja Competitiva

Como lo expuso Noé Beltrán en el II Congreso Internacional de Gestión por Competencias, constantemente las empresas se esfuerzan por alinear su desempeño a los indicadores del negocio, para poder así, obtener un alto estándar de calidad en la prestación de sus servicios. Para poder lograr lo anterior, se puede partir desde el diseño de cargos, por ser un proceso que juega un papel fundamental, pues desde este proceso depende que los colaboradores sean ubicados y direccionados de acuerdo con los estándares planteados por la organización. (Beltran, 2006, citado por Gómez 2006)

Según el especialista Noé Beltrán, las características de la estructura son una guía fundamental para el diseño de los cargos. Es decir, antes de definir las propiedades de los puestos de trabajo, debemos tener claridad en que el modelo de la organización no presenta falencias. De acuerdo con su direccionamiento, las compañías desarrollan estructuras de organización (funcional simple, multidimensional, por equipos, por procesos, por unidades de negocio, etc.). Independientemente de cuál sea su estilo propio, es necesario revisar la estructura y analizarla, para que no limite en ningún sentido el desarrollo del modelo de competencias, entonces, las organizaciones deben hacer un análisis de la correlación de cargos.

En otras palabras, las compañías tienen que evidenciar cómo cada puesto está conjugado con la estrategia del negocio, la misión de la compañía, los propósitos de calidad y la red de procesos.

Lo anterior se logra haciendo un balance de cada cargo con las directrices de la empresa.

Entre los beneficios del análisis de correlación de cargos, y como define Noe Beltrán, se encuentra:

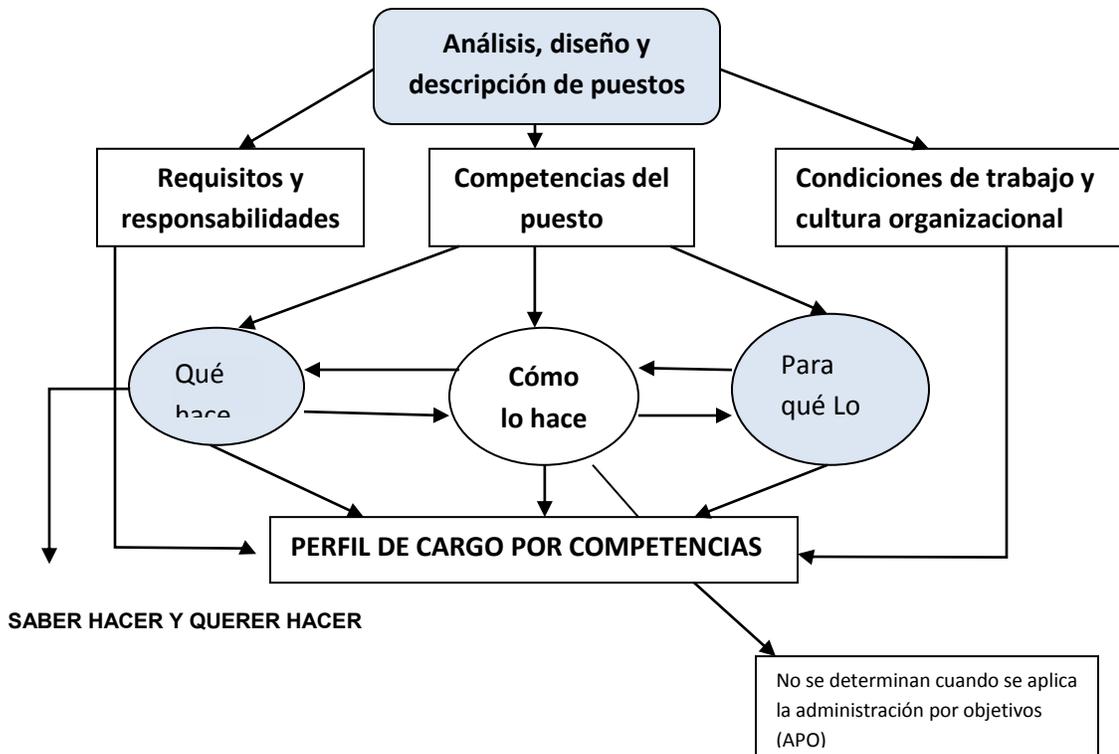
- Alineación con las directrices organizacionales.
- Mapeo de las actividades.
- Verificar despliegue.
- Identificación de objetivos “misionales”.
- Validar integralidad de cada cargo.
- Optimizar la planificación y documentación de los cargos (Beltran, 2006)

5.1.3 Descripción y diseño de cargos desde el modelo

El análisis de cargos es una herramienta que permite optimizar la eficiencia de la administración del personal, de igual forma Armando Cuesta, afirma que: *“Dentro del diseño de cargo se deben dar los elementos que permitan la evolución del mismo. Los cargos deben ser medibles y altamente participativos, el diseño de cargos es un proceso que se relaciona directamente con la productividad y competitividad de la empresa, ya que implica una relación directa con el recurso humanos, la base para el desarrollo de cualquier organización”* (Cuestas, 2010).

La siguiente grafica muestra importantes elementos que se deben tener en cuentas al momento de realizar la descripción de los cargos en la organización por competencias:

Grafico 1. Representación Gráfica del perfil de cargo por competencias



Fuente: Tomado de (Cuestas, 2010).

Tal como lo muestra la gráfica, al momento de definir un cargo por competencias, se deben establecer los requisitos y responsabilidades que tiene el cargo y las competencias necesarias para el desempeño de las funciones. Con esta información se puede deducir la importancia del cargo para la organización, y la manera en que se debe desempeñar el cargo, lo cual es muy útil al momento de definir manuales y procedimientos. También es importante definir las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y cultura organizacional, en las cuales las personas desempeñan el cargo.

Para desarrollar este proceso, la empresa necesita contar con conocimientos, experiencia, metodologías específicas y herramientas de soporte, además levantar la información pertinente y análisis de la misma. En algunas ocasiones, el análisis

refleja que es necesario rediseñar algunos cargos, para lo cual es necesario tener en cuenta las tareas de optimización y mejoramiento pertinentes para cada puesto, además de realizar planes de capacitación.

En el análisis de un cargo se examinan en detalle elementos como ubicación, jerarquía, alineación, dimensión, integralidad, autoridad, funciones y relaciones. El objetivo es diseñar un cargo en aras de la productividad y competitividad de la organización.

5.1.4 El perfil por competencias

Todas las empresas deben tener una descripción de cargos que evidencie su razón de ser y que, comúnmente, está relacionada con aspectos operativos y de rutina diaria. Es posible vincular este aspecto organizacional con la metodología de gestión por competencias.

Esta construcción se hace a partir del diseño del cargo a determinar, y para este proceso, igualmente se deben *“tener en cuenta aspectos como los conocimientos, la formación, la experiencia, las personalidades, las aptitudes y las habilidades de los individuos, para encontrar así un desempeño eficaz, efectivo, seguro y exitoso”* (Beltran, 2006).

Este proceso sugiere la vinculación de la descripción de cargos con la gestión por competencias y se determina por medio de un proceso, del cual Martha Alles en el Diccionario de Gestión por competencias, propone el siguiente método:

- a. *Definir la estrategia de la empresa, desde su misión, visión, y política. Desde ahí se pueden definir cuáles son aquellas competencias que se valoran desde la organización.*

- b. Definir los criterios efectivos de competencias, en la cual se identifica una muestra, se recolecta información de los cargos, y con ella las tareas y requerimientos, así se pueden empezar a definir las competencias necesarias. (Alles, 2003, p.23)*

Existen muchas definiciones y métodos para establecer las competencias, sin embargo, basados en el planteamiento de Spencer y Spencer (Alles, 2003), ellos definieron los siguientes tipos de competencias:

Motivación: Los que las personas buscan lograr, y con base a esto dirigen su acción.

Características: Aquellos rasgos o respuestas que se tienen antes situaciones, y que determinan el desempeño de las personas.

Concepto propio o concepto de sí mismo: La manera en que una persona se percibe en cuanto a sus valores y actitudes, y que lo define.

Conocimiento: Hace referencia a la comprensión de la información de un área específica. En la organización se puede medir por medio de evaluaciones de desempeño laboral y evaluaciones de conocimiento.

Habilidad: Es la destreza con la que se realizan funciones físicas o mentales.

Una vez se tengan claras las competencias involucradas, y como se expresa en el Diccionario de Preguntas de Gestión por competencias, se deben tener en cuenta los siguientes pasos para la construcción de los perfiles por competencia:

- a.** Clarificación del modelo estratégico.
- b.** Identificación de factores claves de éxito.
- c.** Elaboración de procesos críticos.
- d.** Diseño de cargos.
- e.** Identificación de competencias.
- f.** Preparación del catálogo de competencias-
- g.** Elaboración de perfiles.
- h.** Valoración de los perfiles.

El diseño de competencias hace énfasis en los resultados que se esperan y no en el contenido del cargo y en la identificación de conductas relacionadas con el desempeño exitoso.

Si la razón de la implementación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones obedece a la búsqueda e identificación del desempeño exitoso de los colaboradores, el ideal es que los cargos dejen de ser descritos por funciones mecánicas y entren a ser un factor estratégico de éxito en la consecución de los objetivos del negocio.

5.1.5 Diccionario de Gestión por competencia

El diccionario de Gestión por competencias (Alles, 2003, p.43), se convierte en un instrumento muy útil a la hora de definir las competencias de los cargos que se pueden desarrollar en las organizaciones, además mejorar procesos de selección, al ser una guía para realizar las entrevistas por competencias, lo cual tiene beneficios como la disminución de la rotación y la inadecuada selección del personal, mostrando resultados favorables en el desempeño de los mismo.

En la entrevista por competencias, el objetivo principal es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados del candidato, por medio del planteamiento de situaciones hipotéticas, en la cual la persona exprese la manera en que se desarrolló en dicha situación, y de esta manera detectar las principales competencias.

Es así que el diccionario es muy útil para preparar el cuestionario para una entrevista por competencias.

. Dicho diccionario está compuesto por 160 competencias, clasificadas en:

- Competencias cardinales (20 competencias)
- Niveles ejecutivos o altos niveles. (19 competencias)
- Niveles Gerenciales intermedios y otros niveles intermedios.(57 competencias)
- Niveles iniciales. (23 competencias)
- Competencias para trabajadores del Conocimiento. (22 competencias)
- E-competences para la e-people. (19 competencias).(Alles, 2003)

5.2 MARCO LEGAL

El SENA realiza constantemente orden y control en todos sus procesos y como toda organización está regido por unas reglas y leyes.

El Manual específico de, requisitos mínimos y competencias laborales, de los servidores públicos de la Entidad, el cual se ha adecuado a la estructura actual determinada por el decreto 249 de 2004, a la planta de personal y la nomenclatura de los cargos indicada en los 1426 de 1998, 248 y 250 de 2004, 1730 y 3696 de 2006, así como los decretos 770, 2539, 2772 de 2005 y 871 de 2006, que establecen las funciones generales para los diferentes empleos públicos de las entidades del orden nacional. funciones (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014c)

Las normas relacionadas con el Recurso Humano de la entidad, son las siguientes (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2014d):

Tabla 3 Normatividad SENA en materia de competencias laborales

NORMATIVIDAD SENA EN MATERIA DE COMPETENCIAS LABORALES	
NORMA	FINALIDAD
Decreto 1426 de 1998	Por el cual se establece el Sistema de Nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
Decreto 250 (28/01/2004)	Por el cual se adopta la Planta de Personal del SENA
Decreto 2539 de 2005	Por la cual se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplicaran los decretos- Ley 770 y 785 de 2005
Decreto 2772 de 2005	Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1730 de 2006	Por el cual se modifica el Sistema de Nomenclatura, clasificación y remuneración de empleos públicos del

	SENA.
Resolución 00986 de 2007	Por el cual se adopta el manual específico de Funciones, Requisitos mínimos y Competencias Laborales , para los empleos públicos de la planta de Personal, del SENA.
Resolución 01041 de 2010	Por la cual se modifica el manual específico de Funciones, Requisitos Mínimos y competencias laborales para los empleos públicos de la Planta del personal del SENA, en cuanto a los requisitos de Estudio para los empleados.

Fuente: Construcción propia a partir de la normatividad SENA.

A partir del conocimiento de las normas, se puede inferir que aquellas están dirigidas principalmente a servidores Públicos, que están vinculados con la institución, ahora bien, es importante ahondar como estas normatividad se aplica aquellos servidores públicos que son contratistas en la Entidad.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El SENA es una institución pública regida por el ministerio de Trabajo que ha venido desarrollando su actividad misional conforme al plan Nacional de Desarrollo, es por esto que actualmente se trazan lineamientos desde el plan Estratégico SENA 2011-2014, esto se puede evidenciar desde la visión SENA de clase Mundial, en donde se muestra la intención de certificar y posesionar internacionalmente a la institución y desde el contexto normativo y político comienza a trabajar desde el Sistema de Gestión de Calidad (SIG), por medio de la implementación de la norma ISO 9000 de 2008, como estrategia base de la entidad.

El surgimiento de la NTC- ISO 9000, se describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología, proponiendo 8 principios básicos: (Baeza, 1999)

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Al intentar aplicar los postulados que propone la norma ISO 9000, surgen las competencias laborales como un sistema que: *“introduce muchas variantes analíticas y metodológicas, que buscan mejorar el desempeño y desarrollar una capacidad para responder a situaciones no previstas, en aras de cumplir con estándares de calidad como ISO”*(Baeza, 1999)

Desde el ámbito político hay lineamientos que se han establecido desde el SENA como parte de la visión estratégica de la institución como la política “prosperidad para todos” a través de tres objetivos principales: Más empleo, Menos Pobreza y más seguridad.

Es por esto que el quehacer del SENA, involucra sectores productivos, mercado laboral, marco nacional de cualificaciones, tecnologías, educación, formación por competencias.

Bajo estas políticas nacionales, la institución ha visualizado como uno de los ejes fundamentales para dar respuesta a estas, la formación por competencias. Es desde ahí, que desde la dirección estratégica se incluyan dar respuesta a las necesidades de los empresarios y para mejorar la productividad en el mercado laboral nacional y de la misma manera contribuir a posicionamiento internacional de la institución.

Por otra parte estos lineamientos van orientados hacia la superación de la pobreza, por medio de la competitividad e innovación del sector productivo del país, es por ello el enfoque de competencias se ha convertido en el centro de la formación con el fin de dar respuesta a las necesidades y contribuir con la fuerza laboral del país.

Es claro que el modelo de competencias aporta positivamente a las condiciones laborales ya que se ha generado impacto en el mercado, y se hace necesario aplicarlo en los procesos internos.

6 DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este proceso se apoyó en los métodos de observación, la cual constituye el método más directo para la recolección de información, para esto se realizaron unas fichas de observación, que contenía las funciones que desarrollan los administrativos, y la competencia que evidencian en el desarrollo de estas. Por lo tanto el diagnóstico fue interno.

Se realizó un cuestionario por medio de la herramienta tecnológica de GoogleDocs., para poder identificar las funciones y competencias que cada persona considera esencial en su cargo, incluyendo una calificación sobre el proceso de inducción recibida, necesidades de capacitación, y riesgos en la salud, por el desarrollo de la función.

También se utilizó la entrevista, para complementar aquella información que no fue clara o solucionada de manera certera en el cuestionario.

A partir de estas técnicas de recolección, se definieron las competencias y se clasificaron en cardinales, ejecutivos o altos niveles, niveles gerenciales, intermedios y otros niveles, basados en el diccionario de Gestión por competencia, para poder definir el perfil de cada cargo por competencias.

Finalmente se realizó un cruce y análisis de la información por medio del Análisis DOFA, la cual *“es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la Identificación de los Factores Internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto(Universidad Nacional de Colombia, 2012).”*

El análisis DOFA, permitió analizar la información de una manera global, en la cual se pudieron detectar estrategias de mejorar, como una contribución a la mejora de procesos del Talento Humano del Centro de Formación.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Área administrativa, conformada por los cargos directivos y apoyo a los diferentes procesos.

Tabla 4 Descripción de la Muestra

ÁREA	FUNCIÓN	N° PERSONAS POR CARGO	TAMAÑO DE LA MUESTRA	
Subdirección de Centro	Subdirector de Centro	1	1	100%
	Secretaria de Subdirección	1	1	100%
	Líder de Sistemas	1	1	100%
Área de Gestión contractual	Líder de Gestión Contractual y Presupuesto	1	1	100%
	Apoyo a la Gestión contractual	2	1	50%
	Gestión Documental	1	2	50%
Área de Formación Profesional	Coordinadora de Formación Profesional	1	1	100%
	Líder de Bienestar al Aprendiz	1	1	100%
	Psicología	2	1	50%
	Trabajo Social.	2	2	100%
	Experto en Deportes	1	1	100%
	Auxiliares de enfermería	2	2	100%
	Apoyo al proceso de Registro y certificación	2	2	100%
	Líder de Contrato de	1	1	100%

	Aprendizaje			
	Líder de Certificación de Competencias laborales.	1	1	100%
	Relacionamiento corporativo	1	2	50%
Área de Mejora continua	Líder de Sistema Integrado de Gestión	1	1	100%
	Líder de Gestión Ambiental	1	1	100%
Coordinación Académica	Coordinador Académico	3	1	33%
	Apoyo a Seguimiento a Practicas	1	1	100%
	Secretaria	2	2	100%
TAMAÑO DE LA MUESTRA		29	27	93%

Fuente: Construcción propia, basada en la información recolectada en el Centro Tecnológico del Mobiliario.

7 ANALISIS DE LA INFORMACION

7.1 CALIDAD DEL TALENTO HUMANO EN EL SENA CTM

El SENA desde su definición, es una entidad que trabaja para mejorar la calidad de vida de los colombianos, y reconoce que sus colaboradores constituyen el factor diferenciador que aporta a la productividad, por lo tanto ha sido reconocido como la Entidad Gubernamental más queridas por todos los colombianos, y la razón de este reconocimiento, es la gestión y dedicación de su Talento Humano.

Dentro de todos los cargos y múltiples funciones que se desarrollan en Centro Tecnológico del Mobiliario, fue grato poder enfatizar la labor de los administrativos y darse cuenta, de que ellos, aunque no necesariamente se encuentren en los ambientes de aprendizaje impartiendo formación, desde sus funciones aportan al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Identificar y valorar las competencias laborales de los cargos administrativos, permite al Centro de Formación identificar oportunidades de mejora de sus procesos gerenciales, el fortalecimiento de su Talento Humano, y las debilidades que debe superar o minimizar.

Para el desarrollo de este trabajo, y por medio de la utilización de la herramienta de análisis DOFA, se identificaron las fortalezas de los empleados administrativos, y lo que se debe profundizar, en cuanto a competencias laborales se refiere, principalmente en procesos de capacitación; se identificaron las debilidades a las cuales se debe dar mayor atención y minimizar; además las oportunidades que se dan desde el Centro y desde la Institución para el aporte de la gestión del Talento Humano, y las amenazas a tener en cuenta por su impacto en la gestión Humana.

Se pudo realizar también un análisis general de las competencias del área, teniendo en cuenta los niveles propuestos en el Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias de Martha Alles, y finalmente definir cada cargo desde el modelo de competencias.

7.2 FORTALEZAS ADMINISTRATIVAS: FACTOR DIFERENCIADOR

La política de Gestión de Talento Humano está orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos, buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública.

Para poder realizar el desarrollo de las competencias, es importante en primer lugar identificarlas, tanto desde la especificidad del cargo, como a nivel general, ya que la suma de las partes, es igual al todo.

Entre todas las funciones que se evidenciaron y desarrollan las personas que trabajan en el área administrativa del Centro de Formación, y teniendo en cuenta que cada uno desarrolla una función específica, se pudo establecer que existen funciones que son comunes en todos los cargos, las cuales son:

- Atención permanente a clientes internos (incluye compañeros de trabajo), y clientes externos, (aprendices, visitantes, proveedores y empresarios).
- Presentación de informes.
- Comunicación y continuo flujo de información en toda el área.
- Conocimiento de los requerimientos y normas de los procesos administrativos.

Estas funciones que son comunes entre todas las personas del área y que son exigencias del cargo que desarrollan, con lleva a su vez, el desarrollo de una serie de Competencias, que también son compartidas entre los administrativos, y por lo tanto se convierten en una fortaleza común para la institución, por lo tanto *“Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia, están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivo”*(Benavidez, 2002).

Estas competencias son:

- Orientación al cliente
- Trabajo en Equipo
- Escritura de informes
- Tolerancia a la Presión
- Orientación a los Resultados.
- Rigurosidad técnica en el Desarrollo de procedimientos

De las anteriores competencias identificadas, se resaltan las competencias de: *orientación al cliente y orientación a los resultados*, las cuales Marta Alles en su Diccionario de Competencias, las define como *cardinales*, debido a que son las que deberían de poseer todos los integrantes de la organización (Alles, 2003, p.49), lo cual es muy positivo que sea las competencias comunes observadas entre los administrativos del Centro de Formación.

La razón principal de la evidencia de estas dos competencias entre los administrativos, se evidenció durante la observación, ya que el día ingresan muchos visitantes al área (clientes internos y externos) a solicitar información y realizar trámites, además de que todo el tiempo los administrativos están atendiendo público por medio del teléfono IP y del uso de las tics, como el correo institucional.

Por lo tanto la **orientación al cliente** es fortaleza, en cuanto permite dar respuesta a los requerimientos de los clientes. Sin embargo no se puede desconocer que al mismo tiempo esta competencia es desgastante para el personal, debido a que la alta demanda de atención del público, les exige cumplir funciones simultáneas, como cumplir con los requerimientos del cargo y atender a una o más personas al mismo tiempo, brindando un excelente servicio, por lo tanto, también se evidencia la competencia de **Tolerancia a la Presión**.

También se pudo observar como las características físicas del lugar de trabajo, tiene consecuencias en el desempeño de los administrativos, tal como lo rectificó el estudio de Angel Serrano, basado en los riesgos laborales:

“Las empresas reconocen que su competitividad depende en gran medida de su capacidad para desarrollar soluciones creativas e innovadoras. Y el desarrollo de esas soluciones creativas e innovadoras pasa por asegurar que su "talento", es decir, sus profesionales tienen el entorno adecuado para desarrollar dichas soluciones, para ser creativos.

En otro orden de cosas, también está demostrado que el entorno físico puede conducir a un mayor estrés, a una mayor fatiga e incluso hay estudios que relacionan índices de violencia con espacios de trabajo muy densamente poblados(Serrano, 2004).”

La mayor parte de los administrativos comparten una misma área, exceptuando a los profesionales del Grupo de Bienestar al aprendiz, y de Coordinación Académica, quienes están ubicados en otras oficinas aparte. Estos últimos a pesar de no compartir el mismo espacio, igualmente atienden a un gran flujo de visitantes al día.

Las oficinas administrativas están divididas en cubículos de vidrio, lo cual permite una cercanía entre todos, que aporta a la comunicación, debido a que les permite visualizarse como parte de un todo, y dar mayor fuerza a la **competencia de Trabajo en equipo**, la cual es esencial para el cumplimiento de los objetivos, y permite el desarrollo de funciones de manera colaborativa, además porque esto contribuye al clima laboral del área.

Cada uno de los administrativos está adscrito a un proceso, y reconocen sus funciones como fundamentales para el logro de los objetivos de la entidad.

Cada año al Centro de Formación le otorgan metas relacionadas con cobertura, calidad, manejo presupuestal y certificación de normas de competencia laboral entre otras, adicionalmente el Centro a nivel nacional, es uno de los que cuenta

con mayor número de Registros calificados en sus programas de formación, y es de los pocos en el país que se encuentra en un proceso de Acreditación de Alta calidad.

Para el cumplimiento de todas estas metas, el aporte del área administrativa es fundamental, y por lo tanto la conciencia del aporte que cada uno de los administrativos realiza para lograrlo, hace que trabajen bajo la **competencia de Orientación al logro.**

Debido a que el Centro de Formación actualmente se encuentra en proceso de certificación de Acreditación de Alta Calidad, es monitoreado desde el área de mejora continua, que asegura la aplicación de los procedimientos y procesos establecidos, por lo cual la **competencia de rigurosidad técnica** es fundamental y de manejo de todo el personal administrativo.

Los Centros de Formación constantemente deben estar reportando sus resultados e información a la Dirección General, ya que como entidad pública y por el gran número de recursos que ejecutan, es esencial que se haga un monitoreo y seguimiento contante de la gestión, por lo tanto los administrativos, quienes son en gran medida los encargados de consolidar la información del Centro, continuamente están realizando informes y organizando datos de manera sistemática y según los requerimientos exigidos en la entidad, ya sea de manera física o virtual, por medio del uso de estrategias tecnológicas como el correo institucional, o aplicativos informáticos, para lo cual es evidente la **competencia de Escritura de Informes.**

7.3 COMPETENCIAS A FORTALECER

Si bien, se puede decir que el Centro Tecnológico del Mobiliario, cuenta con un personal administrativo comprometido y productivo a la hora de desarrollar sus

funciones, esto no lo debe eximir de realizar también planes de capacitación con sus colaboradores, como lo expresa Siliceo Aguilar:

“Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, siguiendo un modelo científico. No vamos a saber que se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana, administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo”(Siliceo, 2004, p. 57)

Por lo tanto teniendo en cuenta las competencias que se evidencian comunes en los empleados, y la información que ellos brindaron en las encuestas, relacionada con el ítem de Formación *Complementaria para el desarrollo del cargo*, se recomienda que el Centro de Formación, realice planes de capacitación y talleres enfocados al desarrollo y mantenimiento de las siguientes competencias:

Trabajo en Equipo: Aunque los administrativos la evidencian, igualmente es importante que el Centro de formación la impulse de manera constante, ya que mediante su mantenimiento, se logra mayor cohesión grupal, mejoramiento de las relaciones interpersonales entre compañeros y un buen clima laboral.

Inteligencia Emocional: Por medio del fortalecimiento de esta competencia, se pueden prevenir riesgos psicosociales relacionados con el estrés, propio del desarrollo de funciones como: atención al público, exigencia en el cumplimiento de metas, manejo de presupuesto y de personal, y la realización de tareas simultáneas.

Comunicación Asertiva: Esta es una habilidad fundamental dentro de las organizaciones, por la cual constantemente se debe estar enfatizando, principalmente en un área como la administrativa, donde se gestionan grandes proyectos y se tienen gran cantidad de personas laborando, además porque son el núcleo informativo del Centro de Formación.

Uso efectivo del tiempo: Esta competencia aporta a la eficiencia en el tiempo de trabajo, lo cual hace que la realización de las funciones sea más productiva, y se

eviten malos hábitos como la procrastinación. El uso efectivo del tiempo de trabajo, también contribuye a la disminución de índices de ansiedad en los funcionarios.

Actualización en el manejo de aplicativos y Herramientas tecnológicas: Esta fue una de las competencias que los administrativos más expresaron en las encuestas realizadas, debido a que todos deben usar las Tics como herramientas informáticas, para realizar sus funciones, sin embargo, estos aplicativos pueden ser complejos, por lo tanto la actualización en el uso de estos, les facilitaría a ellos la realización de sus deberes, la optimización del tiempo y disminución en los tiempos de trabajo.

Orientación al cliente: Aunque los administrativos demostraron el desarrollo de esta competencia en gran medida, y desde el Centro de Formación se les brinda la oportunidad de certificarse en Normas de Competencia Laboral, enfocadas en servicio al cliente, es importante no solo certificarla sino enseñarla, sobre todo enfocada a la solución de problemas de trabajo cotidiano, donde se pueden presentar situaciones de tensión con clientes o compañeros.

Una de las estrategias más efectivas para fortalecer estas competencias, es por medio de capacitaciones periódicas y de talleres. Normalmente el Centro de Formación realiza una semana de alistamiento semestral, en la cual participan en mayor medida los instructores, y a ellos se les capacita, se les brinda conferencias de motivación o de actualización de conocimientos, como son la actualización de diseños curriculares, todo esto como parte de un programa llamado Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono , sin embargo, mientras los instructores reciben este tipo de intervenciones y capacitaciones, los administrativos no participan, y continúan con sus labores diarias, por lo tanto se recomienda que también a ellos se les pueda hacer un proceso de alistamiento, en la cual se capacite y se trabajen estas competencias, y esto se puede motivar desde el Centro de Formación.

Debido a que el área donde se encuentran, debe prestar atención permanente al público y por lo tanto no se puede pensar en una capacitación masiva, se podrían organizar por tandas, de tal manera que se garantice que todos los administrativos puedan acceder.

7.4 PROCESO DE INDUCCIÓN

Uno de los procesos que se indagaron en los administrativos, fue el relacionado con la inducción que se les brinda a la hora de asumir las funciones del cargo, a lo cual, más de la mitad de los encuestados, valoró como regular, otorgando una calificación entre una escala de 1 a 5, menos de tres puntos, donde 5 era satisfactorio.

Analizando las causas de esta situación, se ve que el tipo de contratación de la mayoría de los administrativos es por prestación de servicios, y esto hace que por contrato, la persona que deja de ocupar un cargo, no este obligada a realizar inducción a la persona que llega en su remplazo, y al no ser este un punto obligatorio, genera en quienes reciben los cargos, angustia, debido a la poca información que reciben y por tener que asumir funciones de manera inmediata.

El hecho de que contratista no esté obligado a realizar proceso de empalme al momento de terminar su contrato de prestación de servicio, se podría diseñar un protocolo de entrega de puestos de trabajo, que sea dirigido desde el área de mejora continua del dentro, lo cual permitiría agilizar este proceso y hacerlo de manera más efectiva, para la persona que llegue ocupar el cargo.

Incluso cuando la persona que ocupaba el cargo, sigue siendo parte de la Entidad, el proceso de Inducción y empalme es complicado, ya que el empleado que cambia de función, está a su vez recibiendo otro, y no le da el tiempo suficiente para realizar un proceso de empalme, tanto de egreso de la función como de ingreso al cargo.

Otra razón de la baja calificación del proceso de inducción, es el poco tiempo que tienen los supervisores de contrato, para dar una inducción completa a las personas que entran a ser parte de sus equipos, y por lo tanto delegan esta función, o simplemente el proceso queda incompleto.

7.5 PERCEPCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Entre los riesgos que los administrativos percibieron en sus puestos de trabajo, encontramos consecuencias a la salud relacionada con el estrés, el cual puede reflejarse en ansiedad, dolores de cabeza, problemas en la presión, entre otros.

El hecho de estar haciendo una labor de oficina, con lleva unos efectos, que aunque son menores, según la escala de riesgos de las ARL, si pueden afectar el desempeño de los administrativos. Entre estos riesgos se encuentran: problemas de postura, síndrome de túnel del Carpio, cansancio visual, ansiedad por las exigencias del cargo.

El hecho de que el espacio físico este compartido entre tantos funcionarios y las divisiones de los cubículos sean en vidrio y sin puertas, sumando el flujo de personas entrando y saliendo constantemente de las áreas, hace que se generen muchas distracciones en el trabajo, lo cual exige un nivel mayor de concentración por parte de los que laboran en el área.

También el sedentarismo propio de una labor de oficina está presente, debido a que todo el tiempo la labor se desarrolla en espacios cerrados y que exigen estar sentados frente a computadores y en atención permanente del público.

Aunque desde el área de salud ocupacional del Complejo Sur, donde está ubicados el Centro de Formación, se ha implementado un programa de pausas activas diarias, lo cual es positivo a la hora de minimizar riesgos psicosociales, pero estas pausas son cortas y en una sola jornada, y aunque son valoradas por

el personal, igualmente es muy corto el tiempo a consideración de todo el que ellos invierten en la desarrollo de sus funciones.

Como parte del programa de pausas activas, también se realizan en ocasiones unos masajes de espalda a los administrativos, lo cual ayuda a bajar la tensión que se genera en el cuerpo.

Para aquellos administrativos que desarrollan funciones relacionadas con el análisis de información y cálculo matemático, o bien, manejan presupuesto, y por tanto una carga mental adicional, ya que deben tener buenos cálculos y conocer las normas de contratación, se recomienda capacitación sobre cómo mejorar estos procesos de seguimiento de presupuesto, con el fin de disminuir la incertidumbre y obtener mejores prácticas que los beneficien en el desarrollo de sus funciones.

En los Centros de Formación y por resolución, es el subdirector de Centro quien debe velar por la gestión del talento humano, sin embargo, esta responsabilidad es difícil de desarrollar en ellos, debido a que ellos mismo no solo hacen parte del recursos humano y tienen un alto nivel de obligaciones y responsabilidades, con una alta posibilidad de estrés, lo que hace fundamental, que el centro cuente con profesionales en estas área sociales y de talento humano que aporten a fortalecer al personal.

El centro dentro de su oferta de formación, brinda la tecnología de Gestión del Talento Humano, y podría aprovechar esto como una oportunidad de apoyarse con sus propios aprendices practicantes, para que apoyen la gestión humana desde planes de capacitación, programa de pausas activas y el mejoramiento de procesos del talento humano.

7.6 OPORTUNIDADES A TENER EN CUENTA

El SENA en general cuenta con toda la información disponible para la gestión del talento humano y con instrumentos necesarios para evaluar la eficacia de este

recurso en las empresas, por lo tanto es importante que aproveche todo este conocimiento y lo aplique para sí misma.

Desde el área de mejora continua, también se puede promover la gestión del Talento Humano, porque no solo monitorea el cumplimiento de los estándares de calidad del centro, sino que siempre se está haciendo énfasis en el plan estratégico del SENA, el cual plantea que está centrada en las personas.

También se puede observar en los profesionales que trabajan en el área administrativa, que pertenecen a distintos cargos, ya sea del área social, como administrativa, como por ejemplo: abogacía, trabajo social, administración, comunicaciones y psicología, etc.

Todo ese conocimiento que tienen los administrativos se debe explotar más, si ellos comparten esos saberes, y se brindan espacios en que se puedan compartir estrategias de trabajo y contribuir a las relaciones personales de los equipos de trabajo.

7.7 LOS NIVELES DE COMPETENCIA EN EL SENA CTM

Después de elaborar las fichas de observación en las que se incluyó una descripción general de las funciones de cada cargo y de proponer unas competencias coherentes con dichas funciones, se realizó una clasificación por niveles con base en el diccionario de Competencias que hace la compilación de definiciones de competencias utilizada en el mercado, en donde se incluyen 160 clasificadas en (Alles, 2003, p.40):

- Competencias cardinales
- Niveles ejecutivos o altos niveles
- Niveles gerenciales, intermedios y otros niveles intermedios
- Niveles iniciales
- Competencias para trabajadores del Conocimiento

- E-Competences o competencias para la e-people

Después de asociar las funciones de cada cargo con los niveles de competencia que propone el autor (Alles, 2003, p.41) se visualizaron los siguientes aspectos:

Se pudo evidenciar que los cargos que comparten funciones comunes como la atención al público y desarrollan programas y proyectos con el cliente directo de la institución, en este caso el aprendiz SENA; deben incorporar en el desempeño del cargo principalmente el grupo de competencias cardinales, que están relacionadas desde algunos autores con los valores.

En el caso de los profesionales que hacen parte del área de Bienestar al aprendiz se identificaron competencias cardinales esenciales y comunes como el compromiso, ética, prudencia, integridad y autocontrol; esta característica se presenta porque se cumplen funciones que tienen relación directa con el cliente y que están muy ligadas a desarrollo humano, especialmente en cargos como psicología, trabajo social, auxiliar de enfermería y experto en deportes.

El segundo aspecto que se analizó está centrado en la característica que comparten los cargos que desde su denominación son líderes de procesos: líder de Gestión de la calidad, líder de bienestar, líder de gestión contractual, líder del proceso de mercadeo y comunicaciones, líder de contrato de aprendizaje, líder ambiental, líder de certificación de competencias laborales; estos tienen en común que todos comparten como mínimo una competencia en el nivel ejecutivo, quiere decir que tienen entre sus funciones el desarrollo de procesos de alta responsabilidad porque están estrechamente relacionados con la actividad misional de la institución, en este caso la formación profesional integral.

Por otra parte los cargos que cuentan con dicha denominación comparten dos niveles comunes de competencias que son: los niveles intermedios y los niveles iniciales, en estos dos hay competencias que se repiten como:

- Tolerancia a la presión debido a que estos deben estar centrados en el cumplimiento de objetivos y metas de una manera efectiva teniendo presente la responsabilidad que acarrea el incumplimiento de los mismos.
- Credibilidad técnica también se presentó de manera repetida en la mayoría, porque entre sus funciones deben desarrollar estándares claros en cuanto a los procesos y procedimientos que manejan.
- Orientación a resultados, aparece de manera frecuente porque la competencia hace referencia al logro de los resultados, y a la tendencia a actuar con sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para lograr el cumplimiento de metas (Alles, 2003, p.120).

Las demás competencias que no son comunes entre cargos, variaron según las funciones o responsabilidades específicas del puesto.

Al realizar el seguimiento a las funciones y la clasificación de las competencias que se desempeñan los diferentes puestos de trabajo, se pudo evidenciar que los cargos auxiliares como registro, certificación y gestión documental, son los que presentan menor cantidad de competencias a desarrollar, en promedio se calcularon 4 competencias en este tipo de cargos, esto se presenta principalmente porque funcionan como apoyo a procesos más complejos y generalmente las funciones que realizan son operativas, quiere decir que no implican toma de decisiones, desarrollo de equipos de trabajo, ni supervisión, ya que están orientados a un perfil de seguimiento de instrucciones, además de esto se pudo encontrar dos competencias comunes en los cargos:

- Preocupación por el orden y la claridad, entendida como la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo esto se presenta en este tipo de cargos porque manejan altos flujos de información y papelería. (Alles, 2003, p.152)
- Tolerancia a la presión, aunque son cargos auxiliares, deben responder a unos resultados específicos en unos tiempos muy cortos.

Es importante destacar que estos cargos fluctúan entre dos tipos de niveles los iniciales y algunas competencias derivadas del nivel cardinal.

Otro aspecto diferencial que se pudo identificar, tiene que ver con las competencias asociadas a los cargos de coordinación académica; estos cargos tienen funciones muy gerenciales entre ellas se encuentran la supervisión de personal y de otros tipos de contratación lo que significa que tienen entre sus responsabilidades manejo de presupuesto, aparte de esto tienen entre sus tareas la coordinación de varias áreas y proyectos. Por el alto nivel de exigencia se hace necesario que este cargo desarrolle competencias en cinco de los seis niveles que propone el autor. Estos niveles son las competencias cardinales, niveles ejecutivos, niveles iniciales, niveles intermedios y E-competencias.

Los cargos de Coordinación académica y Coordinación de formación profesional son los que deben desarrollar mayor número de competencias en el Centro Tecnológico del Mobiliario, en promedio son 23 competencias esenciales para el desarrollo efectivo de las tareas, este elevado número da cuenta del grado de responsabilidad en los procesos que tienen a su cargo, esto se visualiza fácilmente puesto que del desempeño que muestren estos cargos se derivan los resultados de varias áreas de apoyo que alimentan los procesos más grandes del Centro de Formación.

Las competencias que deben desarrollar estos cargos en general son comunes por la similitud de las funciones que cumplen, la diferencia radica en el nivel de desarrollo de algunas competencias con respecto a otras, teniendo en cuenta el perfil y el énfasis de las tareas asignadas a cada cargo, esto se evidencia en aspectos como el liderazgo y la supervisión, ya que la coordinación académica por las funciones específicas que realiza debe contribuir y hacerse responsable de una manera más directa del objeto misional que tiene la institución es decir impartir la formación profesional integral, pues tiene a su cargo la selección, seguimiento y evaluación de los instructores quienes son esenciales para el proceso formativo, además del seguimiento de los programas de formación que ofrece el Centro.

Por otra parte la coordinación de formación profesional debe desarrollar o potenciar competencias más relacionadas con la habilidad analítica y la competencia de la planeación y organización ya que de este cargo depende que sea efectivo todo el proceso administrativo para el ingreso, matrícula y desarrollo de los procesos de Formación profesional.

Como aspecto Final se encontró que el cargo de Subdirector de Centro es el que más competencias debe desarrollar ya que es el responsable de todos los procesos referentes a la formación incluyendo planeación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los programas y proyectos que se tienen en el Centro de Formación, es por esto que el cargo debe desenvolverse en seis de los seis niveles de competencias que propone (Alles, 2003, p. 42)

El promedio de competencias básicas que deben ser inherentes al cargo de subdirector de centro para dar respuesta a todas las exigencias y las tareas son 30, y hacer una especial mención a dos niveles como parte de la naturaleza del cargo, el de competencias cardinales y en este la incorporación de la ética, integridad, sencillez y temple por el tipo de decisiones que debe tomar un cargo con estas funciones, especialmente si se tiene en cuenta que es quien coordina y controla todo el recurso financiero y humano.

En segundo lugar está el nivel ejecutivo que apunta a retomar todas las competencias gerenciales como el desarrollo de equipo, relaciones públicas, orientación a los resultados y pensamiento estratégico.

7.8 DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Después de haber analizado las competencias evidenciadas en cada cargo según sus funciones, sus niveles, y la relación entre los mismos, podemos expresar el perfil por competencias en un documento, que contiene la denominación o función que la persona desarrolla dentro de la entidad, la misión del cargo o el objeto de contrato, las competencias necesarias para el desarrollo del mismo, formación

mínima necesaria, conocimientos específicos que exige el cargo, junto a requisitos físicos y de personalidad.

Para establecer las funciones se tuvo en cuenta no solo la información y la observación realizada, sino también como apoyo teórico se retomaron definiciones textuales de las competencias con base al Diccionario de Preguntas de Gestión por Competencias (Alles, 2003).

Tabla 5 Perfiles de Cargos por Competencias, personal administrativo CTM

Denominación	Subdirector de Centro
Área al cual pertenece	Subdirección de Centro
Objeto de Contrato: Dirigir, orientar y coordinar la Formación Profesional Integral y administrar el Centro de Formación a su cargo, garantizando la calidad, pertinencia y cobertura de sus programas, a través de procesos formativos de más y mejores personas, para contribuir con el desarrollo social, económico, educativo y tecnológico del país.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación por obtener resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encaminar los esfuerzos al logro de los objetivos • Actúa con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones importantes • Mantiene la concentración en los objetivos a alcanzar • Pide mucho de sí mismo y de los integrantes de su equipo para obtener resultados
Integridad y adherencia a principios y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para obrar con rectitud y sinceridad • Tiene coherencia entre lo que dice, piensa y hace en su quehacer diario • Capacidad de comunicar las intenciones ideas y sentimientos de manera abierta y directa • Capacidad de actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos
Desarrollo de equipos efectivos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe inculcar buen ánimo, y motivación en el equipo. • Es capaz de manejar grupos de trabajo • Comparte los triunfos y logros • Hace que todos se sientan parte del equipo • Hace uso responsable de su autoridad • Hace retroalimentación de manera constante y toma acciones de mejora

Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Establece redes efectivas con personas u organizaciones para cumplir con los requerimientos o servicios • Se relaciona bien con todas las personas a todos los niveles
Planificación y Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos de manera clara • Planea actividades y proyectos de forma anticipada, tomando en cuenta los posibles cambios • Administra el tiempo de manera efectiva
Orientación al cliente Interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de los clientes internos o externos • Escucha al cliente y genera soluciones que satisfagan las necesidades • Se compromete con la calidad esforzándose por la mejora continua desde la relación con el cliente interno y externo
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Es productivo en ambientes de mucha presión • Puede tener sus emociones bajo control cuando se presentan dificultades • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo • Es capaz de mantener un balance entre las exigencias del trabajo y su vida laboral
Liderazgo y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás • Afronta adversidades con decisión • Fija modelos apropiados de comportamientos • Es capaz de delegar trabajo en otros de manera justa y apropiada • Motiva y empodera a los integrantes de su equipo • Proporciona a su equipo oportunidades de desarrollo y entrenamiento • Recluta personas de alto desempeño
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza datos numéricos, información escrita y otras fuentes para tomar decisiones • Tiene la capacidad de analizar y hacer razonamientos de acuerdo con la información disponible • A partir del razonamiento de información genera soluciones aplicables
Orientación hacia el control	<ul style="list-style-type: none"> • Controla de manera responsable los

de Insumos con organización y sistematicidad	<p>insumos del puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en alto nivel organizativo los procesos de ingreso y egreso de los insumos y recursos.
Decisión e iniciativa de tomar acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones claras que pueden involucrar resistencia al cambio, considerando los riesgos que esto supone. • Toma Responsabilidad por acciones y proyectos y personas. • Toma la iniciativa, actúa con decisión, tiene confianza en sí mismo, y actúa bajo su propia dirección. • Inicia y genera actividades por su propia iniciativa.
Valentía Gerencias	<ul style="list-style-type: none"> • No se guarda nada de lo que debe seguir. • Brinda a los demás información actual, completa, correctiva, positiva y que conduce a la acción. • Hace saber a los otros cual es su lugar. • Confronta de manera rápida y directa los problemas relacionados con cualquier persona o situación. • No teme llevar a cabo acciones correctivas si es necesario.
Formulación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja Estratégicamente para alcanzar las metas de la compañía. • Fija y desarrolla Estrategias. • Fija y desarrolla Estrategias. • Identifica y desarrollas visiones positivas y completas de, potencial futuro del Centro. • Toma en cuenta un amplio rango de temas y conocimientos relacionados con la organización.
Nivel de compromiso, Disciplina personal y productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y toma decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. • Ser justo y compasivo aun en la toma decisiones en situaciones difíciles. • Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del Centro. • Controlar la puesta en marcha de acciones acordadas. • Cumplir con sus compromisos. • Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Formación mínima requerida: Título Profesional Universitario, en carreras relacionadas con las

principales líneas de formación del Centro, y título de postgrado en la Modalidad de Maestría en áreas relacionadas con las funciones del Empleo.				
Conocimientos Específicos	Alta	Media		Baja
1. Desarrollo nacional y Regional: Ley Plan Nacional de Desarrollo, Estrategia Nacional de Innovación y competitividad (ENIC); Programa de transformación Productiva, Plan de desarrollo sectorial; Plan Regional de Competitividad y Ley de Ciencia y Tecnología.	x			
2. Marco Educativo y de Formación para el Trabajo: Sistema educativo y de Formación para el trabajo colombiano; Educación; modelos pedagógicos y tendencias mundiales en formación para el trabajo; Modelo de aseguramiento de la Calidad en las Instituciones Educativas y/o de Formación para el trabajo; Conocimiento de Gerencia de Instituciones Educativas y/o de Formación para el trabajo; y tendencias de la Formación Profesional.	x			
3. Conocimiento Institucional: Administración pública, Marco Legal Institucional; Normas de contratación pública, presupuesto público, Documentos COMPES asociados a los temas misionales del SENA; Contrato de Aprendizaje y aportes SENA; Gestión de Proyectos.	x			
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal				x
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
1. Seguro de sí mismo				x
2. Respetuoso.				x
3. Honestidad				x
4. Prudencia				x
5. Conciliador				x
6. Proactivo				x
7. Autocontrol				x
8. Solidario				x
9. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	SENA Sofia Plus			
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente y eficaz al cliente interno y externo			
Sobre la relación con los clientes	Relacionamiento con grupos de Interés, a nivel local, Regional, Nacional o internacional. Realizar convenios y alianzas estratégicas, atender secretaria técnica de mesas sectoriales y promover la inclusión de población vulnerable.			

Manejo de Presupuesto	Controla y responde por la ejecución presupuestal de Centro, garantizando una administración eficiente de los flujos de ingresos y gastos de acuerdo con lo presupuestado, logrando la implementación de lo planeados. Es el ordenador del Gasto en el Centro de Formación.
Condiciones de Trabajo	
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental por la carga laboral y las responsabilidades relacionadas con el manejo de presupuesto, supervisión y coordinación de personal.
Ambiente Físico	Iluminación adecuada, y aire acondicionado
Riesgos más Comunes	Estrés, problemas visuales.
Régimen de Trabajo y Descanso	12 horas diarias, descanso no definido.

Denominación	Secretaria Subdirección
Área al cual pertenece	Subdirección de Centro
Objeto de Contrato: Apoyo administrativo al Subdirector de Centro.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. • Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. • Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. • Cooperación con el trabajo de otros.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega información rápida sobre los problemas en su área. • Hace racionamiento sobre la información que tiene a su disposición. • Genera soluciones aplicables para un amplio rango de problemas. • Demuestra y entiende que sus acciones influyen en el buen desempeño de toda la organización.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Seguimiento de instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue las instrucciones de otros de forma apropiada, sin que sea necesario hacerle seguimiento. • Sigue procedimientos y políticas-

	<ul style="list-style-type: none"> • Se ajusta a una programación. • Llega puntualmente al trabajo y a las reuniones de trabajo. • Es una persona confiable para la organización. • Es capaz de actuar de acuerdo a las obligaciones y requerimientos de su cargo. 			
Aplicación de Herramientas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica sus conocimientos tecnológicos para mejorar los procesos en su trabajo. • Usa herramientas tecnológicas que tiene a su disposición para lograr los objetivos de sus trabajos. 			
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser muy productivo en un ambiente de mucha presión por resultados. • Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. • Es capaz de mantener un balance entre las exigencias del trabajo y su vida personal. • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. • Su crítica es constructiva y aprende de otros haciéndola. 			
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de ayudar y servir a los clientes tanto internos como externos, y satisfacer sus necesidades. • Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. • Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar sus servicios. 			
Preocupación por el orden y la claridad	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación continúa por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una inasistencia en que las responsabilidades y funciones están asignadas. 			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Tecnología relacionada con el apoyo administrativo				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo del Sistema OnBase cliente grueso- OnBase Cliente Cliente Web	x			
2. Ofimática	x			
3. Conocimiento de normas de Sistemas de gestión de calidad		x		
4. Presupuesto			x	
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal				x
Requisitos de Personalidad				

1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo			x	
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia				x
6. Conciliador	x			
7. Proactivo				x
8. Autocontrol			x	
9. Solidario			x	
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, impresora, fotocopidora, teléfono, escáner.			
Sobre la calidad del servicio	Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes, de modo que se garanticen los procesos de trabajo del área.			
Sobre la relación con los clientes	Tiene relación con clientes internos y externos, a los cuales debe brindarles un servicio eficaz.			
Manejo de Presupuesto	No aplica.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente. El esfuerzo físico es mínimo.			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2			

Denominación	Líder del área de Sistemas
Área al cual pertenece	Subdirección de Centro.
Objeto de Contrato: Suministrar orientación y supervisión en el área de Sistemas	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Comprende a los clientes y satisface sus necesidades Brinda información clara del área Se esfuerza por resolver problemas del cliente final
Habilidad Analítica	<ul style="list-style-type: none"> Identifica prioridades por criterio lógico Capacidad de identificar problemas, reconociendo información significativa o datos relevantes para generar soluciones Organizar y presentar datos para establecer conexiones de temas específicos
Credibilidad Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Genera confianza en los demás por los saberes específicos que posee Utiliza un lenguaje y procedimientos técnicos acordes para el área
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Emplea lógica para resolver los problemas difíciles de manera eficaz Agota todos los recursos a fin de

	<p>encontrar soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de detectar los problemas ocultos
Aprendizaje e Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende rápidamente nuevas tareas y memoriza fácilmente • Entiende rápidamente la nueva información que se le presenta • Sabe manejar eficientemente la información que necesita para desarrollar su trabajo
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Formación mínima requerida: Técnica	
Conocimientos Específicos	Alta Media Baja
1. Manejo de las TIC	x
2. Ofimática	x
3. Manejo del aplicativo SIRECI	x
4. Manejo del aplicativo aplicativo SIGEP	x
Requisitos Físicos	no exigido bajo medio alto
5. Buena presentación personal	x
Requisitos de Personalidad	
1. Comunicativo	x
2. Seguro de sí mismo	x
3. Respetuoso.	x
4. Conciliador	x
5. Proactivo	x
6. Paciente	x
Responsabilidades	
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, redes, escáner, impresora, AP,
Sobre la calidad del servicio	Debe responder de manera oportuna y brindar soluciones a las solicitudes de clientes
Sobre la relación con los clientes	Se presenta principalmente con aprendices y proveedores de productos o servicios
Manejo de Presupuesto	ninguno
Condiciones de Trabajo	
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, pero también realiza un esfuerzo físico cuando manipula los equipos
Ambiente Físico	Aire acondicionado, buena iluminación.
Riesgos más Comunes	problemas de visión por el tiempo que pasa en el computador, lesiones de espalda al manipular equipos
Régimen de Trabajo y Descanso	9 horas diarias

Denominación	Líder de Gestión Contractual y Presupuesto
Área al cual pertenece	Gestión Contractual
Objeto de Contrato:	Liderar el proceso de Gestión Contractual del Centro Tecnológico del Mobiliario.

COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Habilidad analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común. • Capacidad general que tienen una persona para realizar un análisis lógico. • Capacidad para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. • Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. • Cooperación con el trabajo de otros.
Liderazgo y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás. • Fija estándares apropiados de comportamiento. Es un modelo que los demás imitan. • Delega trabajo en otros con justicia y de modo apropiado. • Motiva y empodera a otros.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. • Abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias, posibilidades, decisiones o puntos de vista.
Pensamiento comercial e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades para la organización. • Demuestra conocimientos en temas financieros. • Controla costos y piensa en términos de beneficios, pérdidas y formas de agregar valor.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. • Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. • Mantiene su concentración en los

Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2

Denominación	Gestión Documental		
Área al cual pertenece	Área de Gestión Contractual.		
Objeto de Contrato: Apoyo técnico en el manejo de la gestión documental			
COMPETENCIAS DEL CARGO		DIMENSIONES	
Orientación al cliente		<ul style="list-style-type: none"> Atención permanente al público. Brindar información del área y atender las solicitudes 	
Escritura de Informes		<ul style="list-style-type: none"> Genera informes y reportes claros, precisos. Escribe de manera lógica y estructurada. 	
Aplicación de experiencia y herramientas Tecnológicas		<ul style="list-style-type: none"> Aplica su experiencia para mejorar los procesos en su trabajo. Comparte su experiencia y conocimiento con otros. Usa herramientas tecnológicas que tiene a su disposición para lograr los objetivos de su trabajo. Demuestra habilidad manual para desarrollar las funciones de su cargo. 	
Preocupación por el orden y la Claridad		<ul style="list-style-type: none"> Preocupación continúa por comprobar y controlar el trabajo y la información. 	
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Formación mínima requerida: Tecnología en Formulación de Proyectos			
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja
1 Manejo de plataformas virtuales (CECOP, SIREPCI)	x		
1. Ofimática	x		
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio
1. Buena presentación personal			x
Requisitos de Personalidad			
1. Comunicativo			x
2. Seguro de sí mismo			x
3. Respetuoso.			x
4. Sinceridad		x	
5. Prudencia			x
6. Conciliador		x	
7. Proactivo			X
8. Autocontrol		X	
9. Solidario		X	

10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Aplicativo SECOP Y SIREPSI, computador			
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente y eficaz al cliente interno			
Sobre la relación con los clientes	Velar por que los requerimientos de información sean cumplidos de manera efectiva			
Manejo de Presupuesto	ninguno			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental por la atención y concentración en la búsqueda y organización de documentos, también se presentan riesgos físicos por el esfuerzo en la manipulación de la información física			
Ambiente Físico	Iluminación adecuada, y aire acondicionado			
Riesgos más Comunes	Riesgos de postura o afecciones por la manipulación de material muy antiguo			
Régimen de Trabajo y Descanso	9 horas diarias, 1 hora de descanso.			

Denominación	Gestión Documental
Área al cual pertenece	Área de Gestión Contractual.
Objeto de Contrato: Apoyo técnico en el manejo de la gestión documental	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención permanente al público. • Brindar información del área y atender las solicitudes
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Aplicación de experiencia y herramientas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica su experiencia para mejorar los procesos en su trabajo. • Comparte su experiencia y conocimiento con otros. • Usa herramientas tecnológicas que tiene a su disposición para lograr los objetivos de su trabajo. • Demuestra habilidad manual para desarrollar las funciones de su cargo.
Preocupación por el orden y la Claridad	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación continua por comprobar y controlar el

	trabajo y la información.			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Tecnología en Formulación de Proyectos				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
2 Manejo de plataformas virtuales (CECOP, SIREPCI)	x			
2. Ofimática	x			
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
2. Buena presentación personal			x	
Requisitos de Personalidad				
11. Comunicativo			x	
12. Seguro de sí mismo			x	
13. Respetuoso.				x
14. Sinceridad		x		
15. Prudencia				x
16. Conciliador		x		
17. Proactivo			X	
18. Autocontrol		X		
19. Solidario		X		
20. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Aplicativo SECOP Y SIREPSI, computador			
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente y eficaz al cliente interno			
Sobre la relación con los clientes	Velar por que los requerimientos de información sean cumplidos de manera efectiva			
Manejo de Presupuesto	ninguno			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental por la atención y concentración en la búsqueda y organización de documentos, también se presentan riesgos físicos por el esfuerzo en la manipulación de la información física			
Ambiente Físico	Iluminación adecuada, y aire acondicionado			
Riesgos más Comunes	Riesgos de postura o afecciones por la manipulación de material muy antiguo			
Régimen de Trabajo y Descanso	9 horas diarias, 1 hora de descanso.			

Denominación	Coordinadora de Formación Profesional
Área al cual pertenece	Subdirección de Centro
Objeto de Contrato:	Coordinar el área de Formación Profesional del Centro de Formación.
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES

Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. • Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. • Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados.
Creación de Equipos efectivos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere. • Sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo. • Comparto los logros y triunfos. • Promueve el dialogo abierto, franco. • Permite a las personas trabajar y hacerse responsables de su trabajo. • Hace que todos se sientan parte del equipo. • Es agradable trabajar con esa persona o para ella
Liderazgo y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás. • Fija estándares apropiados de comportamiento. Es un modelo que los demás imitan. • Delega trabajo en otros con justicia y de modo apropiado. • Motiva y empodera a otros.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. • Abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias, posibilidades, decisiones o puntos de vista.
Planificación y organización.	<ul style="list-style-type: none"> •
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. • Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para analizar y compartir

	<p>información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo el potencial de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparte con otros sus aprendizajes y motiva a los demás a obtener este conocimiento. 			
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. • Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress. 			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Profesional				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo del Aplicativo	x			
2. Ofimática	x			
3. Conocimiento de normatividad institucional	x			
4. Presupuesto	x			
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal				x
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia				x
6. Conciliador			x	
7. Proactivo				x
8. Autocontrol				x
9. Solidario			x	
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computados, teléfono IP, uso constante del aplicativo Sofía Plus			
Sobre la calidad del servicio	El servicio debe ser de calidad y efectivo de manera que los clientes queden satisfechos con la información			
Sobre la relación con los clientes	Debe estar presto a orientar a los clientes internos con la solución de inquietudes técnicas del área			
Manejo de Presupuesto	El cargo tiene la responsabilidad de ejecutar y controlar el presupuesto de varias áreas, para esto es necesario el conocimiento de la normatividad			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo que está presente en este			

	cargo es mental ya que la mayor parte de sus responsabilidades requieren una competencia de análisis.
Ambiente Físico	El ambiente de trabajo cuenta con aire acondicionado, tiene una adecuada iluminación
Régimen de Trabajo y Descanso	Horario de oficina con una hora de descanso

Denominación	Líder de Bienestar
Area al cual pertenece	Bienestar al aprendiz
Objeto de Contrato: Desarrollo del plan de Bienestar	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares • Se enfoca en la satisfacción de los requerimientos del cliente • Mantiene altos niveles de rendimiento. • Toma decisiones importantes con velocidad y sentido de urgencia
Liderazgo y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás • Fija estándares apropiados de comportamiento, es un modelo que los demás imitan • Delega trabajo en otros con justicia y de modo apropiado • Motiva y empodera a otros • Proporciona a los que están a su cargo oportunidades de entrenamiento y desarrollo • Trabaja efectivamente en equipo
Capacidad para planificar y organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos de manera clara • Hace seguimiento constante a las metas • Planea actividades y proyectos de manera anticipada y toma en cuenta los cambios del medio • Administra el tiempo efectivamente • Identifica y organiza recursos necesarios para realizar la tarea
Aprendizaje e Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende rápidamente nuevas tareas y memoriza fácilmente • Recopila información completa para poder tomar decisiones • Entiende rápidamente la nueva información que se le presenta • Sabe manejar eficientemente la

	información que necesita para desarrollar su trabajo
Desarrollo de Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene relaciones cordiales, recíprocas y cálidas Establece redes de contactos con diferentes personas Construye lazos efectivos dentro y fuera de la organización Es capaz de manejar conflictos
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser productivo en un ambiente de mucha presión por resultados Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades Es capaz de mantener un balance entre las exigencias del trabajo y su vida personal Mantiene una perspectiva positiva del trabajo Su crítica es constructiva y aprende de otros haciéndola
Escritura de reportes	<ul style="list-style-type: none"> Su escritura es clara y precisa, evitando el uso de palabras complicadas Escribe de manera convincente Escribe de manera Lógica y bien estructurada Adapta su comunicación para que todos quienes leen sus reportes los puedan entender
Solución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Emplea lógica para resolver los problemas difíciles de manera eficaz Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones Es capaz de detectar los problemas ocultos Sabe analizar los problemas con objetividad No se conforma con lo evidente, busca otras respuesta

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Formación mínima requerida: Profesional				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Normatividad Institucional, relacionada con el área	x			
2. Procedimientos Institucionales	x			
3. Ofimática	x			
4. Manejo de Sofa Plus	x			
5. Manejo de Presupuesto		x		
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal			x	
Requisitos de Personalidad				
1. Seguridad				x
2. Respetuoso.				x
3. Apertura al cambio				x

4. Conciliador			x	
5. Proactivo				x
6. Autocontrol				x
7. Flexible			x	
8. Paciente			x	
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, teléfono			
Sobre la calidad del servicio	Velar por que los servicios prestados en el área de Bienestar se ejecuten de manera efectiva			
Sobre la relación con los clientes	Establecer relaciones cordiales y efectivas con los clientes internos y externos			
Manejo de Presupuesto	Realizar seguimiento al presupuesto establecido para ejecutar las actividad de Bienestar			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es alto, el esfuerzo físico es mínimo.			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Riesgos más Comunes	Riesgo de sufrir problemas de visión, o dificultades por la postura, por ser administrativo se presenta sedentarismo y Estrés por la carga laboral			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, con dos horas de descanso			

Denominación	Psicóloga
Área al cual pertenece	Bienestar al aprendiz
Objeto de Contrato: Prestación de servicios personales como apoyo profesional en la implementación de estrategias de promoción de salud mental en marco de las actividades del Plan Nacional de Bienestar al Aprendiz.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención permanente al público. • Brindar información del área
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. • Cooperación con el trabajo de otros.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. • La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. • La capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. • Comprender la dinámica de grupos. • Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para controlar las emociones

	personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de stress.		
Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo a las necesidades de las personas y de la organización. • Esfuerzo por desarrollar a los demás. 		
Relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones interinstitucionales y redes de apoyo que aporten al desarrollo de las funciones. • Establecer relaciones de cooperación con redes de apoyo. 		
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás. 		
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. • Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress. 		
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Formación mínima requerida: Profesional en psicología			
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja
1. Manejo de plataformas virtuales			x
2. Ofimática		x	
3. Presupuesto			x
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio
1. Buena presentación personal			x
Requisitos de Personalidad			
1. Comunicativo			x
2. Seguro de sí mismo			x
3. Respetuoso.			x
4. Sinceridad			x
5. Prudencia			x
6. Conciliador			x
7. Proactivo			x
8. Autocontrol			x
9. Solidario			x
10. Paciente			x
Responsabilidades			
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, impresora, teléfono.		
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente, orientación y respuesta a dudas e inquietudes.		

Sobre la relación con los clientes	Debe tener siempre un trato cordial, y estar en continua disposición de escucha.
Manejo de Presupuesto	ninguno
Condiciones de Trabajo	
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. El esfuerzo físico es mínimo. Esfuerzo emocional y psicológico por el tipo de casos atendidos en orientaciones individuales y grupales.
Ambiente Físico	Fresco, buena iluminación.
Riesgos más Comunes	los establecidos para trabajos de oficina, riesgos psicosociales por la complejidad de los casos de aprendices
Régimen de Trabajo y Descanso	Trabajo de lunes a viernes, de 9 horas diarias y 1,5 horas de descanso. Trabajo 2 sábados al mes. Horarios repartidos para cubrir hasta las 7pm.

Denominación	Trabajadora Social
Área al cual pertenece	Bienestar al aprendiz
Objeto de Contrato: Prestación de servicios personales como Trabajadora Social, para el desarrollo del Plan de Bienestar del Centro Tecnológico del Mobiliario	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención permanente al público. • Brindar información del área
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. • Cooperación con el trabajo de otros.
Liderazgo y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás. • Fija estándares apropiados de comportamiento. Es un modelo que los demás imitan. • Delega trabajo en otros con justicia y de modo apropiado. • Motiva y empodera a otros.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Pensamiento Creativo	<ul style="list-style-type: none"> • Produce nuevas ideas. • Es capaz de innovar y generar nuevas ideas para mejorar su trabajo. • Genera soluciones a los problemas. • Busca oportunidades para el mejoramiento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Genera iniciativas de cambio efectivas.
Relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones interinstitucionales y redes de apoyo que aporten al desarrollo de las funciones. • Establecer relaciones de cooperación con redes de apoyo. • Realiza gestiones con otras organizaciones, para el desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social y de Familia.
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás.
Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. • Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. • Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados.
Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás. • Analizar las necesidades de los demás, para la adecuada asignación de beneficios económicos a los aprendices.
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. • Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Formación mínima requerida: Profesional Social			
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja
1. Manejo de plataformas virtuales			x
2. Ofimática		x	
3. Conocimiento de la normatividad del área de Bienestar al Aprendiz.	X		
4. Presupuesto		x	
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio
1. Buena presentación personal			x
Requisitos de Personalidad			
1. Comunicativo			x
2. Seguro de sí mismo			x
3. Respetuoso.			x
4. Sinceridad		x	
5. Prudencia			x

6. Conciliador				x
7. Proactivo				x
8. Autocontrol				x
9. Solidario				x
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, impresora, escáner.			
Sobre la calidad del servicio	Velar por que los clientes tanto internos y externos queden satisfechos, resolver inquietudes.			
Sobre la relación con los clientes	Trato cordial, basado en el respeto y un sentido de escucha.			
Manejo de Presupuesto	Aportar a la correcta designación de los recursos y su gasto responsable.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. El esfuerzo físico es mínimo.			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Riesgos más Comunes	Riesgo clasificado como trabajo administrativo, ocasionalmente se trabaja en comunidades externas al centro de Formación. Puede tener riesgos psicosociales debido a la complejidad de los casos de aprendices			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horarios rotativos en 4 jornadas: mañana, tarde, noche, sábados. Horas de descanso diarias: 2			

Denominación	Experto en deportes
Área al cual pertenece	Bienestar al aprendiz
Objeto de Contrato: Prestación de servicios personales como apoyo misional para el bienestar de los aprendices del Centro Tecnológico del Mobiliario en el área de recreación y deporte.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Atención permanente al público. Brindar información del área
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. Cooperación con el trabajo de otros.
Dinamismo - Energía	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Seguimiento de Instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> Sigue las instrucciones de otros de forma apropiada sin que sea necesario hacerle seguimiento. Se ajusta a una programación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Es puntual y confiable para la organización. • Es capaz de actuar, de acuerdo a las obligaciones y requerimientos de su cargo. 			
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser muy productivo en ambiente de mucha presión por resultados. • Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. • Es capaz de mantener un balance entre las exigencias del trabajo y su vida personal. 			
Liderazgo y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás. • Fijas estándares apropiados de comportamiento. • Motiva e empodera a otros. • Recluta personas de alto desempeño deportivo. • Proporciona a otros, oportunidades de entrenamiento y desarrollo. 			
Habilidad para hablar en público	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás. 			
Creación de equipos efectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe inculcar buen ánimo, y espíritu en el equipo. • Manejo de grupos. • Comparte los triunfos y logros. • Hace que todos se sientan parte del equipo. • Hace uso responsable de su autoridad. 			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Tecnólogo en áreas relacionadas con el deporte, la recreación o actividad física				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo de plataformas virtuales			x	
2. Ofimática		x		
3. Curso de soporte vital		x		
4. Presupuesto			x	
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
2. Buena presentación personal			x	
Requisitos de Personalidad				
5. Comunicativo			x	
6. Seguro de sí mismo			x	
7. Respetuoso.				x
8. Sinceridad				x
9. Prudencia		x		
10. Conciliador				x
11. Proactivo				x
12. Autocontrol				x
13. Solidario				x

14. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, y utensilios deportivos.			
Sobre la calidad del servicio	Trato amable y respetuoso.			
Sobre la relación con los clientes	Orienta y promueve la actividad física			
Manejo de Presupuesto	ninguno			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo físico.			
Ambiente Físico	Al aire libre.			
Riesgos más Comunes	lesiones osteomusculares			
Régimen de Trabajo y Descanso	Trabajo de lunes a viernes, de 9 horas diarias y 1,5 horas de descanso. Trabajo 2 sábados al mes. Horarios repartidos para cubrir hasta las 7pm.			

Denominación	Auxiliar de Enfermería
Área al cual pertenece	Bienestar al aprendiz
Objeto de Contrato: Prestación de servicios personales como auxiliar de enfermería para la realización de programas de promoción y prevención en salud, y la atención en primeros auxilios a los aprendices.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Atención permanente al público. Brindar información del área
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. Cooperación con el trabajo de otros.
Rigurosidad técnica en el desarrollo de procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Es consecuente con los procedimientos y normas establecidos en su actividad laboral.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> Genera informes claros y precisos. Escribe de manera lógica y estructurada.
Orientación hacia el Control de los insumos y Recursos con organización y sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> Controla de manera responsable los insumos del puesto de primeros auxilios. Mantiene en alto nivel organizativo los procesos de ingreso y egreso de los insumos y recursos.
Relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para establecer relaciones interinstitucionales y redes de apoyo que aporten al desarrollo de las funciones. Establecer relaciones de cooperación con redes de apoyo.
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> Habla de manera clara y fluida Expresa información de manera clara y genera confianza. Sus acciones generan confianza en los demás.
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades.

	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress.
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Formación mínima requerida: Técnica en enfermería	
Conocimientos Específicos	Alta Media Baja
6. Manejo de plataformas virtuales	x
7. Ofimática	x
8. Curso de soporte vital	x
9. Presupuesto	x
Requisitos Físicos	no exigido bajo medio alto
3. Buena presentación personal	x
Requisitos de Personalidad	
9. Comunicativo	x
10. Seguro de sí mismo	x
11. Respetuoso.	x
12. Sinceridad	x
13. Prudencia	x
14. Conciliador	x
15. Proactivo	x
16. Autocontrol	x
17. Solidario	x
18. Paciente	x
Responsabilidades	
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, tensiómetro, pesa, termómetro, teléfono, estetoscopio.
Sobre la calidad del servicio	Velar por que los clientes internos y externos queden satisfechos, brindando un servicio eficiente y con compromiso.
Sobre la relación con los clientes	Trato cordial, basado en el respeto.
Manejo de Presupuesto	ninguno
Condiciones de Trabajo	
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. El esfuerzo físico es mínimo.
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.
Riesgos más Comunes	Riesgo biológico por la manipulación de agujas y fluidos.
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horarios rotativos en 4 jornadas: mañana, tarde, noche, sábados. Horas de descanso diarias: 2

Denominación	Registro
Área al cual pertenece	Coordinación de Formación Profesional
Objeto de Contrato: Desarrollar el proceso de Registro y Certificación en el Centro Tecnológico del Mobiliario.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES

Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Atención permanente al público. Brindar información del área y atender las solicitudes de los aprendices y visitantes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. Cooperación con el trabajo de otros.
Rigurosidad técnica en el desarrollo de procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Es consecuente con los procedimientos y normas establecidos en su actividad laboral.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> Genera informes y reportes claros, precisos. Escribe de manera lógica y estructurada.
Aplicación de experiencia y herramientas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Aplica su experiencia para mejorar los procesos en su trabajo. Comparte su experiencia y conocimiento con otros. Usa herramientas tecnológicas que tiene a su disposición para lograr los objetivos de su trabajo. Demuestra habilidad manual para desarrollar las funciones de su cargo.
Preocupación por el orden y la Claridad	<ul style="list-style-type: none"> Preocupación continúa por comprobar y controlar el trabajo y la información.
Orientación a los Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, cuando son necesarias decisiones importantes para atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Habilidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de estrés.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Formación mínima requerida: Técnica en apoyo administrativo				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo de plataformas virtuales (aplicativo SOFIA PLUS, Aplicativo SGC, D`signer, Aplicativo Sistema de Evaluación y Certificación por Competencias Laborales)	x			
2. Ofimática	x			
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal			x	

Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo			x	
2. Seguro de sí mismo			x	
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia				x
6. Conciliador		x		
7. Proactivo				x
8. Autocontrol			x	
9. Solidario			x	
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Aplicativo Sofia Plus, Aplicativo SGC, D`signer, Aplicativo Sistema de Evaluación y Certificación por Competencias Laborales.			
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente de aprendices y visitantes.			
Sobre la relación con los clientes	Velar por que los aprendices obtengan la información del área y orientarlos sobre el proceso a seguir para matrícula y certificación.			
Manejo de Presupuesto	Ninguno			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. Esfuerzo visual, funciones repetitivas (digitación)			
Ambiente Físico	Frio por aire acondicionado.			
Riesgos más Comunes	síndrome del túnel carpiano			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, 1 hora de descanso.			

Denominación	Certificación
Área al cual pertenece	Coordinación de Formación Profesional
Objeto de Contrato: Desarrollar el proceso de Registro y Certificación en el Centro Tecnológico del Mobiliario, especialmente en los procedimientos de asentar novedades en el aplicativo SOFIA PLUS y matrículas.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Atención permanente al público. Brindar información del área y atender las solicitudes de los aprendices y visitantes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. Cooperación con el trabajo de otros.
Rigurosidad técnica en el desarrollo de procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Es consecuente con los procedimientos y normas establecidos en su actividad laboral.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> Genera informes y reportes claros, precisos. Escribe de manera lógica y estructurada.
Aplicación de experiencia y herramientas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Aplica su experiencia para mejorar los procesos en su trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte su experiencia y conocimiento con otros. • Usa herramientas tecnológicas que tiene a su disposición para lograr los objetivos de su trabajo. • Demuestra habilidad manual para desarrollar las funciones de su cargo.
Preocupación por el orden y la Claridad	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación continúa por comprobar y controlar el trabajo y la información.
Orientación a los Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, cuando son necesarias decisiones importantes para atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. • Habilidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. • Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress.
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Formación mínima requerida: Tecnología, especialmente en áreas afines al apoyo administrativo	
Conocimientos Específicos	Alta Media Baja
1. Manejo de plataformas virtuales (aplicativo SOFIA PLUS, Aplicativo SGC, D`signer,	x
2. Ofimática	x
Requisitos Físicos	no exigido bajo medio alto
1. Buena presentación personal	x
Requisitos de Personalidad	
1. Comunicativo	x
2. Seguro de sí mismo	x
3. Respetuoso.	x
4. Sinceridad	x
5. Prudencia	x
6. Conciliador	x
7. Proactivo	x
8. Autocontrol	x
9. Solidario	x
10. Paciente	x
Responsabilidades	
Uso de equipos y medios de trabajo	Aplicativo Sofia Plus, Aplicativo SGC, D`signer.
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente de aprendices y visitantes.
Sobre la relación con los clientes	Velar por que los aprendices obtengan la información del área y orientarlos sobre el proceso a seguir para matrícula y gestión académico administrativa.
Manejo de Presupuesto	ninguno

Condiciones de Trabajo	
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. Esfuerzo visual, funciones repetitivas (digitación)
Ambiente Físico	Frio por aire acondicionado.
Riesgos más Comunes	síndrome del túnel carpiano
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, 1 hora de descanso.

Denominación	Seguimiento a etapa productiva		
Área al cual pertenece	Coordinación académica		
Objeto de Contrato: Seguimiento en la Etapa Productiva a los aprendices			
COMPETENCIAS DEL CARGO		DIMENSIONES	
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Atención permanente al público. Brindar información del área 		
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> Genera informes y reportes claros, precisos. Escribe de manera lógica y estructurada. 		
Relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para establecer relaciones interinstitucionales y redes de apoyo que aporten al desarrollo de las funciones. Establecer relaciones de cooperación con redes de apoyo. 		
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> Habla de manera clara y fluida Expresa información de manera clara y genera confianza. Sus acciones generan confianza en los demás. 		
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress. 		
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Formación mínima requerida: Profesional en áreas administrativas o de la comunicación			
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja
1. Manejo de plataformas virtuales	x		
2. Ofimática	x		
3. Normatividad de contrato de aprendizaje y establecimiento de prácticas.	x		
4. Presupuesto			x
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio
1. Buena presentación personal			x
Requisitos de Personalidad			

1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia				x
6. Conciliador				x
7. Proactivo				x
8. Autocontrol			x	
9. Solidario			x	
10. Paciente			x	
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	computador, impresora, aplicativo Sofía Plus y CA aprendices			
Sobre la calidad del servicio	Dar respuesta efectiva y rápida a las solicitudes que recibe de aprendices y empresarios.			
Sobre la relación con los clientes	Aplica encuestas de satisfacción e informes de impacto.			
Manejo de Presupuesto	Ninguno.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. El esfuerzo físico es medio, debido a que debe trasladarse a realizar visitas a empresas.			
Ambiente Físico	Buena iluminación, aire acondicionado.			
Riesgos más Comunes	ninguno			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, en ocasiones jornada hasta las 9 pm o fines de semana.			

Denominación	Líder de Contrato de Aprendizaje
Área al cual pertenece	Relaciones Corporativas
Objeto de Contrato: Prestación de Servicios Personales, para lograr el canal de comunicación entre las empresas y los aprendices, por medio del aplicativo SGVA.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención permanente al público. • Brindar información del área
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones interinstitucionales y redes de apoyo que aporten al desarrollo de las funciones. • Establecer relaciones de cooperación con redes de apoyo.
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los

	demás.			
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene sus emociones bajo control en las dificultades. Mantiene una perspectiva positiva del trabajo. Capacidad para manejar las emociones propias y mediar las tensiones de los demás en situaciones de stress. 			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Profesional en Comunicación.				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo de plataformas virtuales	x			
2. Ofimática	x			
3. Normatividad de contrato de aprendizaje y establecimiento de prácticas.	x			
4. Presupuesto				x
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
3. Buena presentación personal				x
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia				x
6. Conciliador				x
7. Proactivo				x
8. Autocontrol			x	
9. Solidario			x	
10. Paciente			x	
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	computador, impresora, aplicativo Sofía Plus y SGVA			
Sobre la calidad del servicio	Dar respuesta efectiva y rápida a las solicitudes que recibe de aprendices y empresarios.			
Sobre la relación con los clientes	Aplica encuestas de satisfacción e informes de impacto.			
Manejo de Presupuesto	Ninguno.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, porque deben estar alertas, atender al mismo tiempo a varias personas. El esfuerzo físico es medio, debido a que debe trasladarse a realizar visitas a empresas, y desgaste en la voz.			
Ambiente Físico	Buena iluminación, aire acondicionado.			
Riesgos más Comunes	Problemas visuales			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, en ocasiones jornada hasta las 9pm o fines de semana.			

Denominación	Líder de Certificación de Competencias Laborales
Área al cual pertenece	Coordinación de Formación Profesional.
Objeto de Contrato: Liderar el proceso de Gestión de competencias Laborales, tanto a nivel interno como externos del Centro de Formación.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. • Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. • Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados. • Trabaja de forma sistemática, metódica y ordenada.
Liderazgo y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás. • Fija estándares apropiados de comportamiento. Es un modelo que los demás imitan. • Delega trabajo en otros con justicia y de modo apropiado. • Motiva y empodera a otros.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. • Abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias, posibilidades, decisiones o puntos de vista.
Rigurosidad técnica en el desarrollo de procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Es consecuente con los procedimientos y normas establecidos en su actividad laboral.
Aplicación de experiencia y herramientas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica su experiencia para mejorar los procesos en su trabajo. • Comparte su experiencia y conocimiento con otros. • Usa herramientas tecnológicas que tiene a su disposición para lograr los objetivos de su trabajo. • Demuestra habilidad manual para desarrollar las funciones de su cargo.

Planeación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fija Objetivos de manera Clara. • Planea actividades y proyectos de forma anticipada y toma en cuenta los cambios en las circunstancias. • Administra el tiempo efectivamente. • Identifica y organiza recursos necesarios para hacer las tareas. 			
Habilidad de motivar a otros	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible. • Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos. • Facilita las tareas y toma de decisiones. • Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo. • Hace sentir a los demás que el trabajo que realiza es importante. • Es agradable trabajar con esa persona o para ella 			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Tecnología, especialmente en el campo de la administración.				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo del Aplicativo del Sistema Integrado del Sistema de Certificación de Competencias Laborales, SOFIA PLUS; aplicativo de expedición de certificados.	x			
2. Ofimática	x			
3. Conocimiento de normas de Sistemas de Certificación de Competencias Laborales.	x			
4. Presupuesto		x		
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal			x	
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia			x	
6. Conciliador			x	
7. Proactivo			x	

8. Autocontrol			x	
9. Solidario			x	
10. Paciente			x	
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, teléfono, impresora, escáner			
Sobre la calidad del servicio	Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes, de modo que se garanticen los procesos de trabajo del área.			
Sobre la relación con los clientes	Tiene relación con clientes internos y externos, a los cuales debe brindarles un servicio eficaz.			
Manejo de Presupuesto	El presupuesto asignado para el desarrollo del proceso de Certificación de competencias laborales			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente. El esfuerzo físico está presente, debido a que continuamente debe desplazarse a visitar empresas por fuera del Centro de Formación.			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2			

Denominación	Relacionamiento corporativo.
Área al cual pertenece	Mercadeo y comunicación
Objeto de Contrato: Prestación de servicios personales como apoyo profesional para el manejo del relacionamiento corporativo del Centro Tecnológico del Mobiliario.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. Cooperación con el trabajo de otros.
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Deseo de ayudar y servir a los clientes tanto internos como externos, y satisfacer sus necesidades. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. Obtiene información de los mismos

	clientes y la utiliza para mejorar sus servicios.
Modalidad de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, que asegura una comunicación clara. • Alienta a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás. • Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso a la información que posee.
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. • Abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
Habilidad para hablar en público	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás.
Habilidades Mediáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y aplicación eficaz. • Desempeño frente a los medios, en conferencias, videoconferencias. Buena relación con las empresas, habilidad de comunicar lo deseado con caridad y sencillez.
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre servicios, productos y alianzas.
Habilidad de motivar a otros	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible. • Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos. • Facilita las tareas y toma de decisiones. • Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo. • Hace sentir a los demás que el trabajo que realiza es importante. • Es agradable trabajar con esa

	persona o para ella			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Profesional en Comunicación, con conocimientos en protocolo.				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo del Aplicativo SGVA y SOFIA PLUS	x			
2. Ofimática	x			
3. Conocimiento sobre el protocolo de comunicaciones.	x			
4. Presupuesto		x		
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal				x
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			x	
5. Prudencia				x
6. Conciliador				x
7. Proactivo				x
8. Autocontrol				x
9. Solidario			x	
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, teléfono, impresora, escáner			
Sobre la calidad del servicio	Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes, de modo que se garanticen los procesos de trabajo del área.			
Sobre la relación con los clientes	Tiene relación con clientes internos y externos, a los cuales debe brindarles un servicio eficaz y aplicando las normas de protocolo			
Manejo de Presupuesto	No aplica.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, también el esfuerzo físico está presente, debido a que continuamente debe desplazarse a eventos, y visitar empresas por fuera del Centro de Formación.			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2			

Denominación	Líder de Mercadeo y Comunicaciones
Área al cual pertenece	Mercadeo y comunicación
Objeto de Contrato: Prestación de servicios personales como apoyo profesional para el manejo del proceso de mercadeo y comunicación del Centro	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES

Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. • Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. • Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados. 		
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. • Cooperación con el trabajo de otros. 		
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de ayudar y servir a los clientes tanto internos como externos, y satisfacer sus necesidades. • Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. • Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar sus servicios. 		
Modalidad de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de demostrar una solida habilidad de comunicación, que asegura una comunicación clara. • Alienta a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás. • Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso a la información que posee. 		
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás. 		
Habilidades Mediáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y aplicación eficaz. • Desenvoltura frente a los medios, en conferencias, videoconferencias. Buena relación con las empresas, habilidad de comunicar lo deseado con caridad y sencillez. 		
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre servicios, productos y alianzas. 		
Persuasión e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Es hábil para negociar y tiene habilidad para persuadir al otro 		
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Formación mínima requerida: Profesional en Comunicación, con conocimientos en protocolo.			
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja
1. Conocimiento del Aplicativo SOFIA PLUS		x	

2. Ofimática	x			
3. Conocimiento sobre el protocolo de comunicaciones.	x			
4. Presupuesto			x	
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	medio	alto
1. Buena presentación personal				x
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			X	
5. Prudencia				x
6. Conciliador				x
7. Proactivo				x
8. Autocontrol				x
9. Solidario		x		
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, teléfono, impresora, escáner			
Sobre la calidad del servicio	Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes, de modo que se garanticen los procesos y se cumplen a las metas del área			
Sobre la relación con los clientes	Tiene relación con clientes internos y externos, a los cuales debe brindarles un servicio eficaz y aplicando las normas de protocolo			
Manejo de Presupuesto	No aplica.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente, el esfuerzo físico se presenta cuando se debe divulgar lugares externos la oferta educativa			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2			
Denominación	Líder de Sistema Integrado de Gestión (mejora continua)			
Área al cual pertenece	Área de Mejora Continua			
Objeto de Contrato:	Liderar el proceso de Sistema Integrado de Gestión del Centro de Formación.			
COMPETENCIAS DEL CARGO		DIMENSIONES		
Empuje por obtener Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados. 			
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. Cooperación con el trabajo de otros. 			
Liderazgo y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Tiene claridad para dirigir a los demás. Fija estándares apropiados de 			

	<p>comportamiento. Es un modelo que los demás imitan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delega trabajo en otros con justicia y de modo apropiado. • Motiva y empodera a otros.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. • Abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias, posibilidades, decisiones o puntos de vista.
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. • Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para analizar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo el potencial de la organización. • Comparte con otros sus aprendizajes y motiva a los demás a obtener este conocimiento.
Habilidad de motivar a otros	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible. • Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos. • Facilita las tareas y toma de decisiones. • Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo. • Hace sentir a los demás que el trabajo que realiza es importante. • Es agradable trabajar con esa persona o para ella

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Profesional en Administrador de Empresas				
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja	
1. Manejo del Aplicativo Compromiso	x			
2. Ofimática	x			
3. Conocimiento de normas de Sistemas de gestión de calidad	x			
4. Presupuesto			x	
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	Medio	alto
1. Buena presentación personal			X	
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo				x
3. Respetuoso.				x
4. Sinceridad			X	
5. Prudencia			X	
6. Conciliador			X	
7. Proactivo				x
8. Autocontrol			X	
9. Solidario			X	
10. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Computador, impresora, escáner.			
Sobre la calidad del servicio	Se expresa de manera clara y coherente, y da orientaciones para el mejoramiento de procesos que realizan en el centro.			
Sobre la relación con los clientes	Trato cordial, muy preciso.			
Manejo de Presupuesto	Brinda su opinión sobre el uso eficiente de los recursos, incluyendo el talento humano.			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental es el que está presente. El esfuerzo físico es mínimo.			
Ambiente Físico	Fresco, adecuada iluminación y ventilación.			
Régimen de Trabajo y Descanso	10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2			

Denominación	Líder de Gestión Ambiental
Área al cual pertenece	Mejora Continua
Objeto de Contrato: Desarrollo del programa de Gestión Ambiental desde el área de mejora continúa.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Empuje por obtener Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito. Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar. Pide mucho de sí misma y de los demás, para conseguir buenos resultados.

Trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja conjuntamente con otros profesionales del para el desarrollo de objetivos. • Cooperación con el trabajo de otros.
Habilidad analítica.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común. • Capacidad general que tienen una persona para realizar un análisis lógico. • Capacidad para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. • Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Escritura de Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Genera informes y reportes claros, precisos. • Escribe de manera lógica y estructurada.
Credibilidad Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad necesaria para general credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de la especialidad.
Habilidad para hablar en publico	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de manera clara y fluida • Expresa información de manera clara y genera confianza. • Sus acciones generan confianza en los demás.
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de ayudar y servir a los clientes tanto internos como externos, y satisfacer sus necesidades. • Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. • Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar sus servicios.
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para analizar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo el potencial de la organización. • Comparte con otros sus aprendizajes y motiva a los demás a obtener este conocimiento.
Habilidad de motivar a otros	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible. • Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos. • Facilita las tareas y toma de decisiones. • Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Hace sentir a los demás que el trabajo que realiza es importante. • Es agradable trabajar con esa persona o para ella 			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima requerida: Profesional, en áreas afines al campo ambiental.				
Conocimientos Específicos		Alta	Media	Baja
1. Manejo del Aplicativo Compromiso y SOFIA PLUS.		x		
2. Ofimática		x		
3. Conocimiento de normas de Sistemas de gestión de calidad, y legislación ambiental.		x		
4. Presupuesto				x
Requisitos Físicos		no exigido	bajo	Medio
1. Buena presentación personal		X		
Requisitos de Personalidad				
1. Comunicativo				x
2. Seguro de sí mismo			X	
3. Respetuoso.			X	
4. Sinceridad			X	
5. Prudencia			X	
6. Conciliador			X	
7. Proactivo				x
8. Autocontrol			X	
9. Solidario			X	
10. Paciente			X	
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo		Computador, impresora, fotocopidora, escáner.		
Sobre la calidad del servicio		Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes, de modo que se garanticen los procesos de trabajo del área.		
Sobre la relación con los clientes		tiene relación con clientes internos y redes de apoyo como: Secretarías de medio ambiente, RECUPERAR, RECIMED, TRONEX, baterías MAC, INTERASEO, MYV ambiental, ASEI.		
Manejo de Presupuesto		No aplica		
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental		Es más mental, sin embargo el esfuerzo físico está presente, porque requiere recorridos constantes por el centro de formación y visitas a la planta de producción.		
Ambiente Físico		Fresco, adecuada iluminación y ventilación.		
Régimen de Trabajo y Descanso		10 horas diarias, horario de oficina Horas de descanso diarias: 2		

Denominación	Coordinador Académico
---------------------	-----------------------

Área al cual pertenece	Coordinación Académico
Objeto de Contrato: Coordinar la parte operativa de la coordinación académica	
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Orientación por obtener resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encaminar los esfuerzos al logro de los objetivos • Actúa con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones importantes • Mantiene la concentración en los objetivos a alcanzar • Pide mucho de sí mismo y de los integrantes de su equipo para obtener resultados
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para obrar con rectitud y sinceridad • Tiene coherencia entre lo que dice, piensa y hace en su quehacer diario • Capacidad de comunicar las intenciones ideas y sentimientos de manera abierta y directa • Capacidad de actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos
Desarrollo de equipos efectivos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe inculcar buen ánimo, y motivación en el equipo. • Es capaz de manejar grupos de trabajo • Comparte los triunfos y logros • Hace que todos se sientan parte del equipo • Hace uso responsable de su autoridad • Hace retroalimentación de manera constante y toma acciones de mejora
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Establece redes efectivas con personas u organizaciones para cumplir con los requerimientos o servicios • Se relaciona bien con todas las personas a todos los niveles
Planificación y Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos de manera clara • Planea actividades y proyectos de forma anticipada, tomando en cuenta los posibles cambios • Administra el tiempo de manera efectiva
Orientación al cliente Interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de los clientes internos o externos • Escucha al cliente y genera soluciones que satisfagan las necesidades • Se compromete con la calidad esforzándose por la mejora continua desde la relación con el cliente interno

	y externo		
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Es productivo en ambientes de mucha presión • Puede tener sus emociones bajo control cuando se presentan dificultades • Mantiene una perspectiva positiva del trabajo • Es capaz de mantener un balance entre las exigencias del trabajo y su vida laboral 		
Liderazgo y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claridad para dirigir a los demás • Afronta adversidades con decisión • Fija modelos apropiados de comportamientos • Es capaz de delegar trabajo en otros de manera justa y apropiada • Motiva y empodera a los integrantes de su equipo • Proporciona a su equipo oportunidades de desarrollo y entrenamiento • Recluta personas de alto desempeño 		
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza datos numéricos, información escrita y otras fuentes para tomar decisiones • Tiene la capacidad de analizar y hacer razonamientos de acuerdo con la información disponible • A partir del razonamiento de información genera soluciones aplicables 		
Orientación hacia el control de Insumos con organización y sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Controla de manera responsable los insumos del puesto de primeros auxilios. • Mantiene en alto nivel organizativo los procesos de ingreso y egreso de los insumos y recursos. 		
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Formación mínima requerida: Profesional con especialización preferiblemente en administración educativa			
Conocimientos Específicos	Alta	Media	Baja
1. Manejo de plataformas virtuales (Black board- Sofia Plus)	x		
2. Ofimática	x		
Requisitos Físicos	no exigido	bajo	Medio alto
1. Buena presentación personal			x
Requisitos de Personalidad			
1. Comunicativo			x
1. Seguro de sí mismo			x
2. Respetuoso.			x
3. Honestidad			x

4. Prudencia				x
5. Conciliador				x
6. Proactivo				x
7. Autocontrol				x
8. Solidario				x
9. Paciente				x
Responsabilidades				
Uso de equipos y medios de trabajo	Aplicativo Black board, SENA Sofia plus,			
Sobre la calidad del servicio	Atención permanente y eficaz al cliente interno y externo			
Sobre la relación con los clientes	Velar por que los requerimientos de información sean cumplidos de manera efectiva, además de cumplir con los requerimientos de los clientes			
Manejo de Presupuesto	El cargo de coordinación maneja el presupuesto para programas especiales, y contratación de servicios personales e instructores, planes de ampliación de cobertura, compra de insumos materiales, equipos, y producción de centro			
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental por la carga laboral y las responsabilidades relacionadas con el manejo de presupuesto, supervisión y coordinación de personal.			
Ambiente Físico	Iluminación adecuada, y aire acondicionado			
Riesgos más Comunes	Estrés			
Régimen de Trabajo y Descanso	9 horas diarias, 1 hora de descanso.			

Denominación	Secretaria
Área al cual pertenece	Coordinación Académica
Objeto de Contrato:	Brindar asistencia técnica al área de Coordinación Académica
COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
Escritura de reportes	<ul style="list-style-type: none"> • La escritura es clara y precisa • Escribe de manera lógica y estructurada • Adapta la comunicación para que los que lean los reportes los puedan entender
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> • Es productivo en un ambiente de mucha presión • Mantiene las emociones bajo control cuando se presentan dificultades • La crítica del trabajo es constructiva • Es capaz de mantener un balance entre las exigencias del trabajo y la vida personal
Seguimiento de Instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue las instrucciones de forma apropiada sin necesidad de

	seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sigue procedimientos y políticas siguiendo los horarios establecidos • Actúa de acuerdo con los requerimientos del cargo
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo • Establece buenas relaciones con los clientes internos y externos y logra obtener la confianza y respeto • Es capaz de tomar decisiones pensando en el cliente
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Agota todos los recursos con el fin de encontrar soluciones • Es capaz de detectar problemas ocultos • Sabe analizar los problemas con objetividad y emplea lógica para solucionarlos
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de manera asertiva • Identifica cuando, como y a quien, preguntar para cumplir un objetivo • Escucha, comprende y da respuesta
Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Establece redes efectivas con personas u organizaciones para cumplir con los requerimientos o servicios. • Se relaciona bien con todas las personas a todos los niveles
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Formación mínima requerida: Tecnología en áreas relacionadas	
Conocimientos Específicos	Alta Media Baja
1. Manejo de plataformas virtuales (Sena Sofía Plus)	x
2. Ofimática	x
Requisitos Físicos	no exigido bajo medio Alto
10. Buena presentación personal	X
Requisitos de Personalidad	
1. Comunicativo	X
1. Seguro de sí mismo	X
2. Respetuoso.	x
3. Sinceridad	x
4. Prudencia	x
5. Conciliador	x
6. Proactivo	x
7. Autocontrol	x
8. Solidario	x
9. Paciente	x
Responsabilidades	
Uso de equipos y medios de trabajo	Utiliza equipos de cómputo, y manejo aplicativo Sofía Plus

Sobre la calidad del servicio	Atención permanente eficiente al cliente externo e interno
Sobre la relación con los clientes	Principalmente debe tener relaciones efectivas con cliente interno y entidades público privadas
Manejo de Presupuesto	Para el cargo no aplica el manejo de presupuesto
Condiciones de Trabajo	
Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo es mental, por la cantidad de información que maneja y las estrategias de organización de las mismas
Ambiente Físico	Iluminación adecuada, aire acondicionado
Riesgos más Comunes	Riesgos de postura, problemas de visión, estrés por la alta carga laboral, problemas de circulación
Régimen de Trabajo y Descanso	9 horas diarias, 1 hora de descanso.

Fuente: Construcción propia a partir del análisis de los cargos

8. CONCLUSIONES

- El Centro Tecnológico del Mobiliario cuenta con un equipo de Talento Humano, muy calificado, que se caracteriza por sus competencias de Orientación al Cliente, Orientación a resultados, escritura de Informes, seguimiento de normas y procedimientos y trabajo bajo presión. Estas competencias cardinales son una fortaleza que el Centro debe enfatizar, y son parte esencial para la adquisición de nuevas competencias.
- El hecho de hacer la definición de las funciones de los administrativos por competencias, permitirá ser un instrumento de apoyo para otros procesos del talento humano, como lo es la evaluación de desempeño por competencias, planes de capacitación, y guía para la realización de entrevistas de selección.
- El Centro Tecnológico debe incluir a sus colaboradores del área administrativa en procesos de actualización de saberes, y brindarles capacitación para el mejoramiento de sus capacidades.
- Es importante fortalecer el plan de pausas activas con los profesionales, y centrarse en prevenir los riesgos que se ven en la oficina.
- Es importante fortalecer el proceso de inducción, y asegurarse que las personas al terminar sus contratos por prestación de servicios, entreguen un informe sobre los asuntos pendientes, y la manera de llevar a cabo los procesos.

9. RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

En el desarrollo de este proyecto se especificaron tres tipos de recursos: humanos, institucionales y financieros.

Tabla 6 Recursos del Proyecto

RECURSO HUMANO	TIPO DE APOYO BRINDADO
Asesora académica de la FUNLAM	Apoyo académico durante el trabajo de grado
Coordinadores académicos y de formación profesional del SENA	Facilidades para el proyecto, en la obtención de información
Empleados contratistas y vinculados del Centro Tecnológico del Mobiliario	Obtención de Información
Trabajadoras Sociales	Recolección de la Información, análisis y diseño de la propuesta
RECURSO INSTITUCIONAL	TIPO DE APOYO BRINDADO
Página Web Oficial del SENA	Información institucional
Instalaciones física: Centro Tecnológico del Mobiliario, sede Calatrava	Sede principal, donde se desarrolla la mayor parte de los cargos administrativos, de formación y apoyo, y de donde se obtendrá la información.
Informes y manuales de cargos	Información sobre procesos de gestión de talento humana que se desarrollan en el Centro de Formación.

Fuente: Construcción propia.

Tabla 7 Presupuesto del proyecto

RUBRO/DETALLE	DESCRIPCIÓN	Mayo-Junio-Julio	Agosto-Septiembre-Octubre	Noviembre-Diciembre	TOTAL APOORTE
		APOORTE PROPIO	APOORTE PROPIO	APOORTE PROPIO	APOORTE PROPIO
INVERSIÓN FORMACIÓN UNIVERSITARIA	Pago de semestres en la FUNLAM (2 estudiantes) (2 créditos).	\$959.284	\$	\$ -	\$ 959.284
FOTOCOPIAS	copias de bibliografía y documentos	\$ 10.000	\$ 30.000	\$ -	\$ 40.000
TRANSPORTE	pasajes hacia el lugar de asesorías, desde el Centro de Formación	\$ 22.000	\$ 16.000	\$ 22.000	\$ 60.000
PUBLICACIONES	Impresión del trabajo de grado, y en CD	\$ -		\$ 70.000	\$ 70.000
EQUIPOS	2 Portátiles personales	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 9.600.000
				TOTAL	10.729.284 \$

Fuente: Construcción Propia

10. CRONOGRAMA

Tabla 8 Cronograma del Proyecto

No	ACTIVIDADES DEL MES	TIPO DE ACTIVIDAD	RESPONSABLES	SEMANAS			
				1	2	3	4
AGOSTO							
1	PREPARACIÓN DEL DIAGNOSTICO	Identificación e invitación a colaboradores - planeación para aplicación de la metodología elegida	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona	X			
2	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	citación de colaboradores - elaboración de matriz	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona		X		
3	SOCIALIZACIÓN INICIAL DE RESULTADOS DE LA MATRIZ	socialización de resultados preliminares del proyecto	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona				X
SEPTIEMBRE							
4	CONSULTA DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO	Búsqueda de información corporativa (manuales de procesos, manual de funciones)	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona	X			
5	ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	análisis de información corporativa recolectada - Diseño de preguntas - Validación de cuestionarios por medio de una muestra	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona		X	X	
OCTUBRE							
6	RECOLECCIÓN DE DATOS (APLICACIÓN DE INSTRUMENTO)	Citación a colaboradores - Diligenciamiento de cuestionario	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona	X	X		
7	SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS	digitalización de resultados de los cuestionarios	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona			X	X
8	CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Lectura de la información- identificación y selección de categorías	Iris Carolina Chiquito Sanchez-Sandra Agudelo Cardona			X	X
NOVIEMBRE							

9	ANÁLISIS DE RESULTADOS	Estudio de resultados- traficación de resultados	Iris Carolina Chiquito Sanchez- Sandra Agudelo Cardona	X	x		
1 0	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	diseño y justificación de la propuesta	Iris Carolina Chiquito Sanchez- Sandra Agudelo Cardona	x		x	
1 1	REVISIÓN Y AJUSTE DE PROPUESTA	realización de correcciones	Iris Carolina Chiquito Sanchez- Sandra Agudelo Cardona			x	x
DICIEMBRE							
1 2	SOCIALIZACIÓN DE PROPUESTA A LA INSTITUCIÓN	citación a colaboradores del proyecto Institucional- Reunión de socialización y explicación de la propuesta	Iris Carolina Chiquito Sanchez- Sandra Agudelo Cardona	x			

Fuente: Construcción propia a partir de la ejecución del proyecto

REFERENCIAS

- Alles, Martha. (2003). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*. (Granica, Ed.). Buenos Aires.
- Baeza, Monica. M. L. (1999). La norma ISO 9000 y la Competencia Laboral.
- Beltran, Noe. (2006). Avances y técnicas en el diseño de cargos y perfiles por competencias. Bogotá. Retrieved from http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/D/disenio_de_cargos_y_perfiles_por_competencias/disenio_de_cargos_y_perfiles_por_competencias.asp
- Benavidez, Olga. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para las organizaciones Latinoamericanas*. (M. Graw, Ed.) (p. 72). Bogotá.
- Centro Tecnológico del Mobiliario del SENA (2013). En busca de la internacionalización del sector. *Revista Especializada de La Industria Maderera En Colombia*, 70. Retrieved from http://www.revista-mm.com/ediciones/rev70/muebles_sena.pdf
- Cuestas, Armando. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. (E. Ediciones, Ed.) (p. 448). Bogotá.
- Díaz, Victor Hugo. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas. *PSYKHE*, 11, 207,214.
- Dessler, Gary. (2011). Administración de personal. Retrieved from <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>
- Gómez, Juan Camilo (2006). Diseño de Cargos y Perfiles por Competencias. In // *Congreso Internacional de Gestión por Competencias*. Bogota D.C.
- Ministerio de la Protección Social. (2011). Código Sustantivo del Trabajo. Retrieved from https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/codigo_sustantivo_del_trabajo_colombia.pdf
- Republica de Colombia. (2005). Decreto 2539 de 2005 por la cual se establece las competencias laborales generales para empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos a las entidades a las cuales se aplican los decretos 770 y 785 de 2005. Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

- Robins, Stephen. (1996). *Administración* (6th ed., p. 283). Mexico. Retrieved from <https://es.calmeo.com/read/0025285838aee5474defb>
- Sanches, Santos (2012). La gestión de Competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral, 168. Retrieved from <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/mass.html>
- Saracho, Jose Maria (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. (R. Editores, Ed.) (p. 234). Santiago de Chile.
- SENA. (2014). Blog Centro Tecnológico del Mobiliario.
- Serrano, Angel (2004). El entorno Físico del Trabajo. *Gestión Practica de Riesgos Laborales*, 4. Retrieved from <http://riesgoslaborales.wke.es/articulos/el-entorno-fisico-del-trabajo>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014a). Diseño Integrado de Gestión. Retrieved from <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Sistema-Integrado-de-Gestion.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014b). Historia, Visión, Misión, Valores y Símbolos. Retrieved from <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Historia-Vision-Mision-Valores-y-Simbolos.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014c). Manual de Funciones. Retrieved from <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Manual-de-Funciones.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014d). Nomograma. Retrieved from <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/naturalezajuridica/normatividad/Paginas/Normatividad.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014e). Plan de Acción 2015. Bogotá. Retrieved from <http://observatorio.sena.edu.co/snft.htm>
- Siliceo, Aguilar. (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*. (L. S.A., Ed.) (4th ed., p. 57). México.
- Simón Cordero, Cristina. (2011). Entornos Globales, Tecnología y Nuevos Modelos de Gestión de Personas. *La Nueva Geografía de La Internacionalización*, 83.
- Universidad Nacional de Colombia. (2012). Guía de Análisis de DOFA. Retrieved from file:///C:/Users/Alveirolopez/Downloads/Guia_Analisis_DOFA.pdf

ANEXOS

Anexo A Fichas de observación

OBSERVACIÓN N° 1	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Subdirector (a)	AREA: Subdirección de Centro
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
<p>Este cargo tiene entre sus funciones la planeación, programación, ejecución, control y evaluación de los procesos de formación, además de la vinculación de convenios públicos o privados para llevar a cabo la actividad misional de la institución.</p> <p>Este cargo es el ordenador del gasto presupuestal, atiente a clientes internos y externos constantemente y direcciona equipos de trabajo.</p>	<p>Las competencias que se deben desarrollar para este cargo son el pensamiento estratégico teniendo en cuenta que hay varios sectores que tienen relación con la actividad misional, para esto se debe desarrollar la competencia de relaciones públicas y gerenciamiento de proyectos.</p> <p>Este cargo maneja el presupuesto, es por esto que se hace necesaria la ética y la integridad para la toma acertada de decisiones, de igual forma como constantemente se desarrollan relaciones externas es necesario que se destaque la competencia de liderazgo, trabajo en equipo acompañado de la tolerancia a la presión y el autocontrol.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo y control de presupuesto • Seguimiento de indicadores • Relacionamiento con el sector productivo • Planeación, ejecución, control y evaluación de procesos de formación • Realización de alianzas y convenios 	<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Fortaleza • Sencillez • Integridad • Iniciativa <p>Niveles Ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del Equipo • Pensamiento Estratégico • Dinamismo • Relaciones Públicas • Orientación al Cliente • Trabajo en equipo • Orientación a los resultados <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Analítica • Comunicación • Negociación • Aprendizaje Continuo • Credibilidad Técnica • Capacidad de planificar y organizar

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones de negocios <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Confianza en sí mismo <p>Competencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamiento de Proyectos • Demostrar valor • Metodología para la calidad <p>E-Competences:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Temple • Adaptabilidad al cambio
--	---

OBSERVACIÓN N° 2	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Secretaria de Subdirección	AREA: Subdirección
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>El cargo de secretaria de subdirección está encargado de la organización de la agenda del subdirector, además de la utilización del aplicativo OnBase, también redacta y organiza cartas. Gran parte del tiempo tiene entre sus responsabilidades la atención al público</p>	<p>Para el desempeño del cargo es necesario incorporar la competencia de desarrollo de relaciones, acompañada de comunicación oral y escrita, además por la cantidad de información que maneja el cargo es fundamental la planeación y organización en cada uno de los procesos.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Utilización del aplicativo OnBase • Elaboración de cartas • Organización de la agenda de subdirección • Recibo y envío de correspondencia <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación del conductor según requerimientos • Pedido de suministros y papelería 	<p>Competencias Cardinales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Prudencia • Orientación al cliente • Iniciativa <p>Niveles iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Desarrollo de relaciones • Preocupación por el orden y la claridad

OBSERVACIÓN N° 3	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de sistemas	AREA: Subdirección de centro
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Entre las funciones de este cargo se encuentra la configuración de software y hardware, manejo y asesoría de plataformas como SIRECI y SIGEP, También atiende clientes, para la configuración de redes internas. Apoya el manejo del blog del Centro, manejo de gestión contractual y reporte de informes a subdirección.</p>	<p>Para el desempeño de este cargo, es importante desarrollar competencias como aplicación de experiencia y herramientas tecnológicas, además de la habilidad analítica, esto acompañado de la orientación al cliente y a los resultados, por otra parte la comunicación es una competencia importante porque bajo su responsabilidad esta la publicación de la información en el blog del centro</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Blog • Atención al cliente • Configuración de redes internas • Asesoría y manejo de plataformas SIRECI, SIGEP • Configuración de Software y Hardware • Manejo de las TIC <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reportes • Revisión de inventarios de equipos 	<p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados • Orientación al Cliente <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprender • Habilidad Analítica • Productividad • Búsqueda de Información

OBSERVACIÓN N° 3	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de Gestión Contractual	AREA: Gestión Contractual
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Este cargo tiene como función liderar la Contratación de personal, además de supervisar los contratos del Centro y asesorar en todo lo referente al proceso de contratación. Por otra parte se debe liderar y supervisar el proceso de presupuesto para el centro, debe asesorar a clientes internos y externos</p>	<p>La competencias requeridas para este cargo están relacionadas con el análisis de la información y la toma de decisiones presupuestales, además de mantener una postura de servicio al cliente interno y externo. Por otra parte es esencial para el desarrollo del cargo la competencia del pensamiento estratégico, la pro actividad y la integridad por el manejo de presupuesto</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y supervisión presupuestal • Asesoramiento de clientes internos y externos 	<p>Niveles Ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades mediáticas • Liderazgo • Pensamiento estratégico

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de contratos • Liderar el proceso de contratación de personal • Elaboración de informes <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de resoluciones • Asistencia a video-conferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados • Integridad • Iniciativa <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Negociación • Credibilidad técnica • Presentación de soluciones comerciales • Capacidad de planificar y organización • Perseverancia • Temple <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Tolerancia a la presión • Flexibilidad • Búsqueda de Información
--	--

OBSERVACIÓN N° 4	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Auxiliar de compras	AREA: Gestión Contractual
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>En este cargo se realiza todo el proceso de compras del Centro, es por esto que entre las funciones principales se encuentra la elaboración de los pliegos de condiciones para los procesos de compras, aviso, acto de apertura y adendas.</p> <p>Consolidación y revisión de informes de evaluación de proveedores, respuesta a las observaciones de proveedores</p> <p>Aprobación de pólizas, apertura y cierres de licitaciones públicas con la elaboración de las respectivas actas de inicio y terminación.</p> <p>Otra de las funciones es el seguimiento a la apropiación presupuestal y legaliza los contratos de bienes y servicios</p>	<p>Para la ejecución del cargo es necesario tener en cuenta la competencia de relaciones públicas ya que hay una constante comunicación con el cliente externo, por otra parte debe desarrollar la escritura de reportes acompañada de la comunicación escrita y oral, además de la capacidad de análisis con el fin de detectar necesidades o dificultades, es importante que en esta área de trabajo tan técnica, se cuente con credibilidad técnica en el desarrollo de las funciones, especialmente por el manejo de normas y leyes que requiere el puesto de trabajo.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de comunicados • Apertura de licitaciones públicas • Seguimiento de presupuesto • Relacionamiento con proveedores • Seguimiento y consolidación a la evaluación de proveedores 	<p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Orientación a los resultados • Negociación • Comunicación • Credibilidad Técnica • Aprendizaje continuo • Presentación de soluciones comerciales • Capacidad de planificar y organización

Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> Atención al Público 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de relaciones de negocios Búsqueda de Información Niveles Iniciales: <ul style="list-style-type: none"> Tolerancia a la presión
---	---

OBSERVACIÓN N° 5	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Apoyo técnico en el manejo de la Gestión Documental	AREA: Gestión Documental
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
Las funciones principales de este cargo se basan en el manejo y organización de documentos, registro de información, organización de expedientes, además de manejar las bases de datos y la recolección y manejo de información.	Para el desarrollo de este cargo es necesario desarrollar la competencia de planificación y organización, además de la preocupación por el orden y la claridad, de igual forma se necesita también tener credibilidad técnica por el conocimiento de las normas documentales que se debe tener.
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> Manejo de Documentos Organización y manipulación de bases de datos de contratistas Atención al público Elaboración de informes Registro de Información Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> Apoyo a contratación Elaboración de certificados laborales 	Niveles Iniciales: <ul style="list-style-type: none"> Capacidad para aprender Preocupación por el orden y la claridad Responsabilidad

OBSERVACIÓN N° 6	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Coordinadora de Formación Profesional	AREA: Coordinación académica
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
Este cargo tiene como funciones la coordinación de áreas a cargo, supervisión de contratos, planeación y ejecución de la oferta educativa, además del seguimiento y control de presupuesto. Debe brindar orientación al cliente interno frente a la administración educativa, de igual forma debe coordinar y hacer seguimiento a los indicadores de cada una de las áreas de las que es	Para el desarrollo del cargo es necesario el desarrollo de competencias como el liderazgo, el desarrollo de equipos efectivos de trabajo, solución de conflictos, habilidad analítica, tolerancia a la presión por todo el flujo de información que se tiene como responsabilidad, por ser un cargo directivo y que tiene manejo de presupuesto es necesario tener en cuenta la competencia de la integridad, credibilidad técnica, confianza en sí mismo por la toma de decisiones y la competencia de planeación y organización para cada uno de los procesos que

responsable.	se lidera.
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de contratos • Coordinación de personal • Control de presupuesto • Dirección de áreas • Elaboración de informes • Planeación y ejecución de los procesos de formación del SENA (matricula, ingreso, apertura de oferta educativa) • Seguimiento a indicadores de las áreas • Manejo plataforma Sofía Plus <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a comité de evaluación y seguimiento • Atención de aprendices • Acompañamiento a reuniones con aprendices 	<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Ética • Compromiso <p>Niveles Ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones Públicas • Trabajo en equipo • Orientación a los resultados • Iniciativa <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo • Habilidad Analítica • Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad • Comunicación • Aprendizaje Continuo • Credibilidad Técnica • Capacidad de planificar y organización <p>Niveles iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia la presión • Autocontrol • Confianza en sí mismo <p>E- Competences:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Dirección de equipos de trabajo • Temple • Desarrollo estratégico de recursos Humanos

	OBSERVACIÓN N° 7
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de Bienestar	AREA: Bienestar al Aprendiz
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
Las funciones del profesional Líder de Bienestar son muy diversas, entre las principales se encuentran la atención al público en especial aprendices, coordinación de los diferentes	Para este puesto de trabajo se requieren competencias muy gerenciales, ya que se debe realizar una constante coordinación de los profesionales que están encargados de los componentes, otra de las competencias necesarias

<p>componentes, programas y actividades del área de Bienestar al Aprendiz, esta función incluye la elaboración de informes y reportes de gestión de resultados, adicional a esto es el profesional encargado de realizar seguimiento y control al presupuesto asignado al área y por lo tanto también tiene entre sus funciones la evaluación de propuestas para contratación con proveedores.</p> <p>También está encargado de solicitar los servicios a los proveedores o las empresas contratadas.</p> <p>Otra de las funciones es la adjudicación y seguimiento y control del proceso de apoyos de sostenimiento para los aprendices.</p>	<p>para el desempeño del cargo es el empuje por obtener objetivos, ya que constantemente se debe estar generando reportes de cumplimiento de metas y actividades, por ser un cargo que tiene personas a cargo es esencial el desarrollo de la comunicación asertiva incluyendo la asertividad la escritura de reportes.</p> <p>Se hace necesario tener la competencia de la supervisión, para poder orientar de forma correcta los procesos y en esta misma vía se hace necesario desarrollar el trabajo en equipo ya que todas las funciones que se realizan desde este cargo, se hacen con base en las relaciones con otros profesionales.</p> <p>Finalmente otra de las competencias que se hace evidente desde la observación es la apertura al cambio ya que es un área donde constantemente se registran cambios en los procesos y se generan nuevas directrices para la ejecución de las actividades, y esto requiere que el profesional tenga la habilidad de cambiar sin que represente para el área resistencia, en igual medida se debe valorar la competencia de la gestión para aplicar en todos los procesos del área.</p>
<p>CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</p>
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Elaboración de informes • Adjudicación y seguimiento de apoyos de sostenimiento aprendices • Coordinación de profesionales para la realización de actividades • Seguimiento al cumplimiento del plan de acción del área <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de presupuesto • Relacionamiento con proveedores • Evaluación de propuestas de proveedores 	<p>Competencias cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Iniciativa • Autocontrol <p>Niveles Ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación al cliente • Trabajo en equipo • Orientación a resultados <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico de recursos humanos • Flexibilidad • Colaboración • Comunicación • Aprendizaje continuo • Capacidad de planificar y organización • Búsqueda de información • Desarrollo de relaciones <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión • Responsabilidad

<p>FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014</p>	<p>OBSERVACIÓN N° 8</p> <p>LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario</p>
--	---

CARGO: Psicóloga	AREA: Bienestar al Aprendiz
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
<p>La persona que desempeña el cargo es profesional en Psicología; las funciones que desempeña con mayor frecuencia son la atención al público, la asesoría y orientación a los aprendices en una de las funciones principales, además realiza orientación e intervenciones grupales, acompañadas de la planeación y ejecución de campañas orientadas a la salud mental; el profesional en psicología debe acompañar los procesos de selección de los aprendices que van a ingresar a los programas de formación, de igual forma deben participar en los comités de evaluación y seguimiento.</p> <p>Desde la parte administrativa debe apoyar procesos como la selección y seguimiento de los aprendices Monitores y la programación y acompañamiento de las convivencias de los aprendices, además de la elaboración de informes de actividades.</p>	<p>Desde la observación de las funciones que realiza en el área, las competencias que más requiere el psicólogo para desarrollar el desempeño de las funciones son la orientación al cliente, ya que la mayor parte del tiempo prestan su servicio de cara al cliente interno y externo; otra de las competencias necesarias es el manejo de público puesto que constantemente se deben realizar intervenciones grupales en diferentes temáticas y con varios tipos de población.</p> <p>La comunicación asertiva es una competencia importante a desarrollar ya que el profesional de psicología trabaja directamente desde los procesos de comunicación, esta competencia debe ir acompañada de la escucha activa por el componente de orientación que debe desarrollar el profesional.</p> <p>Por ser el profesional de psicología quien atiende los casos de orientación individual, debe de desarrollar la competencia de la prudencia, y el buen manejo de la información suministrada por los aprendices.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Orientación Aprendices • Orientaciones grupales • Promoción de la salud mental • Acompañamiento Comité de evaluación y seguimiento <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes • Acompañamiento de convivencias • Seguimiento de aprendices monitores 	<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Prudencia • Orientación al cliente • Autocontrol • Desarrollo de personas <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Credibilidad Técnica • Trabajo en equipo <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprender • Tolerancia a la presión.

	OBSERVACIÓN N° 9
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Trabajador Social	AREA: Bienestar al Aprendiz
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
Las funciones realizadas por este cargo	Para este cargo las competencias que se deben

<p>son muy variadas, principalmente se ubican en realización de estudios socio económicos, orientación individual aprendices, orientación grupal de aprendices, intervención en conflictos grupales, planeación y ejecución de proyectos de liderazgo y responsabilidad social, atención al cliente y acompañamiento de comité de evaluación y seguimiento.</p>	<p>desarrollar son inicialmente la atención al cliente, de igual forma se debe incorporar la competencia de integridad por la responsabilidad en la adjudicación de apoyos económicos, por otra parte es necesario que demuestre inteligencia emocional para tratar los casos que requieren orientación individual. En la parte grupal se debe tener en cuenta el manejo de público, acompañado del liderazgo y las habilidades mediáticas.</p>
<p>CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</p>
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección, adjudicación y seguimiento de apoyos socio-económicos • Planeación y ejecución de proyectos de responsabilidad social y liderazgo • Orientación individual y grupal aprendices • Servicio al Cliente <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de comités de evaluación y seguimiento • Elaboración de informes 	<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Prudencia • Orientación al cliente • Orientación a Resultados • Integridad • Autocontrol • Desarrollo de personas <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Comunicación • Aprendizaje continuo • Trabajo en equipo

OBSERVACIÓN N° 10	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Experto en deportes	AREA: Bienestar al Aprendiz
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
<p>Las funciones que se desempeñan en el área de deportes se resumen principalmente en: conformación dirección y coordinación de equipos deportivos, realización de tamizajes a los aprendices, también debe realizar según los resultados obtenidos, programas y rutinas de ejercicio según las necesidades de los aprendices, otra de las funciones del cargo es la planeación y ejecución de jornadas de prevención y promoción orientadas al componente de la actividad física y recreación, realización de pausas activas, planeación</p>	<p>Algunas de las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones de este cargo son la motivación de equipos, en este caso se hace referencia al ámbito deportivo, por otra parte el profesional debe tener la capacidad de comunicarse asertivamente, debe tener una alta orientación al alcance de objetivos ya que el campo en el que desarrolla las funciones es muy competitivo. Por los servicios que presta el profesional en esta área es necesario que desarrolle la competencia de confiabilidad técnica para generar credibilidad en las personas que utilizan sus servicios.</p> <p>Por la exigencia física del cargo es esencial que el profesional desarrolle la competencia del</p>

y ejecución de los torneos deportivos, elaboración de informes referentes al área y planeación y ejecución de jornadas lúdico recreativas.	dinamismo ya que siempre debe tener energía física para poder realizar las actividades y cumplir con los requerimientos del componente de actividad física.
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> Realización de pausas activas de aprendices Conformación y entrenamiento de equipos en diferentes modalidades deportivas Promoción de la salud física Realización de Tamizajes a aprendices. Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente Elaboración del informes 	Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados Iniciativa Autocontrol Niveles Intermedios: <ul style="list-style-type: none"> Dinamismo- Energía Liderazgo Credibilidad Técnica Trabajo en equipo Impacto e influencia

	OBSERVACIÓN N° 11
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Auxiliar de enfermería	AREA: Bienestar al Aprendiz
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
<p>Las funciones del área son principalmente orientadas a la prevención de la enfermedad y promoción de la salud, esto lo realizan por medio de talleres formativos para los aprendices en temas de la salud, además de planear y ejecutar jornadas de salud para los aprendices.</p> <p>Por otra parte también deben brindar primeros auxilios en caso de urgencia y deben remitir y hacer seguimiento a los casos de accidente con la póliza.</p>	<p>Una de las funciones principales de las auxiliares de enfermería es la atención a aprendices, es por esto que una de las competencias que deben desarrollar es la orientación al cliente, acompañada de manejo público para la intervención de grupos, ya que constantemente deben trabajar con aprendices, por otra parte la auxiliar de enfermería maneja información confidencial de los aprendices que requieren orientación en temas de salud, por esto deben incorporar la prudencia y la comunicación asertiva, como una de las competencias del cargo .</p> <p>Otra de las competencias para el desarrollo de sus funciones es la credibilidad Técnica ya que el cargo de auxiliar de enfermería maneja información concreta del área de la salud.</p> <p>Finalmente se destaca la competencia de Relaciones Publicas ya que constantemente deben gestionar con instituciones público-privadas la prestación de diferentes servicios de salud.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente Prevención de la enfermedad Promoción de la salud Atención de primeros auxilios Orientación aprendices 	

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de talleres • Control de insumos del puesto de primeros auxilios <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en los comités de la brigada de emergencia • Reporte de Informes <p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética • Prudencia • Orientación al cliente • Autocontrol <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad Técnica <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Tolerancia a la presión

	OBSERVACIÓN N° 12
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Registro y Certificación	AREA: Coordinación de formación Profesional
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
Este cargo tiene como función principal la atención al público, por medio de la recepción de papelería y realización de matrículas de oferta titulada, además realiza informes y archivo de papelería de matrícula, también es responsable de ingresar novedades.	Para este cargo es necesario desarrollar la competencia de orientación al cliente ya que es una de las funciones a la que más tiempo dedica, también debe tener la habilidad en la escritura de reportes, orientación a resultados y tolerancia a la presión por el alto volumen de trabajo
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de papelería para certificación, matrícula y registro de novedades • Registro de novedades de aprendices generadas por el Comité de Evaluación y seguimiento • Realización de matrículas formación titulada • Ingreso de novedades • Atención al Publico <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de llamadas telefónicas 	<p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Preocupación por el orden y la claridad

OBSERVACIÓN N° 13	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Responsable proceso de certificación	AREA: Registro y Certificación
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Para este cargo una de las funciones principales es la atención al cliente, además de la elaboración de constancias de estudio, certificaciones de cursos virtuales, complementaria y formación titulada, también se asientan las novedades de formación en el sistema, por otra parte se da respuesta a entidades externas que solicitan certificación de aprendices.</p>	<p>La primera competencia para el desarrollo de la función es la orientación al cliente, la escritura de reportes también es esencial ya que las certificaciones e informes se elaboran de manera escrita.</p> <p>Por el alto flujo laboral se debe incorporar la competencia de tolerancia a la presión.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de constancias de estudio • Asentar novedades de formación de aprendices • Servicio al cliente • Certificación de Cursos virtuales, complementarios y titulada • Asentar modalidad de práctica <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Archivo de documentación 	<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Compromiso <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Preocupación por el orden y la claridad <p>Competencias de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los compañeros

OBSERVACIÓN N° 14	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Responsable del relacionamiento corporativo	AREA: Relaciones Corporativas
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Este cargo tiene entre funciones principales la organización de eventos y ferias externas, convenios de internacionalización.</p> <p>También es responsable de realizar visitas para promocionar el portafolio de servicio a los empresarios y de organizar y asistir a reuniones con empresas que requieren vincularse con los servicios del centro. Se da información telefónica sobre el manejo de la plataforma de SGVA, y se tramitan solicitudes que las empresas realizan para la formación de trabajo seguro en alturas.</p>	<p>Para el desempeño de este cargo es necesario desarrollar competencias que están orientadas a desarrollar relaciones públicas, ya que la mayor parte del tiempo debe estar en contacto con agentes externos a la entidad para llevar a cabo el posicionamiento corporativo. Otra de las competencias requeridas es la orientación al cliente interno y externo, acompañada de la comunicación oral y escrita, además de credibilidad técnica y confianza en si mismo.</p>

CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría telefónica a empresas de uso de SGVA • Visita y negociación con empresarios • Tramitación de solicitudes de Trabajo seguro en alturas • Realización de eventos externos y ferias • Promoción del portafolio de servicios del centro de Formación • Atención al cliente <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Informes • Asesoría en protocolo y etiqueta 	<p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el Trabajo • Orientación al Cliente • Orientación a los resultados • Comunicación • Negociación • Aprendizaje Continuo • Capacidad de planificar y organizar • Temple • Profundidad en el Conocimiento de los Productos • Impacto e Influencia • Confianza en si mismo • Desarrollo de relaciones <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Tolerancia a la presión

OBSERVACIÓN N° 15	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de Mercadeo	AREA: Mercadeo y Comunicación
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>El cargo tiene como responsabilidad divulgar la oferta educativa por medio de la relación con entidades externas, también debe actualizar la información en los diferentes medios de comunicación del centro.</p> <p>Por otra parte este cargo debe encargarse de organizar eventos de divulgación tecnológica las ferias.</p> <p>Realiza atención al cliente y organizar todo lo referente al programa de Jóvenes en acción.</p>	<p>El desempeño de este cargo exige competencias como la comunicación oral y escrita ya que es transversal a todos los procesos que son responsabilidad del cargo, de igual forma se hace necesario desarrollar la orientación al cliente, y las relaciones públicas y habilidades mediáticas.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo de los programas del centro • Divulgación de oferta educativa • Publicación de información en medios de comunicación • Atención al cliente • Orientación de aprendices en el programa de Jóvenes en Acción • Telemercadeo 	<p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo • Profundidad en el conocimiento de los productos • Orientación a los resultados • Orientación al Cliente • Comunicación • Perseverancia • Búsqueda de información

Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al programa de egresados SENA 	Niveles Iniciales: <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión • Responsabilidad Niveles ejecutivos: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades mediáticas • Relaciones Públicas.
---	--

OBSERVACIÓN N° 16	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de Contrato de Aprendizaje	AREA: Relaciones Corporativas
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Las funciones de este cargo son básicamente la depuración del aplicativo del Sistema de Gestión Virtual de Aprendices. Además de recepcionar los requerimientos y necesidades de las empresas, se elaboran cartas de presentación.</p> <p>El cargo también debe hacer telemarketing y permanentemente atender al público</p>	<p>Para desempeñar el cargo es necesario implementar la competencia de relaciones públicas, acompañada de la comunicación oral y escrita.</p> <p>Como el cargo tiene entre sus responsabilidades manejar el aplicativo de SGVA, se debe desarrollar la competencia de aplicación de experiencia y herramientas tecnológicas</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Realización de telemarketing • Recepción de requerimientos de empresas • Elaboración de cartas de presentación • Depuración de aplicativo SGVA • Realización de inducciones con aprendices Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes. 	Niveles Intermedios: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno y externo • Orientación a resultados • Comunicación • Desarrollo de Relaciones Nivel Ejecutivo: <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Publicas

OBSERVACIÓN N° 17	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de Certificación de Competencias Laborales	AREA: Competencias Laborales
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Este cargo es el encargado de realizar todo lo referente a la certificación de competencias laborales, por eso programa a los evaluadores para que</p>	<p>Para el desempeño de este cargo son esenciales las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, además de la credibilidad técnica ya que se trabaja con entidades externas, además por el flujo de</p>

<p>asistan a las empresas q se van a acreditar, también tiene la responsabilidad de organizar el proceso de retroalimentación a las empresas que se van a certificar, este cargo es el responsable de citar las auditorias para la certificación y coordina los auditores. Por otra parte acompaña los procesos de auditoria del centro y prepara las pre-auditorias</p>	<p>información es necesario aplicar la competencia de planeación- organización, relaciones públicas. Finalmente es importante destacar la competencia de orientación al cliente y a resultados por la cantidad de metas que se debe cumplir.</p>
<p>CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</p>
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritura de informes y Seguimiento de metas • Certificación de competencias laborales • Programación de evaluadores • Retroalimentar a las empresas por medio de los evaluadores • Realizar convenios con otras empresas • Coordinación de Auditores • Realización de pre auditorias <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Asignación de viáticos a los evaluadores. 	<p>Niveles ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones Publicas • Orientación al cliente • Trabajo en equipo • Orientación a resultados <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Trabajo • Credibilidad Técnica • Capacidad de planear y organizar • Confianza en si mismo • Desarrollo de relaciones <p>Niveles Iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión.

	<p>OBSERVACIÓN N° 18</p>
<p>FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014</p>	<p>LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario</p>
<p>CARGO: Coordinador (a) académica</p>	<p>AREA: Coordinación académica</p>
<p>DESCRIPCIÓN (funciones observadas)</p>	<p>ANÁLISIS (competencias requeridas)</p>
<p>Este cargo realiza funciones como la planeación de la formación, por medio de la elaboración de perfiles, estudio de hojas de vida, selección, contratación y supervisión de instructores. Por otra parte debe hacer seguimiento a la formación, programación de ambientes, compra de materiales para la formación. Este cargo tiene La función de crear redes de relaciones con el sector productivo y empresas publico privadas para vincular la oferta educativa. Además de la dirección de otros programas complementarios como emprendimiento, producción de centro y articulación con la media técnica.</p>	<p>Para el desempeño de este cargo se requieren competencias como el liderazgo y supervisión por la cantidad de personas que se tiene a cargo, por otra parte debe tener la capacidad de planificar y organizar. En el proceso de manejo de presupuesto y contratación de personal es necesario que se desarrolle la competencia de la integridad para dar claridad a cada uno de los procesos. El desarrollo de relaciones y relaciones públicas también se hacen necesarias por el contacto con el cliente interno y externo de manera continua. Finalmente se debe tener en cuenta las competencias de tolerancia a la presión, autocontrol por la exigencia en el cumplimiento de metas que tienen a su cargo.</p>

CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la formación • Participación en los comité técnico, pedagógico, primario y de evaluación y seguimiento de aprendices • Manejo y control de presupuesto • Supervisión de personal • Selección de personal • Elaboración de perfiles de instructores • Relacionamiento corporativo desde la oferta educativa <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en reuniones con los aprendices voceros y representantes 	<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Ética • Compromiso <p>Niveles ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones públicas • Orientación al cliente • Orientación a resultados • Iniciativa <p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación • Aprendizaje continuo • Credibilidad técnica • Profundidad en el conocimiento de productos • Resolución de problemas comerciales • Capacidad de planificar y organización <p>Niveles iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Tolerancia la presión • Autocontrol • Confianza en sí mismo <p>E- Competences:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Dirección de equipos de trabajo • Temple • Desarrollo estratégico de recursos Humanos

OBSERVACIÓN N° 19	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder del Sistema de Gestión de Calidad	AREA: Mejora Continua
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
<p>Este cargo tiene entre sus funciones liderar la implementación y seguimiento del sistema de Gestión de la calidad, la sensibilización de aprendices y personal administrativo, también se realiza seguimiento a los indicadores del área y se planean y ejecutan los planes de mejora, planes preventivos y acciones correctivas y con esto la documentación</p>	<p>Para desempeñar este cargo se debe desarrollar la capacidad de liderazgo por tener un equipo de trabajo que apoya el desarrollo de las funciones, también debe tener la capacidad de aprendizaje continuo y de adaptarse al cambio por las modificaciones que pueden surgir en la parte normativa, por estar relacionado con la normatividad de la calidad debe tener credibilidad técnica, además de habilidad analítica para interpretar datos y</p>

de cada una de las acciones. Realiza elaboración de informes de gestión de la calidad	elaborar informes de gestión
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> • Implementación y seguimiento del sistema Integrado de Gestión • Medición de Indicadores • Escritura de Reportes • Sensibilización de aprendices • Elaboración de planes de acción, medidas correctivas y preventivas • Elaboración del plan de auditoría interna Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción de aprendices desde el Sistema Integrado de Gestión de la calidad. 	Niveles Ejecutivos: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del equipo • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación a los resultados • Iniciativa Niveles Intermedios: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Comunicación • Aprendizaje Continuo • Credibilidad Técnica • Perseverancia • Búsqueda de Información • Impacto e Influencia

	OBSERVACIÓN N° 20
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Líder de Gestión Ambiental	AREA: Mejora continua
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANÁLISIS (competencias requeridas)
<p>El líder de gestión ambiental está encargado de la implementación y el seguimiento del Sistema de Gestión ambiental, analiza los indicadores y genera reportes de gestión, a partir de esto planea y ejecuta acciones de prevención, corrección y mejora. De igual manera hace seguimiento y chequeo al plan de gestión ambiental</p>	<p>Para el desempeño de este cargo es necesario la condición de aprendizaje continuo por la característica que tiene el área ya que la normatividad está cambiando constantemente, es importante que también tenga la capacidad de comunicar y de influir en las personas desde las nuevas prácticas y normas que se deben aplicar al interior de la entidad. Como también debe entregar reportes de gestión es esencial que tenga la habilidad analítica.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y hacer seguimiento al sistema de Gestión ambiental • Seguimiento de indicadores • Elaborar informes de gestión • Planeación y ejecución de acciones preventivas, correctivas y planes de mejora Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Realización de presentaciones para Cartelera electrónica • Realización de inducciones con 	Niveles Intermedios: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados • Comunicación • Credibilidad Técnica • Capacidad de Planificar y Organizar • Iniciativa • Perseverancia • Impacto e Influencia Niveles Iniciales: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprender • Habilidad Analítica • Búsqueda de Información • Impacto de Influencia

la información del área	Nivel ejecutivo: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa
-------------------------	--

OBSERVACIÓN N° 21	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Secretaria de Coordinación académica	AREA: Coordinación académica
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
<p>Para este cargo se deben desarrollar funciones como la atención al público la mayor parte del tiempo, también debe organizar la agenda de la coordinación académica, elaboración de informes y de constancias de estudio, por otra parte debe realizar el envío de correos, citación y notificación de novedades a instructores. Se debe asesorar y organizar la oferta de cursos con empresas. También debe crear las fichas de grupos de aprendices.</p>	<p>Para el desempeño de este cargo debe desarrollar competencias muy específicas como la escritura de reportes acompañada de la comunicación escrita y oral ya que este cargo tiene relación constante con clientes internos y externos, por otra parte es necesario tener la competencia de planeación y organización. Finalmente se debe desarrollar la competencia de orientación al cliente.</p>
CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Principales: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al público • Elaboración de cartas para aprendices • Notificación de novedades a instructores • Envío de correos de coordinación • Creación de fichas • Atención telefónica • Programación de instructores Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes • Citación a comités extraordinarios de aprendices. 	Niveles Intermedios: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Capacidad de planificar y organización Niveles Iniciales: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente Interno y externo • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Autocontrol • Preocupación por el orden y la claridad

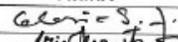
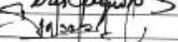
OBSERVACIÓN N° 22	
FECHAS DE OBSERVACIÓN: 2/09/2014	LUGAR: Centro Tecnológico del Mobiliario
CARGO: Seguimiento a Etapa practica	AREA: Coordinación Académica
DESCRIPCIÓN (funciones observadas)	ANALISIS (competencias requeridas)
Este cargo tiene entre sus funciones	Por las funciones que se realizan en esta área es

<p>realizar visitas técnicas a las empresas donde los aprendices realizan la etapa práctica, para evaluar desempeño y condiciones del aprendiz, además se programa y se realizan las inducciones en la que se da la información general de la etapa práctica, se realiza el registro de la modalidad de práctica para cada aprendiz.</p> <p>Por otra parte también debe participar en los comité de evaluación y seguimiento donde se presenten casos referentes a la etapa productiva de los Aprendices</p>	<p>necesario desarrollar competencias como relaciones públicas, Orientación al cliente interno y externo, y esto también debe ir acompañado de habilidades de comunicación oral y escrita por el relacionamiento que tienen con entidades externas.</p> <p>Una de las funciones apunta a la realización de inducciones para aprendices en el tema de práctica, por eso es importante considerar el manejo de público como una competencia del área</p>
<p>CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</p>
<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de inducciones de etapa practica a aprendices • Seguimiento a la etapa productiva de los aprendices • Relacionamiento con entidades externas que tienen aprendices en practicas • Registro de modalidad de etapa productiva <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes • Elaboración de cartas de registro de practicas 	<p>Niveles Intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno y externo • Negociación • Comunicación • Capacidad de planificar y organización • Desarrollo de Relaciones

Fuente: Construcción propia

Anexos B Acta de Entrega de entrega del Trabajo de Grado al SENA

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ACTA Proceso Direccionamiento Estratégico Procedimiento Control de Documentos y Registros	Código: F002-P001-DE
		Versión: 02
		Fecha:

Reunión		
CIUDAD Y FECHA: Itagüí, 24 de noviembre de 2014	HORA DE INICIO: 10:00 a.m.	HORA DE TERMINACIÓN: 10:30 a.m.
LUGAR: Área administrativa Centro Tecnológico del Mobiliario		
TEMA: Entrega de Trabajo de grado		
OBJETIVO DE LA REUNIÓN: Entregar el trabajo de grado: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DESDE EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO TECNOLÓGICO DEL MOBILIARIO SENA .		
DESARROLLO REUNIÓN		
<p>Las investigadoras entregan a la Coordinadora de Formación Profesional, el estudio que se llevo a cabo en el Centro de Formación con los administrativos, y que es presentado a la Fundación Universitaria Luis Amigo.</p> <p>Se acuerda que el trabajo de grado, sea usado como insumo para el mismo Centro de Formación, y por lo tanto no se autoriza su publicación en la Biblioteca de la Universidad.</p>		
CONCLUSIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • El Trabajo de grado y su información será de conocimiento del Centro Tecnológico del Mobiliario, para que pueda servir de insumo en los procesos de Talento Humano que el Centro adelante. • Queda pendiente una reunión, para socializar de manera más profunda el análisis del proyecto, incluyendo a los líderes de las diferentes áreas. 		
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Entregar en CD, el Trabajo de Grado.	Sandra Marcela Agudelo Iris Carolina Chiquito	01/12/2014
ASISTENTES		
NOMBRE	CARGO/DEPENDENCIA	FIRMA
Gloria Eugenia Sanchez Aguirre	Coordinadora de Formación Profesional	
Iris Carolina Chiquito Sanchez	Estudiante	
Sandra Marcela Agudelo Cardona	Estudiante	

Anexos C Carta Institucional sobre la Publicación del trabajo



5 9205

Itagüí,

Señores
Fundación Universitaria Luis Amigó
Itagüí

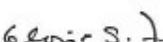
Asunto: Autorización Trabajo de Grado

Respetados señores:

Por medio de este escrito deseamos informar que no se autoriza publicar el trabajo de grado elaborado por Iris Carolina Chiquito Sanchez y Sandra Marcela Agudelo Cardona titulado: "Análisis y descripción de cargos desde el modelo de gestión por competencias en el área administrativa del Centro Tecnológico del Mobiliario SENA", esto obedece a que la información consignada es confidencial y se considera un insumo para estudio interno del Centro Tecnológico del Mobiliario SENA.

Agradecemos su atención.

Cordialmente,


Gloria Eugenia Sánchez Aguirre
Coordinadora de Formación profesional
Centro Tecnológico del Mobiliario



"SENA, Más Trabajo"

Ministerio de Trabajo
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
Regional Antioquia

Calle 63 # 588 -03 - (4) 514 92 90

www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270

Anexos D Carta de estudiantes sobre la publicación del trabajo de grado

Itagüí, 25 de noviembre de 2014

Señores

Fundación Universitaria Luis Amigó

Estimados señores:

Con el fin de obtener el título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, hemos presentado a la FUNLAM el trabajo de grado titulado: "Análisis y descripción de cargos desde el modelo de gestión por competencias en el área administrativa del Centro Tecnológico del Mobiliario SENA"

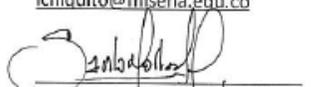
Por medio de este escrito deseamos informar que no autorizamos a que sea publicado el trabajo de grado antes mencionado, esto obedece a que la información consignada es confidencial y se considera un insumo para estudio interno del Centro Tecnológico del Mobiliario SENA.

Agradecemos la atención prestada

Atentamente,



Iris Carolina Chiquito Sanchez
1.036.617.969
ichiquito@misena.edu.co



Sandra Mardela Agudelo Cardona
1.036.619.182
sandra.car@misena.edu.co