

Diseño e implementación metodológica de selección, perfiles y evaluación de cargos misionales

Autores:

Patricia González Ariza

Omaira Ospina Ortiz

Fundación Universitaria Empresarial
De la Cámara de Comercio de Bogotá
Facultad de Posgrados
Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D.C.

2018

Diseño e implementación metodológica de selección, perfiles y evaluación de cargos misionales

Este trabajo es para optar al título de Especialización en Alta Gerencia

Autores:

Patricia González Ariza

Omaira Ospina Ortiz

Fundación Universitaria Empresarial
De la Cámara de Comercio de Bogotá
Facultad de Posgrados
Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D.C.

2018

Nota de Aceptación

Firma del tutor

Firma del jurado 1

Firma del jurado 2

Bogotá, D.C. 23 de marzo de 2018

Contenido

1. Resumen.....	6
1. Palabras Claves.....	8
2. Introducción	8
4. Problema	9
5. Objetivo General	9
5.1 Objetivos Específicos.....	9
6. Justificación.....	10
7. Marco Referencial	13
8. Marco Contextual	14
9. Marco Teórico	15
10. Marco Legal	19
11. Metodología	20
11.1 Tipo de estudio.	20
11.2 Unidad de análisis.	22
11.3 Población.....	22
12. Plan Administrativo.....	22
13. Desarrollo.....	25
13.1 Fase I. Identificar de las necesidades de la empresa respeto al talento humano	25
Misión.....	26
Visión.....	26
Objetivos estratégicos.....	27
Valores y principios corporativos.....	27
13.2 Fase II Identificar cargos misionales, diseñar perfiles de cargo y manual de funciones	31
13.3 Fase III Definir el tipo de contratación del personal	39
13.4 Fase IV Conocer los aspectos que la dirección va a evaluar en sus colaboradores	43
14. Hallazgos.....	48
15. Conclusiones	50
16. Bibliografía	51

Listado de Tablas

Tabla 1 Creación y cierre de empresas año 2014 en Colombia	7
Tabla 2 Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2015.....	11
Tabla 3 Principales teorías administrativas especiales y autores	16
Tabla 4 Proceso de selección como secuencia de etapas.....	19
Tabla 5. Etapas de la consultoría.....	23
Tabla 6. Actividades y presupuesto del trabajo	24
Tabla 7. Proceso de selección	28
Tabla 8. Estrategia de Talento humano	30
Tabla 9. Análisis de información para análisis de puesto	31
Tabla 10. Perfil del cargo de analista contable junior	34
Tabla 11. Manual de funciones analista contable junior	35
Tabla 12. Perfil del cargo analista contable senior.....	37
Tabla 13. Manual de funciones analista contable senior	38
Tabla 14. Formato de evaluación de desempeño, definición calificación	45
Tabla 15. Formato de evaluación de desempeño factores.....	46
Tabla 16. Formato de evaluación puntaje	47

1. Resumen

En Colombia cuando se da el paso de formalizar las ideas de negocios se deben enfrentar innumerables retos y responsabilidades; muchas de las decisiones que se asuman van a determinar la sostenibilidad y permanencia de las empresas en el mercado.

Por lo anterior basta con el conocimiento del emprendedor sobre cómo se elabora el producto o se presta un servicio, es necesario desarrollar habilidades y destrezas en temas de formación en la administración y gestión empresarial, planeación estratégica, finanzas, contabilidad y mercadeo.

De acuerdo a un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá “la ciudad de Bogotá es la ciudad en donde se localiza el mayor número de empresas y en donde se crean más empresas (50.283 empresas en 2.008)”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009, pág. 9)., “Según la edad de las empresas, se liquidan más empresas con menos de tres (3) años de funcionamiento.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009, pág. 9). Uno de los resultados que se evidencia como consecuencia de estas liquidaciones en las empresas Pyme es “que no logran acumular la experiencia, fortaleza económica y capacidad técnica y operativa para consolidarse en el mercado” (Camara de Comercio de Bogota, 2009, pág. 13) que les permita adquirir buenas prácticas empresariales para mejorar su valor competitivo frente el mercado.

Y en este mismo estudio la Cámara de Comercio de Bogotá se manifiestan “las dificultades que encontraron los empresarios para conseguir recurso humano. Entre ellas se destacan:

- La baja calificación y la falta de experiencia.
- La falta de disponibilidad.
- Los costos del recurso humano calificado.”

Con esto podemos evidenciar que cuando las empresas se esfuerzan en solo la competencia básica del negocio, limitándose a producir sin contar con un alineamiento oportuno con las demás áreas como la administrativa, genera falencias de instrumentos y procesos dentro de la organización, lo cual la llevará a una posible liquidación.

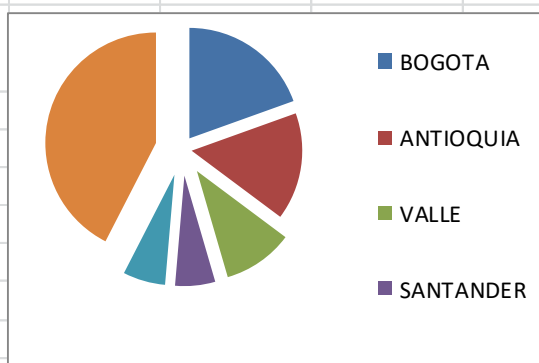
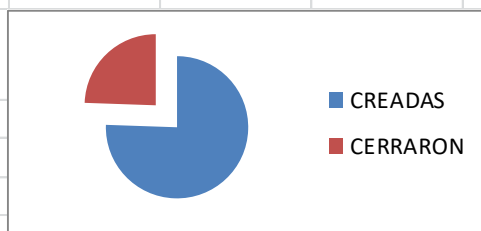
A continuación, se puede ver que 275.000 empresas fueron creadas durante el año 2014 en Colombia e igualmente 89.000 fueron cerradas es decir un 32% de empresas están siendo cerradas.

Tabla 1 Creación y cierre de empresas año 2014 en Colombia

CREACION Y CIERRE DE EMPRESAS AÑO 2014 EN COLOMBIA	
CREADAS	275.000
CERRARON	89.000

LOCALIZACION DE EMPRESAS CERRADAS EN COLOMBIA AÑO 2014	
BOGOTA	17.719
ANTIOQUIA	14.261
VALLE	9.341
SANTANDER	5.320
TOLIMA	5.620
RESTO DEL PAIS	38.561

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/>



Fuente: www.portafolio.co/negocios

Ahora bien, la empresa Ospina Partners Consulting SAS por ser una compañía constituida recientemente, que empezó a funcionar rápidamente por el tipo de servicio que presta en lo contable y financiero, carece de todo el levantamiento de los procesos de contratación, identificación de cargos misionales y medición del desempeño de sus funcionarios.

La empresa Ospina Partners Consulting SAS, aunque está funcionando bajo las normas legales y se rige según la instrumentación estatal se puede evidenciar que corre el riesgo de que sus funcionarios tengan una misión diferente al de la compañía, que sus capacidades estén sobredimensionadas o subdimensionadas, ocasionando una desventaja frente a la competencia, ya que el desarrollo de su objeto social se puede realizar de forma ineficiente e inapropiada.

En el desarrollo de la consultoría para Ospina Partners Consulting SAS se materializó el conocimiento adquirido en la Especialización de Alta Gerencia, lo cual permitió que modelos y matrices se aplicaran a la consecución de los logros y objetivos trazados al inicio de todo el proceso.

1. Palabras Claves

Actitud, cargo, competencias, desempeño, evaluación, funciones, objetivos.

2. Introducción

Ospina Partners Consulting SAS fue constituida en agosto del año 2017, como resultado de una alianza entre su accionista principal y una colega (compañera de estudios en especialización en alta gerencia). Entre sus actividades se encuentra la prestación de asesorías empresariales con un enfoque marcado en servicios contables y financieros.

La experiencia y trayectoria de sus fundadoras revelaron la necesidad de establecer procesos claros y precisos en el área de recursos humanos, los cuales pudieran contribuir a facilitar la organización de la empresa y el buen servicio a los clientes que ya tienen. Esta necesidad se hacía cada vez más latente, por lo cual se decidió que la consultoría debía enmarcarse en esta área.

A lo largo del desarrollo del trabajo se evidenciará el proceso desde su inicio hasta la culminación, con el logro de las metas que se plantearon y con entregables que van a ser las herramientas a utilizar en el proceso productivo de la sociedad.

Si bien es cierto que se realizaron múltiples consultas para determinar con que autores se trabajaría, se escogieron informes y registros de la cámara de comercio de Bogotá y escritos de Chiavenato, Patricia Peralta, López Daimer, Dessler Gary, entre otros, los cuales aportaron significativamente los conceptos y metodologías con que se contaba.

4. Problema

Actualmente la compañía no cuenta con una política de gestión del talento humano que le permitan definir la selección de personal, la evaluación laboral y la organización de las funciones de los empleados mediante un manual descriptivo de las mismas. Esto ha generado problemas a nivel de la prestación de los servicios por parte de los empleados hacia los clientes.

El problema puede enmarcarse en la siguiente pregunta: ¿Cuál es el mecanismo adecuado para implementar los procesos de selección de personal, de contratación y evaluación de cargos misionales en OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS? Y la respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Al tener los procesos definidos podemos generar una mayor productividad de los empleados? ¿Qué se busca al realizar una evaluación laboral (desempeño y competencias)? ¿Realmente la compañía necesita redefinir las funciones de cada cargo? ¿Se tiene clara la política de selección de personal de tal forma que las contrataciones tengan el mismo direccionamiento del plan estratégico?

5. Objetivo General

Diseñar y brindar apoyo para la implementación en un periodo no mayor a seis (6) meses del proceso de selección de personal, identificación de perfiles de cargos y evaluación de desempeño de los cargos misionales de la empresa.

5.1 Objetivos Específicos.

Identificar los valores corporativos de la empresa para diseñar los perfiles misionales.

Definir los tipos de contratación que aplica la empresa para determinar sus beneficios y riesgos.

Establecer con la gerencia de la empresa, los parámetros bajo los cuales serán medidos y calificados sus colaboradores para verificar que estén acorde con los objetivos trazados por la empresa.

Diseñar los formatos y procesos de selección de personal, de contratación y evaluación de cargos misionales para cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

6. Justificación

La empresa en la cual se desarrollará la consultoría empresarial es Ospina Partners Consulting SAS; está clasificada entre el grupo de “MICROPYMES” la cual está recién constituida en la ciudad de Bogotá durante el último semestre. El tamaño de la empresa es micro pero por ende no restringe sus posibilidades de tener una dirección estratégica que le permita un crecimiento ordenado para lograr mantenerse en el mercado e irse posesionando. Las empresas micro tienden a desaparecer en un término no mayor de 5 años según varios estudios, pero en un estudio de Confecámaras (Centro Nacional de Consultoría, 2017, pág. 6), menciona que al tener un alineamiento de su plan estratégico funcional permite un crecimiento gradual. Entonces en la empresa Ospina Partners está a tiempo de alinearse con las tendencias de un mundo globalizado que van evolucionando de una forma rápida, las empresas en su diario ejercicio deben tomar una postura acerca de cómo quieren afrontar estas tendencias que de una u otra forma van a recaer en su estabilidad.

En Colombia según un informe de Confecámaras el “grupo empresarial de mayor cantidad son las empresas micropymes con un 92% del mercado, por ende, la mayoría de sus propietarios son personas emprendedoras a las cuales el gobierno debe promover la capacitación

dirección gerencial y estratégica de sus empresas.” (ConFecamaras Red de Càmara de Comercio, 2016)

Tabla 2 Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2015

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015	Densidad empresarial (Empresa/mil hab.)
Total	1.379.284	100	28,6
Microempresa	1.273.017	92,1	26,4
Pequeña	79.926	5,9	1,7
Mediana	19.980	1,5	0,4
Grande	6.361	0,5	0,1

Fuente: Confecàmaras, cuaderno anàlisis econòmico No. 11

Ahora también, el auge de las nuevas tecnologías, la competencia, el desarrollo de las competencias del talento humano, son herramientas que las empresas utilizan en búsqueda de la sostenibilidad y la permanencia en el tiempo. Los emprendedores deben tener conocimiento de estas herramientas con el fin de no hacer parte de las últimas estadísticas que indican que en Bogotá hubo un total de 13.539 empresas liquidadas durante el año 2008 y 275.000 durante el año 2014 como lo reporta Portafolio.

Como lo hemos mencionado anteriormente que una de las variables para que las empresas en su mayoría pyme las cierren es por el desconocimiento, poca organización de la gerencia en tener los procesos adecuados para seleccionar y dirigir el talento humano enfocado a su planeación estratégica, se observa la importancia de tener una dirección gerencial con conocimiento para lograr un crecimiento estratégico de la empresa, según una investigación de Confecàmaras (Centro Nacional de Consultoría, 2017, pàg. 6), indican que los elementos importantes para un aceleramiento en el crecimiento de las empresas son: el servicio posventa, la destinación de fondos a la innovación, el talento humano que aporta nuevos conocimientos, la capacidad de reclutar gente buenas y las alianzas con proveedores.

En esta investigación de Confecámaras (Centro Nacional de Consultoría, 2017, pág. 6), dice que estos factores fueron definidos después de evaluar un conjunto de variables, entre ellas: herramientas de planeación estratégica, desarrollo de nuevos modelos de negocios y apropiación de la tecnología. Es importante anotar que la mayoría de las variables que resultan significativas para explicar el crecimiento acelerado de las empresas constituyen factores internos y, por lo tanto, son variables que pueden ser controladas e instrumentadas por los empresarios con el fin de lograr objetivos alcanzables de crecimiento.

Según lo observado Confecámaras (Centro Nacional de Consultoría, 2017, pág. 7), contar con talento humano que genere nuevas ideas y aporte nuevo conocimiento es un factor que está al alcance de la organización, siempre y cuando ésta promueva espacios para socializar y discutir decisiones estratégicas del negocio, con el propósito de enriquecerlas, y conformar grupos interdisciplinarios que participen en la formulación de proyectos, análisis de nuevas iniciativas y solución a problemas internos de la compañía.

Con esto es importante darle un espacio a la gestión humana, es por ello, que en Ospina Partners Consulting SAS considera importante que esta área sea parte de la columna vertebral de la organización, buscando que la selección y contratación de sus empleados sea menos costosa y genere valor organizacional. La experiencia nos indica que temas como retiro de clientes, alta rotación de personal y la falta de seguimiento al desempeño de empleados ocasiona pérdidas importantes para la empresa.

Los empresarios por lo general de empresas pequeñas o llamadas familiares, en muchas ocasiones por una inadecuada selección de su personal, por carecer de políticas administrativas definidas, la caracterización de los perfiles de los cargos misionales, corren el riesgo a corto plazo o mediano plazo de generar problemas al interior que se ven reflejados hacia el servicio frente al cliente los cuales generan desgaste de sus propietarios y en ocasiones fuga de dineros.

Es de analizar cómo tan solo un 31% de las empresas aplican políticas de administración y de talento humano, ahí hay un sector al cual se debe aumentar su capacitación, participación y adecuada implementación de procesos.

Cuando la dirección de la empresa comprende y aplica los fundamentos de dirección lograr capturar y trabajar con un grupo de personas calificado que puede maximizar sus ventajas competitivas y generar una cadena de valor basada en sus objetivos estratégicos, y esto conlleva su rentabilidad sea alta y pueda perdurar a través del tiempo.

7. Marco Referencial

Durante los últimos cinco años se han elaborado aproximadamente 71 documentos que analizan la selección de personal dentro de las empresas, de los cuales 20 documentos fueron elaborados en Estados Unidos y sin país de definición 12, estos documentos un 62% fueron artículos y el 19.7% fueron conferencias entre otros.

Parte fundamental de este trabajo se focaliza en que la dirección de la empresa como lo menciona Daimer Higuera López en su estudio aparece el desconocimiento del proceso, probablemente porque no todos los profesionales responsables del área tienen formación especializada en recursos humanos. Con desconocimiento del proceso se hace referencia, más exactamente, al conjunto de procesos. Es decir, existe una carencia de una visión global sobre todas las áreas donde se puede gestionar o administrar el factor humano en la empresa. (Lopez, 2011, pág. 9) Este desconocimiento de procesos pueden generar una inadecuada relación entre el proceso de selección de persona y lo que la empresa realmente necesita.

Dado el tamaño de las empresas PYME, en ocasiones el área de recursos humanos está a cargo de personal que cuenta con poca experiencia en gestión del talento y por ende como lo define Dessler el análisis de los puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y a las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta

información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (...) y las especificaciones del puesto (Dessler, Administración del personal, 2001, pág. 80) indica a que haga buenas prácticas para la selección del personal.

El informe de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el cual arroja datos sobre las causas más frecuentes por las que las empresas pyme se liquidan es que “los empresarios reconocen que tienen problemas en el aspecto administrativo y de gestión empresarial porque no cuentan con suficiente información, conocimiento, y preparación.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009, pág. 33) Los resultados arrojados son con un 51% de problemas administrativos y financieros, es por eso que los empresarios consideran importante conocer y aplicar los procedimientos administrativos y financieros que mejoren la rentabilidad de la empresa.

8. Marco Contextual

La empresa Ospina Partners Consulting SAS, fue constituida bajo la Ley 1258 de 2008, está clasificada como una empresa pyme, integrada un solo accionista menor de 35 años, por la necesidad de prestar servicios empresariales y contables a un grupo de empresas. Se localiza en una oficina del norte de Bogotá. Su constitución fue en agosto del año 2017, su objeto social es la prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional, diseño de métodos o procedimientos contables y de presupuestos. Cuenta con clientes, tiene dos empleados y tiene alianzas estratégicas con tres profesionales contables y administrativos, con los cuales ha consolidado un portafolio de servicios más amplios y de proyección financiera para las empresa pequeñas, medias y grandes.

Por la premura de la prestación de los servicios la empresa Ospina Partners Consulting SAS contrató a dos empleados, bajo las normas laborales, con seguridad social y prestaciones sociales de ley. Sin embargo, toda la estructura de las políticas y procedimientos de la gestión de

talento humano como la documentación de un proceso de selección, la descripción de los cargos misionales y evaluación de desempeño no está plenamente identificada.

El desarrollo de este trabajo es el de implementar los procesos de selección, la descripción de cargos misionales y evaluación de desempeño más adecuados para el tipo de organización y su tamaño, con el fin de que a la medida que la empresa se expanda su área de gestión humana crezca de una forma organizada y sin mayores dificultades al momento que se requieran más empleados.

Es importante resaltar la intención que tiene el empresario con este trabajo a desarrollar, porque de la mano vamos con él para alinear todos los procesos de la consultoría para brindar una ayuda idónea, que perdure y sea de un garante para su empresa. El empresario es consciente que por el tipo de servicio que ofrece es esencial establecer procesos de selección del personal, la descripción de cargos misionales y evaluación de desempeño porque estos procesos van a permitir retener el talento humano dentro de la organización, para ofrecer a sus clientes un servicio profesional calificado, coherente con los valores corporativos que minimicen el margen de error y construir más eficientes.

9. Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo debemos tener presente algunos de los aspectos de la gestión humana para implementar procesos de selección de personal, la descripción de los cargos misionales y evaluación de desempeño, como también la causa de liquidación de las empresas Pyme del desconocimiento de procesos administrativos y de talento humano por parte de los empresarios.

La gerencia de la empresa al comprender y conocer las necesidades de los perfiles misionales y en cooperación con la gestión humana pueden desarrollar, guías, procesos y métodos para generar una interdisciplinariedad en esa área.

Es así como a continuación se presentan las teorías de la administración a través del tiempo han ostentado diferentes enfoques y variados expositores que dan origen significativo a lo que hoy se conoce como las teorías que constituyen la filosofía administrativa. En la siguiente tabla presenta las principales corrientes teóricas en materia de administración que se han generado a través del tiempo (Iglesias Navas, Rosero Flórez, & Castañeda Villacob, 2018).

Tabla 3 Principales teorías administrativas especiales y autores

ENFOQUE	PERIODO	AUTORES
Administración científica	1922-1931	F. Taylor, H. Fayol, M. Parker, L. Gilbreth
Regulación gubernamental	1931-1946	G. Elton Mayo, Berle y Means, C. Barnard, A. Maslow
Mercadotecnia y ventas	1946-1960	H. Simons, P. Drucker, D. Katzy, T. Levitt
Estrategia y cambio social	1960-1972	D. McGregor, F. Herzberg, Lawrence y Lorsch, K. Andreuos
Competitividad y reestructuración	1972-1988	H. Mintzberg, C. Argyris, M. Porter, Peter y Waterman
Globalización y conocimiento	1988-2000	P. Senge, Kaplan y Norton, G. Hamel, C. Prahalad, C. Hondy

Fuente: Adaptado de Torres (2014)

Los enfoques presentados son base para la planeación y direccionamiento de la administración en cuanto a la globalización y conocimiento, que al involucrar estos conceptos se “desglosa a su vez la teoría de recursos y capacidades, y comprende los diferentes factores a tener en cuenta de acuerdo a la disponibilidad actual de la empresa para asumir una posición estratégica.” (Iglesias Navas, Rosero Flórez, & Castañeda Villacob, 2018).

Es así, que por tal motivo se referencia al autor Dessler (Dessler, Administración del personal, 2001) con su descripción de puestos de trabajo, en el que indica como un análisis de los perfiles y un adecuado proceso de selección de personal ayudan al área administrativa.

Como referente un estudio de Daimer Higueta López, con relación al desempeño de los empleados habla sobre “la persona en la organización, es preciso tomar algunos aportes de la psicología, el psicoanálisis, la lingüística, la sociología, y la antropología (...) se puede comprender que el empleado es un ser humano complejo, con múltiples motivaciones y expectativas.” (Lopez, 2011, pág. 6) Para lo cual se hacen diversos tipos de evaluación en consideración de las necesidades de las empresas puedan lograr llenar las expectativas y que sean de complemento para lograr una mayor organización.

Con relación al tema, un estudio en el Departamento de economía, Universidad Ewha Womans, menciona que, los empleadores chinos practican una extensa selección personal de candidatos durante el proceso de reclutamiento. Este estudio identifica cuatro motivos para estas prácticas: estadística, gusto del cliente, gusto del empleador y regulador. Se analiza su papel distintivo en el mercado laboral chino y en lo que respecta a las regulaciones del mercado de trabajo (Economía, 2017) le dan un grado de importancia muy relevante a la selección de personal por el cual están reteniendo a trabajadores que se relacionan con el esquema organizacional de la empresa.

Según Claudia Peralta, indica que el proceso de selección como proceso de toma de decisiones y de significación, no se puede restringir a una racionalidad descontextualizada; (...) la selección de personal, se deberá asumir una visión de conjunto que permita situar las actuaciones en el ámbito social y como apoyo a la construcción de lo público desde el reconocimiento del otro y desde la inclusión de todos en igualdad de oportunidades (Claudia, 2006, pág. 6). Es consecuente reconocer que la selección de personal no es solo tener procesos, sino que además la visión de los empleados y de la empresa sea guiada a la generación de aporte a la sociedad como grupo de intereses de sus actividades.

Ahora bien, es viable señalar que en la actualidad, los procesos de selección de personal muestran una clara orientación ideológica neoliberal en la medida que la selección de las personas, la metodología de evaluación, las explicaciones de los hechos y, por supuesto, la aplicación de resultados está orientada hacia la maximización del rendimiento laboral, la búsqueda de la competitividad y el aumento de la productividad (Claudia, 2006, pág. 7) Esta ideología neoliberal ayuda a las empresas a dirigirse a la búsqueda de una mejora constante y fortalecer a sus empleados para sean aliados estratégicos en la consecución de los objetivos misionales de la organización.

El autor Chiavenato establece que "El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen". (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002, pág. 44)

Tabla 4 Proceso de selección como secuencia de etapas

Proceso de Selección	Razones para el rechazo
1, Solicitud del empleo	Calificaciones bajas
2, Entrevista Inicial de selección	Habilidades o conocimientos insuficientes
3, Pruebas y test de selección	Bajos resultados
4, Entrevistas	Comportamiento o actitud inadecuados
5, Examen medico	Incapacidad física para el trabajo
6, Analisis y decision final	Bajo potencial general

Fuente: Chiavenato, 2002

También nos remitimos a la Cámara de Comercio de Bogotá, informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá “los empresarios reconocen que tienen problemas en el aspecto administrativo y de gestión empresarial porque no cuentan con suficiente información, conocimiento, y preparación.” (Bogota, Camara de Comercio de, 2009). En la que una planeación, administración y conocimiento de los procesos de la organización influyen positivamente o pueden ser un factor determinante para decidir su cierre.

10. Marco Legal

En el desarrollo de la consultoría debemos tener en cuenta aspectos muy relevantes en temas de contratación ya que Colombia se pueden encontrar varios modelos de contratación y remuneración, los cuales tienen características propias y deben tenerse cuidado de no infringir la normatividad laboral vigente y los parámetros y regulaciones de la Organización Internacional de Trabajo.

Aspectos como el número de horas máximas a trabajar, reconocimiento de horas extras, beneficios legales tales como primas deben quedar muy bien establecidos al momento de realizar la contratación del personal. Otros aspectos que el empleador debe considerar, son los gastos

adicionales que implica la contratación del personal; en estos se tiene: aportes al sistema general de seguridad social, primas, vacaciones, dotaciones, el tipo de riesgo del cargo, la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, el protocolo de seguridad de la información a la cual tienen acceso y la confidencialidad de los datos que reposan en la compañía como de las reuniones y sitios de trabajo.

Por lo anterior cualquier tipo de contratación laboral debe estar sustentada bajos los parámetros del Código Sustantivo del Trabajo (C.S.T.) y el Ministerio de Trabajo que regula la relación entre el empleador y trabajador.

Por otra parte, para el diseño de perfiles de cargos misionales vamos a tener en cuenta aspectos legales tales como la normatividad vigente para el desarrollo de actividades técnico contables y las de asesoramiento empresarial, financiero ya sea emitidas por organismos tales como la Junta Central de Contadores, (en el caso de contratarse personal profesional en Contaduría Pública se solicitará copia de la tarjeta profesional emitida por esta entidad), el cumplimiento de la resolución 973 del 2015 emitida por la Junta Central de Contadores donde establece los requisitos y el registro de las empresas que prestan servicios contables; el cumplimiento estricto de las Normas Internacionales de Contabilidad tanto para Ospina Partners Consulting SAS como el de las empresas para las cuales se les preste sus servicios de asesoría contable.

Adicionalmente se debe tener en cuenta la reglamentación del Estatuto Tributario, el Consejo Técnico de la Contaduría, la IFAC cuando sea procedente en los temas de auditoria y revisoría fiscal y demás organismos que emiten la reglamentación propia de la actividad contable en Colombia.

11. Metodología

11.1 Tipo de estudio.

- a) Ya que pretendemos diseñar y brindar apoyo para la implementación del proceso de selección de personal, identificación de perfiles de cargos y evaluación de desempeño de los cargos misionales de la empresa, aplicaremos la metodología de tipo descriptivo y mixta basándonos en algunas de las propuestas existentes, para la adecuada aplicación de procesos administrativos.
- b) Para el levantamiento de la información se basa en un enfoque mixto, para esto se usa las técnicas de las entrevistas individuales, cuestionarios o formatos basados de los autores Chiavenato, Dessler, algunos de los modelos que se vieron en las materias de Gestión de Talento humano, planeación Estratégica durante la especialización.
- c) La variable independiente de la gestión de talento humano es la planeación estratégica, selección del personal, perfiles y evaluación de cargos.

Se describen los procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo la metodología del trabajo a continuación:

Para identificar los valores corporativos de la empresa realizamos una mesa de trabajo para la cual se aplicaron procesos adquiridos de la materia de planeación estratégica durante la especialización que a través de preguntas claves, la cultura organizacional y la identidad de la organización y cuál era su rumbo, así se pudo llegar a la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Para definir los tipos de contratación que aplica la empresa analizamos y estudiamos las clases de contrato propuestas por la normatividad laboral colombiana, con el fin de ajustarnos a las condiciones reales de la compañía.

Para construir la descripción de cargos aplicamos una encuesta personalizada a la dirección de la compañía encontrando las tareas que alimentan el manual de funciones.

Realizamos entrevista con la gerencia de la empresa para identificar los parámetros bajo los cuales serán medidos y calificados sus colaboradores alineándolos con los objetivos de la empresa.

Con todo lo anterior se diseñaron los formatos y procesos de selección de personal, de contratación y evaluación de cargos misionales para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

11.2 Unidad de análisis.

La unidad de análisis será la empresa Ospina Partners Consulting SAS y algunos funcionarios que a la fecha tienen vinculación directa.

11.3 Población.

La población objeto de estudio serán dos (2) personas conformados por dos (2) funcionarios misionales (asistente contable junior, asistente contable senior).

12. Plan Administrativo

Se establece a nivel gerencial el plan estratégico corporativo, con el fin de identificar la misión, visión, objetivos estratégicos y los valores corporativos, sobre los cuales se construirán las políticas y perfiles de los funcionarios, manuales de funciones y la evaluación de desempeño, que harán parte del área de gestión de talento humano. Una vez identificados los aspectos anteriormente mencionados, se procederá a realizar una socialización de los métodos más utilizados y que se acondicionen al funcionamiento de la compañía. En la actualidad se pueden consultar varios mecanismos de selección de personal que han sido de estudio, es importante contar con el apoyo de la gerencia ya que para el desarrollo de estos temas es vital tener la retroalimentación de las necesidades y las proyecciones de la alta dirección para encajarlos en el desarrollo de la consultoría.

Para dar inicio a la consultoría se llevarán a cabo las siguientes fases:

Tabla 5. Etapas de la consultoría

Etapa de la Consultoría	Objetivo	Tiempo para el desarrollo de la labor	Recurso humano destinado
Identificar las necesidades de la empresa OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS (se realizarán entrevistas con la gerencia de la empresa)	Conocer las necesidades y establecer bajo que valores se desarrollaran los procesos.	3 Semanas	Omaira Ospina Patricia González
Definir tipos de contratación, según la normatividad vigente colombiana (se realizará debate con participación de la gerencia)	Determinar el tipo de contratación desea implementar y usar la gerencia de OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS.	1 Semana	Omaira Ospina Patricia González
Identificar los cargos misionales (se realizarán entrevistas con la gerencia de la empresa)	Establecer el número de cargos misionales que deben implementarse y el alcance de cada uno de ellos.	4 Semanas	Omaira Ospina Patricia González
Conocer los aspectos que la dirección de la empresa quiere evaluar en sus colaboradores y los propósitos que desea con la evaluación (se realizaran entrevistas con la gerencia de la empresa)	Identificar los aspectos más relevantes a evaluar, mediante la utilización de un formato “evaluación de desempeño”, el cual será diseñado en su totalidad de acuerdo a las necesidades y propósitos establecidos por la gerencia.	8 Semanas	Omaira Ospina Patricia González

Fuente: Autoría propia, 2017

Tabla 6. Actividades y presupuesto del trabajo

Tarea o Labor	Recurso financiero	Detalle Gasto	Recursos Materiales	Tiempo destinado a labor
Identificación de las necesidades de la empresa	\$40,000,00	Transporte y papelería	Internet, impresora, papelería, teléfono	2 Sesiones cada una de 1,5 horas
Definir el tipo de contratación, según la normatividad vigente Colombiana	\$40,000,00	Transporte	Código Sustantivo del trabajo, Computador, Internet, impresora, papelería	2 Sesiones cada una de 1,5 horas
Identificar los cargos misionales	\$40,000,00	Transporte y papelería	Internet, impresora, papelería, teléfono.	2 Sesiones cada una de 1,5 horas
Conocer los aspectos que la dirección de la empresa quiere evaluar en sus colaboradores y los propósitos que desea con la evaluación	\$40,000,00	Transporte y varios	Computador, Internet, impresora, papelería, teléfono.	2 Sesiones cada una de 1,5 horas
Analizar los diferentes tipos de contratación, según la normatividad vigente Colombiana	\$40,000,00	Transporte y varios	Computador, internet, impresora, papelería, teléfono	3 Sesiones cada una de 1 hora
Diseñar los cargos misionales	\$40,000,00	Transporte y papelería	Computador, internet, impresora, papelería, teléfono.	2 Sesiones cada una de 1 hora
Diseñar primer borrador de evaluación para el desempeño	\$80,000,00	Transporte, papelería y otros	Computador, internet, impresora, papelería, teléfono.	2 Sesiones cada una de 1,5horas
Total presupuesto	\$320,000,00			

Fuente: Autoría propia, 2017

13. Desarrollo

13.1 Fase I. Identificar de las necesidades de la empresa respeto al talento humano

Para llevar a cabo esta fase se hizo la aplicación de un cuestionario relacionado con la parte estratégica y del talento humano, con esto se pueden identificar las necesidades y el rumbo que la empresa lleva y los posibles replanteamientos.

Nombre empresa: OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS

Objeto social: La prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión.

Rol/cargo del informante: Gerente General

1. Describa el contexto competitivo de la empresa: características del entorno económico, político, normativo, posicionamiento.

Ospina Partners Consulting SAS, inició actividades en agosto de 2017 con el objetivo de brindar asesorías de tipo empresarial, contable y financiero. Al finalizar el año 2017 la empresa empezó a tener acercamientos con otras empresas de diferentes sectores como de publicidad, neuromarketing, ingeniería, contact center, BPO, auditoría, asesoría jurídica especializada para consolidar estrategias de alianzas y brindar una asesoría a los clientes de multidisciplinaria y oportuna.

“Estos acercamientos son base fundamental para dar una consolidación para su generación de madurez a la empresa, esta sinergia de alianzas son una metodología en caminata a generar valor a la prestación de servicios que la empresa brinda al mercado de las Pymes o persona naturales”. (Arciniegas, 2016).

Para indicar algunos aspectos relevantes de la regulación de la consultoría la Ley 80 de 1993 habla acerca de las responsabilidades de los consultores en su Art. 53_De la responsabilidad de los consultores, interventores y asesores. Los consultores, interventores y asesores externos responderán civil y penalmente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría, interventoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de consultoría, interventoría o asesoría (Arciniegas, 2016)

Ospina Partners Consulting SAS en consideración de sus responsabilidades actualmente está abriendo camino para brindar una asesoría integral, el posicionamiento es a largo plazo y como es una empresa recién constituida es un trabajo arduo y de muchas estrategias para lograr su visión.

2. Comparta el marco estratégico de la empresa

Misión.

Apoyar a nuestros clientes frente a los múltiples retos existentes en sus organizaciones, a través de un servicio de consultoría personalizado y eficaz, construyendo siempre una sólida relación de confianza con ellos y su cadena de valor.

Visión.

Consolidarse como una firma de consultoría empresarial reconocida a nivel nacional por su experiencia, profesionalismo y asertividad en el apoyo de las estrategias organizacionales y empresariales de nuestros clientes.

Objetivos estratégicos.

- Garantizar una atención objetiva y eficaz resolviendo las consultas de los clientes.
- Prestar una consultaría con un personal calificado y capacitado.
- Obtener rentabilidad de los servicios prestados.

Valores y principios corporativos.

- Compromiso, Calidad, agilidad y oportunidad en el servicio.
- Respeto y confidencialidad de la información.
- Experiencia y honestidad.
- Trabajo en equipo con calidad diferenciada.

3. ¿Cuáles son los procesos misionales de la empresa?

No contamos con estos procesos misionales estructurados al momento, lo ideal es estructurarlos e implementarlos lo más pronto posible para alcanzar los objetivos estratégicos. Sin embargo los procesos que se llevan a cabo son los siguientes:

Direccionamiento gerencial

Asesorías contables, empresariales, gestión contable

Comercial

Gestión del talento humano

Facturación, tesorería, gestión contable

4. Establezca el método de la selección de personal que va implementar al interior de su compañía:

La empresa estableció usar el método de Chiavenato que a continuación se muestra:

Tabla 7. Proceso de selección

Proceso de Selección	Razones para el rechazo
1, Solicitud del empleo	Calificaciones bajas
2, Entrevista Inicial de selección	Habilidades o conocimientos insuficientes
3, Pruebas y test de selección	Bajos resultados
4, Entrevistas	Comportamiento o actitud inadecuados
5, Examen médico	Incapacidad física para el trabajo
6, Análisis y decisión final	Bajo potencial general

Fuente: Chiavenato, 2002

5. Factores claves de éxito: mencione tres aspectos de los cuales dependen los resultados o que se requieren mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión de la empresa.
 - Para el éxito de las asesorías ya sean contables o empresariales es brindar una asesoría bajo la normatividad vigente.
 - Una constante capacitación a los asesores.
 - Una evaluación y seguimiento periódico a los asesores para identificar los aspectos a reforzar.
 - Expansión basada en la base de clientes en toda la cadena de servicios.

6. ¿Qué caracteriza a las personas de su empresa frente a la competencia?

Aprendizaje, conocimiento, respeto, colaboración, creación de valor.

7. Retome y analice los aspectos de los numerales anteriores e identifique y describa una competencia organizacional y escriba dos comportamientos asociados para el desempeño exitoso en la empresa. (Saber actuar, poder actuar y querer actuar).

El dinamismo en la prestación de consultorías es un concepto que se utiliza ya que al estar un continuo aprendizaje su aplicación, análisis y entrega se ven reflejados en la satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes.

El enfoque hace las necesidades de nuestros clientes, la creación de valor, y brindar una asesoría objetiva y eficaz promueven un ambiente organizacional de optimización de los recursos por parte de todos los interesados.

8. De un ejemplo de cómo la persona que trabaja en esta empresa evidencia una de las competencias identificadas en el desempeño de su cargo: señale la situación, la acción, la tarea y el resultado.

La forma de trabajar en OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS es basada en trabajar de la mano con los clientes, dirigirlos en las situaciones que se presenten de tal forma que sea un conjunto de esfuerzos integrados que permitan la pronta solución a esas consultas, sin embargo cuando se presentan situaciones las cuales son propias de otras áreas como jurídicas o que sean específicas recurrimos a direccionar los clientes a los referentes que les pueden dar la dirección correcta a la consulta, la cual nosotros estamos presentes haciendo el siguiente respectivo.

En el desarrollo de la consultoría y de acuerdo al libro de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato el cual indica que “La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda” (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002, pág. 30). además, habla de cómo la estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Análisis ambiental para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Otro lado del análisis organizacional, para verificar y analizarlas fortalezas y debilidades de la empresa. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002, pág. 30)

En el planteamiento de Chiavenato indica las áreas estratégicas de Talento humano y las estrategias a tomar, por lo tanto, en las mesas de trabajo con la Gerencia se llegó a la conclusión de usar las siguientes estrategias:

Tabla 8. Estrategia de Talento humano

Área estratégica	Estrategia conservadora y defensiva
Flujo de trabajo	Producción eficiente Énfasis en el control Descripción explícita de cargos Planeación detallada del cargo
Admisión	Reclutamiento interno Gerente administrativo decide sobre elección Énfasis en las calificaciones técnicas Proceso formal de admisión y socialización.
Desvinculación de empleados	Retiro voluntario Congelación de las admisiones
Evaluación del desempeño	Estandarización de la evaluación Evaluación como medio de control Enfoque estrecho Dependencia exclusiva del superior
Capacitación	Capacitación individual Capacitación en el cargo Capacitación específica Comparación de habilidades
Compensaciones	Salario fijo Salario basado en el cargo Salario basado en la antigüedad Decisiones centralizadas sobre el salario

Fuente: Chiavenato, 2002

13.2 Fase II Identificar cargos misionales, diseñar perfiles de cargo y manual de funciones

La empresa OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS dentro de la consultoría se analizó e identificó solo los cargos misionales, en base a la descripción de los puestos de trabajo en el libro de Gary Dessler, el cual dice el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto (Dessler, Administracion de recursos humanos, 2009, pág. 126).

Se identificó que los cargos misionales claves de los procesos los cuales son analista contable junior y analista contable senior. Al tener los cargos misionales identificados se aplicó la siguiente hoja de información para el análisis del puesto:

Tabla 9. Análisis de información para análisis de puesto

Nombre del puesto: _____ fecha: _____

Código puesto: _____ Departamento: _____

Nombre del puesto superior: _____

Horas de trabajo _____ a.m. a _____ p.m.

Nombre del analista del puesto _____

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto.

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado.

- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Trabajo de inspección
- Asesoría y/o consejo

4. Describa el tipo y grado de supervisión que recibe el empleado.

5. Obligaciones del puesto: describa brevemente que hace el empleado y de ser posible, como lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:

- a) Obligaciones diarias
- b) Obligaciones periódicas
- c) Obligaciones que se realizan en intervalos regulares

6. ¿el empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias?

7. ¿el empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto?

8. Estudios, marque el recuadro que indica los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado).

- Educación secundaria
- Título de 4 años de estudios universitarios
- Licencia profesional

9. Experiencia Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo.

- De seis meses a un año
- De un año a dos años

10. Ubicación Marque la ubicación del trabajo.

- En las instalaciones
- En las instalaciones del cliente
- En el cliente

11. Condiciones ambientales. Marque cualquier situación desagradable para el puesto y después anote la frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente)

- Calor Ruido
- Olores Polvo
- Frio
- Cambios súbitos de temperatura

12. Maquinaria, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo. Describa brevemente las maquinas, equipos y herramientas que el empleado utiliza de manera habitual.

13. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad)

14. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto?

15. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?

16. Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo

Como resultado de la hoja de información se elaboraron los perfiles de los dos cargos misionales con el manual de funciones que a continuación se presentan:

Tabla 10. Perfil del cargo de analista contable junior

I. DENTIFICACION DEL CARGO ANALISTA JUNIOR		Versión 1-2017
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	<i>Gerente General</i>	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD:	<i>Ninguno</i>	
PROCESO AL QUE PERTENECE:	<i>Gestión Contable y Financiera</i>	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
OBJETIVO GENERAL		
➤ Procesar información contable eficientemente para contribuir en la adecuada toma de decisiones por parte de la Empresa.		
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
➤ Desarrollar con una metodología contable uniforme el suministro de una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de la situación financiera de los clientes encomendados a esta empresa.		
➤ Ofrecer esa información en forma ordenada y sistemática.		
➤ Dar uso exclusivo de los materiales para las tareas del cargo y las actividades encomendadas por la Gerencia.		
➤ Facilitar la planeación financiera, tributaria de los clientes encomendados.		
➤ Servir de interlocutor ante terceros de las empresas encomendadas.		
➤ Que tanto los funcionarios como su jefe conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos y aumentar la eficiencia general.		
➤ Utilizar los recursos de manera eficiente, evitando despilfarros o manejo inadecuado de desechos y desperdicios.		

III. PERFIL DEL CARGO		
ASPECTO	REQUISITOS PERSONAL ACTUAL	REQUISITOS PERSONAL NUEVO
EDUCACIÓN	<i>Tecnólogo o Estudiante de Contaduría pública V semestre en adelante</i>	<i>Tecnólogo o Estudiante de Contaduría pública V semestre en adelante</i>
FORMACIÓN REQUERIDA	<i>Conocimientos básicos contables.</i>	<i>Conocimientos básicos contables.</i>
EXPERIENCIA	<i>Mínimo 2 años desempeñando cargos similares.</i>	<i>Mínimo 2 años desempeñando cargos similares.</i>
IV. HABILIDADES		
Habilidades generales		Habilidades específicas
X	1. Liderazgo	X
X	2. Comunicación	X
X	3. Solución de problemas	
	4. Flexibilidad	X
	5. Calidad humana	X
X	6. Responsabilidad	
X	7. Trabajo en equipo	X
	8. Resistencia a la frustración	X
X	9. Mejoramiento continuo	
X	10. Orientación a la calidad	
		1. Creatividad
		2. Orientación al cliente
		3. Capacidad de negociación
		4. Atención al Detalle
		5. Productividad
		6. Habilidades manuales
		7. Calidad en el trabajo
		8. Uso adecuado de herramientas

Fuente: Autoría propia, 2018

Tabla 11. Manual de funciones analista contable junior

V.FUNCIONES DEL CARGO
<p><u>DE LAS RESPONSABILIDADES PROPIAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al recibir un cliente o tareas por primera vez, debe asegurarse de tener toda la información necesaria para la realización eficiente de su labor. 2. Verificar y tomar las medidas necesarias para que los libros de contabilidad de los clientes estén actualizados. 3. Verificar constantemente que la información legal (RUT, Cámara de Comercio), tributaria y laboral del cliente este actualizada y acorde a la normatividad. 4. Conocer las políticas contables establecidas por el cliente. 5. Conocer el instructivo de manejo de información de clientes, referente a temas de Carpetas, Subcarpetas, Información y archivos almacenados en la red, así como los soportes que deben contener y soportar la información contable y/o administrativa. 6. Conocer y mantenerse actualizado en el manejo de las páginas de la DIAN (MUISCA), SHD, DANE, Banco República, RNT, programas contables, procedimiento tributario, laboral, etc. 7. Solicitar a la Gerencia la aclaración de las dudas y el manejo de las dificultades que se puedan presentar. 8. Elaborar plan de trabajo con objetivos y actividades para cada cliente nuevo una vez se haya alcanzado un buen conocimiento previo del mismo, en un plazo máximo de 1 mes. 9. Coordinar con los clientes la recepción de los documentos contables físicos o virtuales, para procesar, previo registro de la entrega en la planilla de control o seguimiento. 10. Programar la oportuna entrega y la confirmación de recibo de los documentos, impuestos e informes a los clientes asignados, a cada uno de los clientes asignados.

Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

Funciones del analista contable junior

11. Presentar propuestas de mejoras de procesos administrativos, contables o financieros a implementar en los clientes.
12. Garantizar una asesoría profesional a los clientes que esté vigente a la normatividad actual.
13. Verificar el estado de cuenta DIAN, de los clientes mensualmente.
14. Presentar resultados e informes de sus actividades a la Gerencia para revisión, verificación y corrección de errores de forma oportuna y presencial.
15. Coordinar la devolución oportuna y ágil de los documentos procesados del cliente, una vez se le presente el informe mensual (plazo máximo de 1 semana)
16. Hacer uso racional y eficiente de los elementos de trabajo tales como papelería, escritorios, computador y todo otro aquello que se le asigne, para el desarrollo de su labor.
17. Dar uso exclusivo de los materiales para las tareas del cargo y las actividades encomendadas por la Gerencia.
18. Las demás que le asigne el jefe inmediato
19. Todas las demás descritas en los procedimientos.
<u>DEL REGISTRO CONTABLE Y LABORES COMPLEMENTARIAS</u>
1. Verificar que los documentos entregados por los clientes cumplan con las normas legales y tributarias, corroborando la exactitud numérica, de los comprobantes, cuentas y otras pruebas.
2. Recibir la correspondencia propia del cargo, responderla prontamente y mantener actualizado el correo electrónico y carpetas creadas para tal fin.
3. Asentar en el software contable, basado en soportes físicos, originales o copias (fotocopia, fax, escáner, fotos) los comprobantes de Contabilidad.
4. Verificar, liquidar y reportar con Revisoría Fiscal (auditoría) para la revisión y/o presentación de los impuestos como mínimo 3 días antes del vencimiento.
5. Elaborar conciliaciones bancarias Deudoras y acreedoras; hacer las conciliaciones de deudores y de Cuentas por Pagar; hacer otras conciliaciones como son: IVA, ICA, RETENCIONES y otras que se le soliciten o sean necesarias para llevar a cabo su labor. Todas deben ser debidamente documentadas y soportadas.
6. Registrar y analizar en el sistema contable que todos los soportes y/o documentos que registran los hechos económicos sean de acuerdo a las políticas contables del cliente, así como las liquidaciones de nóminas, parafiscales y cualquier ajuste que se requiera y que estén debidamente soportados.
7. Elaboración de información exógena nacional y distrital.
8. Reportar al departamento de afiliaciones las novedades de nóminas de los clientes para la liquidación de la PILA, cuando sea el caso.
9. Hacer Devoluciones de Renta e IVA.
10. Elaborar certificados de empleados, socios, proveedores de los clientes.
11. Elaborar, contabilizar y verificar la liquidación de nóminas de los clientes
12. Elaborar y presentar ante la gerencia la Gerencia los informes de los Estados Financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera, para su revisión y aprobación, antes de ser entregados y/o socializados a los clientes.
13. Elaborar reportes o informes de las diferentes entidades estatales que requiera el cliente.
14. Atender, en horas hábiles las llamadas, mensajes y visitas, necesarias para el buen manejo, del cliente o delegado.
15. Visitar periódicamente al cliente para informarle sobre su Contabilidad.
16. Informar a la Gerencia sobre cualquier discrepancia o error.
17. Informar a la Gerencia sobre toda observación o solicitud hecha por el cliente.
Las demás que le asigne el jefe inmediato.

Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

Tabla 12. Perfil del cargo analista contable senior

I. IDENTIFICACION DEL CARGO ANALISTA SENIOR			Versión 1-2017
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:		Gerente General	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD:		Ninguno	
PROCESO AL QUE PERTENECE:		Gestión Contable y Financiera	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
OBJETIVO GENERAL			
➤ Procesar información contable eficientemente para contribuir en la adecuada toma de decisiones por			
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
➤ Desarrollar con una metodología contable uniforme el suministro de una oportuna, completa y exacta			
➤ Ofrecer esa información en forma ordenada y sistemática			
➤ Dar uso exclusivo de los materiales para las tareas del cargo y las actividades encomendadas por la			
➤ Facilitar la planeación financiera, tributaria de los clientes encomendados.			
➤ Servir de interlocutor ante terceros de las empresas encomendadas.			
➤ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.			
➤ Que tanto los funcionarios como su jefe conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente;			
➤ Utilizar los recursos de manera eficiente, evitando despilfarros o manejo inadecuado de desechos y desperdicios.			
III. PERFIL DEL CARGO			
ASPECTO	REQUISITOS PERSONAL ACTUAL	REQUISITOS PERSONAL NUEVO	
EDUCACIÓN	Estudiante de Contaduría pública VIII semestre en adelante	Estudiante de Contaduría pública VIII semestre en adelante	
FORMACIÓN REQUERIDA	Amplios Conocimientos contables.	Amplios Conocimientos contables.	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años desempeñando cargos similares.	Mínimo 3 años desempeñando cargos similares.	
IV. HABILIDADES			
Habilidades generales		Habilidades específicas	
	1. Liderazgo	X	1. Creatividad
X	2. Comunicación	X	2. Orientación al cliente
X	3. Solución de problemas		3. Capacidad de negociación
	4. Flexibilidad	X	4. Atención al Detalle
	5. Calidad humana	X	5. Productividad
X	6. Responsabilidad		6. Habilidades manuales
X	7. Trabajo en equipo	X	7. Calidad en el trabajo
	8. Resistencia a la frustración	X	8. Uso adecuado de herramientas
X	9. Mejoramiento continuo		
X	10. Orientación a la calidad		

Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

Tabla 13. Manual de funciones analista contable senior

V.FUNCIONES DEL CARGO
<u>DE LAS RESPONSABILIDADES PROPIAS</u>
1. Al recibir un cliente o tareas por primera vez, debe asegurarse de tener toda la información necesaria para la realización eficiente de su labor.
2. Verificar y tomar las medidas necesarias para que los libros de contabilidad de los clientes estén actualizados.
3. Verificar constantemente que la información legal (RUT, Cámara de Comercio), tributaria y laboral del cliente este actualizada y acorde a la normatividad.
4. Conocer las políticas contables establecidas por el cliente.
5. Conocer el instructivo de manejo de información de clientes, referente a temas de Carpetas, Subcarpetas, Información y archivos almacenados en la red, así como los soportes que deben contener y soportar la información contable y/o administrativa.
6. Conocer y mantenerse actualizado en el manejo de las páginas de la DIAN (MUISCA), SHD, DANE, Banco República, RNT, programas contables, procedimiento tributario, laboral, etc.
7. Solicitar a la Gerencia la aclaración de las dudas y el manejo de las dificultades que se puedan presentar.
8. Elaborar plan de trabajo con objetivos y actividades para cada cliente nuevo una vez se haya alcanzado un buen conocimiento previo del mismo, en un plazo máximo de 1 mes.
9. Coordinar con los clientes la recepción de los documentos contables físicos o virtuales, para procesar, previo registro de la entrega en la planilla de control o seguimiento.
10. Programar la oportuna entrega y la confirmación de recibo de los documentos, impuestos e informes a los clientes asignados, a cada uno de los clientes asignados.
11. Presentar propuestas de mejoras de procesos administrativos, contables o financieros a implementar en los clientes.
12. Garantizar una asesoría profesional a los clientes que esté vigente a la normatividad actual.
13. Verificar el estado de cuenta DIAN, de los clientes mensualmente.
14. Presentar resultados e informes de sus actividades a la Gerencia para revisión, verificación y corrección de errores de forma oportuna y presencial.
15. Coordinar la devolución oportuna y ágil de los documentos procesados del cliente, una vez se le presente el informe mensual (plazo máximo de 1 semana)
16. Hacer uso racional y eficiente de los elementos de trabajo tales como papelería, escritorios, computador y todo otro aquello que se le asigne, para el desarrollo de su labor.
17. Dar uso exclusivo de los materiales para las tareas del cargo y las actividades encomendadas por la Gerencia.
18. Las demás que le asigne el jefe inmediato
19. Todas las demás descritas en los procedimientos.
<u>DEL REGISTRO CONTABLE Y LABORES COMPLEMENTARIAS</u>
20. Verificar que los documentos entregados por los clientes cumplan con las normas legales y tributarias, corroborando la exactitud numérica, de los comprobantes, cuentas y otras pruebas.
21. Recibir la correspondencia propia del cargo, responderla prontamente y mantener actualizado el correo electrónico y carpetas creadas para tal fin.
22. Asentar en el software contable, basado en soportes físicos, originales o copias (fotocopia, fax, escáner, fotos) los comprobantes de Contabilidad.
23. Verificar, liquidar y reportar con Revisoría Fiscal (auditoría) para la revisión y/o presentación de los impuestos como mínimo 3 días antes del vencimiento.
24. Elaborar conciliaciones bancarias Deudoras y acreedoras; hacer las conciliaciones de deudores y de Cuentas por Pagar; hacer otras conciliaciones como son: IVA, ICA, RETENCIONES y otras que se le soliciten o sean necesarias para llevar a cabo su labor. Todas deben ser debidamente documentadas y soportadas.
25. Registrar y analizar en el sistema contable que todos los soportes y/o documentos que registran los hechos económicos sean de acuerdo a las políticas contables del cliente, así como las liquidaciones de nóminas, parafiscales y cualquier ajuste que se requiera y que estén debidamente soportados.
26. Elaboración de información exógena nacional y distrital.
27. Reportar al departamento de afiliaciones las novedades de nóminas de los clientes para la liquidación de la PILA, cuando sea el caso.
28. Hacer Devoluciones de Renta e IVA.

Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

Funciones del analista contable senior

V.FUNCIONES DEL CARGO
29. Elaborar certificados de empleados, socios, proveedores de los clientes.
30. Elaborar, contabilizar y verificar la liquidación de nóminas de los clientes
31. Elaborar y presentar ante la gerencia la Gerencia los informes de los Estados Financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera, para su revisión y aprobación, antes de ser entregados y/o socializados a los clientes.
32. Elaborar reportes o informes de las diferentes entidades estatales que requiera el cliente.
33. Atender, en horas hábiles las llamadas, mensajes y visitas, necesarias para el buen manejo, del cliente o delegado.
34. Visitar periódicamente al cliente para informarle sobre su Contabilidad.
35. Informar a la Gerencia sobre cualquier discrepancia o error.
36. Informar a la Gerencia sobre toda observación o solicitud hecha por el cliente.
37. Las demás que le asigne el jefe inmediato.

13.3 Fase III Definir el tipo de contratación del personal

De acuerdo a la fase I del desarrollo de la consultoría donde la empresa eligió las áreas estratégicas del Talento humano y en base a lo planteado la empresa OSPINA Partners Consulting SAS analizó los diferentes tipos de contratación laboral para identificar si el que eligió inicialmente es el que se alinea con los objetivos estratégicos.

Durante las mesas de trabajo que se llevaron en conjunto con la Gerencia se revisaron los siguientes tipos de contratación vigentes en Colombia:

Por tiempo indefinido: Mediante esta modalidad, se realiza una vinculación laboral con una vigencia suficiente mientras subsistan las causas que le dieron origen y la Materia del trabajo.

Por tiempo determinado: Este tiene una duración no superior a tres años, sin embargo, este contrato puede ser renovado de manera sucesiva sin que pierda su esencia ni se convierta en un contrato a término indefinido.

La renovación del contrato se puede hacer de manera expresa o tácita, puesto que corresponde a las partes demostrar su intención de terminar el contrato por el término

pactado con una antelación no inferior a treinta días previos al cumplimiento del término. Si esto no sucede se considera que se prorroga el contrato por el mismo tiempo anterior.

Por otro lado, si este contrato de trabajo se celebra por una duración inferior a un año, se podrá prorrogar el contrato hasta por tres periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales la prórroga se realizará por el término de un año.

Por duración de la realización de una obra o labor determinada: Este se celebra en razón a la realización de una obra o una labor en específico y su duración va acorde a la duración de dicha obra o labor, por lo tanto, puede extenderse o disminuirse en sus tiempos. Es importante aclarar que una vez finalizada la obra para la cual fue contratado el trabajador finaliza también el contrato de trabajo.

Accidental, ocasional o transitorio: Con este se cobija toda labor que no tiene una duración superior a treinta días y que se requiere por razones diferentes a las usuales por parte de la empresa, por lo cual se entiende que todo contrato de trabajo suscrito con un trabajador cuya labor no tiene relación con el giro normal de los negocios es un contrato de trabajo accidental, ocasional o transitorio.

Ahora, independientemente de la modalidad de contrato laboral que se tenga, el Código Sustantivo del Trabajo establece las causas para dar por terminado la relación laboral, las cuales se pueden englobar en dos tipos:

De manera unilateral: Cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato de trabajo, sin necesidad de consentimiento alguno por parte de la contraparte, dándole cumplimiento a lo establecido por el artículo 62 y 64 del Código Sustantivo del trabajo.

De manera objetiva: Las razones que obedecen a dicha terminación no son imputables a ninguna de las partes, sino que obedecen a razones ajenas a la voluntad de ellos. Dentro de esta modalidad encontramos:

- La muerte del trabajador
- Por mutuo consentimiento
- Por expiración del plazo pactado
- Por terminación de la obra o labor contratada.
- Por liquidación o clausura definitiva de la empresa
- Por suspensión de actividades por más de ciento veinte (120) días
- Por sentencia ejecutoriada
- Por insubsistencia de las causas que dieron origen al contrato de trabajo a término indefinido, o la insubsistencia de la materia del trabajo.

En el primer tipo es necesario referirnos a las justas causas para la terminación de un contrato o que, sin existir una justa causa, deciden finalizar el vínculo; lo que, en caso de provenir por parte del empleador, genera la obligación de pagar la indemnización por despido.

La indemnización por despido sin justa causa varía de conformidad con la modalidad de contrato de trabajo de la siguiente manera:

Para los contratos a término indefinido: Para aquellos trabajadores que devenguen hasta diez salarios mínimos legales mensuales vigentes: Treinta días de salario por el primer año de trabajo o tiempo menor, y veinte días de salario por cada año subsiguiente o proporcional al tiempo efectivamente laborado.

Para aquellos trabajadores que devengan un salario superior a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes: Veinte días de salario por el primer año de trabajo o tiempo menor, y quince (15) días de salario por cada año subsiguiente o proporcional al tiempo efectivamente laborado.

Para los contratos a término fijo: La indemnización por despido sin justa causa será equivalente a los salarios a que hubiera tenido derecho el trabajador por el tiempo faltante para el cumplimiento del término pactado.

Para los contratos por duración de la obra o labor contratada: La indemnización por despido sin justa causa en este evento será equivalente a los salarios que hubiera tenido derecho el trabajador por el tiempo faltante de la obra, o en caso tal que no pueda determinarse dicho término, la indemnización será equivalente a quince días de salario.

Para los contratos de trabajos accidentales, ocasionales o transitorios: Si bien en el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo no se establecen las reglas para determinar la indemnización por despido sin justa causa en éste tipo de contrato se entiende que es aplicable la indemnización aplicable a los contratos a término fijo, es decir, la indemnización será equivalente a los salarios a que hubiera tenido derecho el trabajador por el tiempo faltante para el cumplimiento del término pactado. (LEGAL, 2014)

Remitiéndonos a uno de los objetivos estratégicos el cual reza prestar una consultoría con un personal calificado y capacitado, y de acuerdo a las áreas estratégicas del Talento humano, la Gerencia de Ospina Partners Consulting SAS confirmo que el tipo de contratación laboral a término indefinido es el más indicado para desarrollar sus actividades, dado que sus servicios son de tipo confidencial con información sensibles e importante para los clientes.

Este tipo de contrato a término indefinido con las estrategias del Talento Humano refleja a los empleados que son seleccionados, admitidos y capacitados de manera adecuada, y con la proyección que permanezcan en la compañía a largo plazo.

Ver: el anexo 1 modelo del contrato laboral

13.4 Fase IV Conocer los aspectos que la dirección va a evaluar en sus colaboradores

Ospina Partners Consulting SAS evidenció la importancia de diseñar una metodología de evaluación de desempeño para sus empleados de acuerdo a lo expresado por Daimer Higuera López, en su revista del manejo de personal a la dirección de personas, el cual comprende al ser humano como un ser complejo, con múltiples motivaciones y expectativas. Que el trabajador sigue siendo persona dentro y fuera de la organización. Un ser social, cargado de humanidad, que requiere el reconocimiento como ser humano por parte de compañeros y jefes. (López, 2011)

El autor López presenta “tres aspectos fundamentales en el estudio del ser humano los cuales el área de Talento humano debe considerar en la evaluación del desempeño de los empleados, los cuales son: la identidad, la afectividad y la socialización” (López, 2011).

La identidad: la define el autor como la combinación de lo que se hereda y de lo que se recibe del ambiente en el cual se forma la persona.

La afectividad: indica el autor es la que se va ampliando con la multiplicación de las relaciones sociales, ya que el aspecto social se mira desde lo afectivo y desde lo cognoscitivo.

La socialización: Según el autor es lo que las personas hacen, forma parte de un sistema social, está integrado a él, y de esta forma cada persona influye en su medio y a su vez es influida por este.

El objetivo principal de esta fase era el de identificar las cuales eran los aspectos más relevantes a evaluar de los empleados, de acuerdo a las necesidades y propósitos establecidos por la gerencia.


Se socializa con la gerencia un tema de interés y que debe ser tomado en consideración como es el que “atribuir demasiada importancia a algunos indicadores del éxito de la organización y no bastante a otros, puede llevar a una distorsión considerable de sus fines y minar la misma efectividad y eficiencia a que aspira la empresa.” (Lopez, 2011, pág. 5)

Es así como “se espera también que dicha labor se haga de forma equilibrada, porque es tan importante que la organización se provea de los mejores empleados, como que compense y retribuya la labor de sus trabajadores.” (Lopez, 2011, pág. 5).

Ahora los temas de gestión humana asociados a las dinámicas sociales en el trabajo (y que le competen a la dirección) son 3: el funcionalismo en la administración; factores asociados a la noción de persona (comportamiento individual: percepción, actitudes y valores); desarrollo afectivo del individuo y personalidad; diferentes teorías de la motivación; categorías de análisis a nivel grupal (el diálogo y la socialización, la dirección y los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima organizacional); la organización (cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional); y nuevas perspectivas (gestión del conocimiento, gestión por competencias, inteligencia emocional) (Lopez, 2011, pág. 6)


El establecer las mesas de trabajo la Gerencia evidenció que la empresa da reconocimiento a sus empleados como un ser íntegro y genera espacios de socialización, sus funciones están establecidas para un adecuado desarrollo procurando generar aprendizaje continuo y un intercambio continuo de nuevas experiencias aplicadas al desarrollo de sus actividades. A continuación, se presenta el formato de evaluación del desempeño a los cargos misionales de la empresa:

Tabla 14. Formato de evaluación de desempeño, definición calificación

		FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO		Version: 01	
				Fecha: 01-09-2017	
Fecha					
Nombre empleado					
Cargo					
Jefe Inmediato					
Instrucciones: De manera clara califique los objetivos principales sobre los cuales el empleado esta siendo evaluado y hasta que punto esos objetivos se han cumplido. Por favor indique N/A si la opción no es aplicable al caso. Asigne puntos dentro de la escala y escriba el numero en la casilla correspondiente. Los puntos serán promediados para el puntaje final.					
Definición de la calificación		Establecer Metas por primera vez.		Ponderación	
MS	Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho más allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad.			100	5
S	Este calificativo esta reservado para quienes de manera clara demuestran el desempeño que se exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidad de producción.	Calidad de Trabajo Cantidad de Trabajo Conocimiento del puesto Iniciativa.		75	4
E	Este calificativo se destina a los empleados que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente	Planificación Manejo de Recursos Relaciones con los compañeros Relaciones con los jefes o supervisores.		50	3
D	Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo, aun cuando se encuentra bajo supervisión cercana.	Dirección y Desarrollo de los Subordinados. Participación.		25	2
MD	Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad no cumple los requerimientos de su cargo, sin opción de mejora			0	1


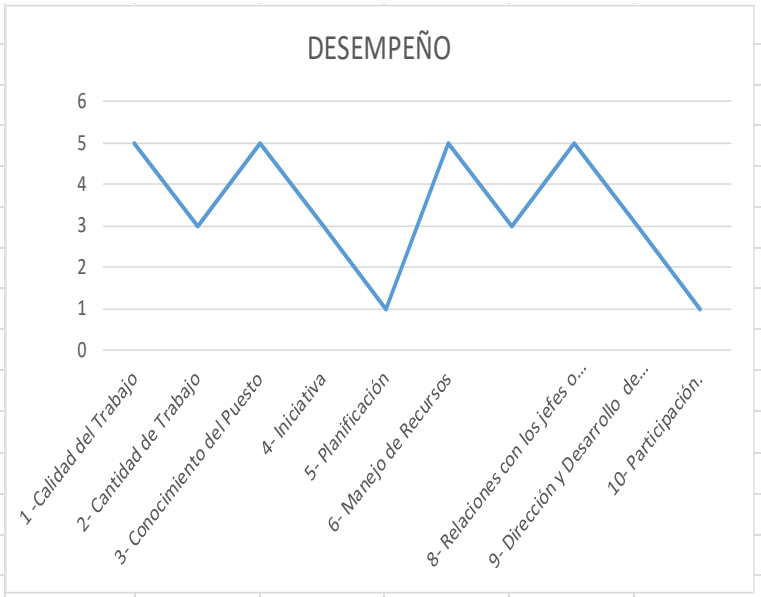
Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

Tabla 15. Formato de evaluación de desempeño factores

		FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO			Version: 01
					Fecha: 01-09-2017
FACTORES DE CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN	PONDERACION	PUNTAJE	
1 -Tecnico y de Conocimiento Calidad de Trabajo	Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad	MS	100	5	
2 - Tecnico y de Conocimiento Cantidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.	MS	50	3	
3 - Tecnico y de Conocimiento Conocimiento del puesto	Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de los requerimientos de clientes y superiores, proporciona nuevas ideas para el desarrollo de tareas y actividades que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto. Se preocupa por mantenerse actualizada en conceptos contables y tributarios.	MS	100	5	
4 -Actitudinal Iniciativa.	Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.	MS	50	3	
5 - Actitudinal Planificación	Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros	MS	0	1	
6 - Medio Ambiente Manejo de Recursos	Manejo de Recursos: Utiliza los recursos de manera eficiente, realiza la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de ahorro de la compañía. Etc	MS	100	5	
7 - Actitudinal Relaciones con los compañeros	Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros en la realización de las tareas.	MS	50	3	
8 - Actitudinal Relaciones con los jefes o supervisores.	c: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes	MS	100	5	
9 - Actitudinal Dirección y Desarrollo de los Subordinados	Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.	MS	50	3	
10 -Actitudinal Participación.	Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Participa en los diferentes comites se la empresa. Expresa de manera respetuosa sus comentarios, sugerencia o reclamos.	MS	0	1	

Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

Tabla 16. Formato de evaluación puntaje

		FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS		Version: 01
				Fecha: 01-09-2017
FACTORES DE CALIFICACIÓN		PUNTAJE		
1 -Calidad del Trabajo		5		
2- Cantidad de Trabajo		3		
3- Conocimiento del Puesto		5		
4- Iniciativa		3		
5- Planificación		1		
6- Manejo de Recursos		5		
7- Relaciones con los compañeros		3		
8- Relaciones con los jefes o supervisores		5		
9- Dirección y Desarrollo de los Subordinados.		3		
10- Participación.		1		

Fuente: Fuente: Autoría propia, 2018

14. Hallazgos

Para iniciar la consultoría se realizó un diagnóstico inicial, con el ánimo de conocer si Ospina Partners Consulting SAS contaba con una identidad corporativa, como la definición de sus valores corporativos, la misión y visión. También se revisó los procesos misionales y las necesidades principales del área de talento humano con el fin de obtener información que permitiera el diseño de los perfiles de los cargos misionales.

En este diagnóstico se encontró:

Ospina Partners Consulting SAS, carecía de la construcción de su identidad corporativa, su misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos como de la estrategia que talento humano debe regirse.

Por lo anterior se inició con una mesa de trabajo, donde se aplicó la técnica de “lluvia de ideas” y cuestionarios para llegar posteriormente a los conceptos más relevantes y representativas que deseaba la gerencia para identificar su empresa. Como resultado de estas mesas de trabajo se consiguió construir una identidad corporativa.

Luego se aplicó un cuestionario acerca del puesto de trabajo con el cual se diseñó y construyeron los perfiles de los cargos misionales, los manuales de funciones.

El siguiente paso fue el análisis de cada contrato laboral y la confirmación del tipo de contrato que la empresa implementa, que fue el de contrato a término definido y se diseñó el contrato para su uso continuo.

Una vez diseñado los perfiles de cargo continuamos con pasamos a establecer los parámetros bajo los cuales serán medidos y calificados sus colaboradores.

Durante el desarrollo de esta actividad se encontró:

Que la gerencia de Ospina Partners Consulting SAS, debía escoger un modelo de evaluación basado en sus valores corporativos y del área estratégica de talento humano, además que la forma de evaluación de desempeño es tan solo un instrumento y que el desempeño de sus colaboradores es en conjunto con la compañía. Al definir el formato que le permita hacer el seguimiento de cada uno de sus funcionarios puede verificar y hacer trazabilidad del proceso evolutivo de los funcionarios y a la vez pueda ser usado como herramienta en la toma de decisiones en materia de recurso humano.

Para dar solución a esta necesidad se tuvo en cuenta todos los aspectos misionales de la empresa y la importancia para la gerencia que sus funcionarios cuenten y vivan los valores y principios que identifican a la empresa.

Por último, se encontró que la empresa carecía formatos de:

- Descripción de cargos, manual de funciones de cargos misionales, modelo de contrato laboral, evaluación de desempeño.

Se realizó el diseño de los formatos anteriormente mencionados, buscando que estuvieran alineados al desarrollo que se hizo en todo el tema de identidad y estrategia corporativa. Su diseño fue aprobado por la gerencia de Ospina Partners Consulting SAS.

15. Conclusiones

Para la creación de una empresa en Colombia, los emprendedores deben tener en cuenta mucho más que los aspectos emocionales que los llevaron a tomar la decisión de emprender y formalizarse; los conocimientos y formación el desarrollo de habilidades gerenciales son algunas de las herramientas que le permitirán llevar a cabo un desarrollo sostenible y duradero de sus negocios. Adicional a lo anterior, es fundamental que las organizaciones establezcan políticas administrativas, para aplicarlas a las diferentes áreas de la empresa, con el fin de generar controles que le sean eficientes, eficaces hacia la productividad y así dar un valor agregado al cliente ya que se obtienen equipos de trabajo calificados y acordes con los objetivos misionales trazados.

Por lo anterior, en OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS al establecer los mecanismos adecuados y practicables como lo son el rumbo estratégico de la compañía, ya tiene como base fundamental para que sus políticas establecidas en la gestión de talento humano sean aplicadas. Con esto el proceso de selección, la descripción precisa de cargos misionales, y el manual de funciones como el formato de evaluación de desempeño permitirán filtrar un equipo de trabajo con sinergia que le permitirán reforzar su marca y contribuirán en gran medida al logro de los objetivos estratégicos que se han planteado.

16. Bibliografía

- Arciniegas. (05 de 04 de 2016). *Ciudad Gestion*. Obtenido de <http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>
- Bogota, C. d. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Bogota, C. d. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Bogota, Camara de Comercio de. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Camara de Comercio de Bogota. (2009). *Informe sobre la causas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Camara de Comercio de Bogota. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Camara de Comercio de Bogota. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogota.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Informe sobre la cuasas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogotá.
- Centro Nacional de Consultoría. (2017). *Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia*. Bogotá: Confecamaras.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Claudia, P. G. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Acta Colombiana de Psicología*. mayo.
- Confecamaras Red de Cámara de Comercio. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresa en Colombia*. Bogota: Confecamaras.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Economía, D. d. (2017). Proyección de solicitantes de empleo en China y sus cuatro pilares. *SAGE Publications Ltd.*

Iglesias Navas, M. A., Rosero Flórez, K., & Castañeda Villacob, J. (2018). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-colombia. *ESPACIOS*, 19.

LEGAL, A. (08 de 01 de 2014). *Los tipos de contratos laborales en Colombia*. Obtenido de <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/750-contrato-laboral-colombia-tipos-modalidades-contratacion>

Lopez, D. H. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol 21 num 40, 6.

López, D. H. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.

Anexo No. 1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO SUSCRITO CON

NOMBRE DEL EMPLEADOR	OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS
NIT	901.106.705-9
REPRESENTANTE LEGAL	Omaira Ospina Ortiz
NOMBRE DEL EMPLEADO(A)	Juan Sebastián duarte Reyes
C.C #	1.072.668.726 de Chia
NACIONALIDAD	Colombiano
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	Bogotá, abril 14 de 1993
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	Vereda la Balsa Sector las juntas de Chia
TELÉFONOS	319-4908323
CARGO A DESEMPEÑAR	Analista Junior
TIENE TARJETA PROFESIONAL	SI _____ NO _____ T.P. # _____
SALARIO MENSUAL	\$800.000.00
PERIODOS DE PAGO	Quincenas Vencidas
CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRADO EL TRABAJADOR	Bogotá
CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRADO EL TRABAJADOR	Bogotá
FECHA INICIO LABORES	02 de enero de 2018

Entre los suscritos a saber: por una parte **OMAIRA OSPINA ORTIZ** mayor de edad, identificada con cedula de ciudadanía No. 1.105.671.098 de Espinal, en calidad de Gerente de la sociedad **OSPINA PARTNERS CONSULTING S.A.S** sociedad legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, identificada con NIT 901.106.705-9, y quien en adelante se denominara **EL EMPLEADOR**, y por otra Juan Sebastián Duarte Reyes , identificado con cedula de ciudadanía No 1.072.668.726 de Chía, quien en adelante se llamara **EL TRABAJADOR**, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido por las siguientes clausulas.

CLAUSULA PRIMERA – OBJETO: Entre el empleador y el trabajador, han celebrado el presente contrato de trabajo laboral, para efectuar las funciones contenidas en el manual de funciones para el cargo de **ANALISTA JUNIOR**.

CLAUSULA SEGUNDA – OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR: EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y este se obliga: **a)** A poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las ordenes e instrucciones que le imparta el EMPLEADOR o sus representantes ejecutando labores como: Digitación contable, elaboración de informes financieros, preparación y presentación de impuestos nacionales y Distritales; realización de actividades administrativas que deban realizarse ante entidades tales como: (Cámara de comercio de Bogotá, DIAN, entre otras) y demás actividades que se deriven de esta labor; aceptar los cambios de labores decididos por el EMPLEADOR siempre que sus condiciones laborales se mantengan; **b)** Observar rigurosamente las normas que le fije la empresa para la realización de la labor a que se refiere el presente contrato **c)** guardar absoluta reserva y confidencialidad, de la información que se maneja dentro y fuera de la empresa, bien sea información propia y/o de los clientes, salvo autorización expresa de la empresa, tampoco divulgará la información que llegue a su conocimiento, en razón de su trabajo, y que sean por naturaleza privada **d)** No podrá extraer de la empresa información de los clientes o de Ospina Partners Consulting SAS, en medios de almacenamiento externo tales como USB, discos extraíbles, correos electrónicos o documentación física **.e)** ejecutar por sí mismo las funciones asignadas y cumplir estrictamente las instrucciones que le sean dadas por la empresa, o por quienes la representen, respecto del desarrollo de sus actividades; **f)** cuidar permanentemente los intereses de la empresa y **hacer uso racional de los elementos y dotaciones que se le asignen; g)** Dedicar la totalidad de su jornada de trabajo a cumplir a cabalidad con sus funciones **h)** Programar diariamente su trabajo y asistir puntualmente a las reuniones que efectúe la empresa a las cuales hubiere sido citado; **i)** Cumplir con el adecuado uso los uniformes establecidos por el EMPLEADOR de lunes a viernes; **j)** Entregar Informes de actividades diarias planeadas y ejecutadas **k)** programar oportunamente las visitas a clientes para la digitación o auditoría de impuestos; **l)** Evitar el uso de ropa deportiva (tenis, jeans, camisetas sin mangas) en el horario laboral, especialmente cuando su trabajo deba realizarse en las instalaciones del cliente; **m)** el trabajador debe abstenerse de ingresar a páginas de redes sociales y/o chat personal, en horario laboral.

CLAUSULA TERCERA – JORNADA Y HORARIO LABORAL: El TRABAJADOR iniciará labores a partir del 02 de enero de 2018, con una jornada laboral ordinaria de ocho (8) horas diarias con las siguientes condiciones: Hora de entrada de lunes a viernes 7:30 am y hora de salida de lunes a viernes 5:30 pm; teniendo una (1) hora de almuerzo de 12:30 pm a 1:30 pm; Los días sábado la hora de entrada 8:30 am y hora de salida 12:00 pm; cuando sus labores inicien donde el cliente el TRABAJADOR ingresará y finalizará al mismo horario del cliente, salvo acuerdo con la Gerencia y el cliente, el trabajador se obliga a trabajar a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador; sin embargo el horario de trabajo está sujeto a las necesidades del servicio, pudiendo el empleador hacer ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. **PARAGRAFO:** Cuando por necesidad del servicio se requiera de manera imprevista o indispensable, trabajo suplementario o fuera de la

jornada de trabajo pactado, deberá ejecutarse siempre y cuando se ordene por escrito, por parte del empleador o su representante.

CLAUSULA CUARTA – OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR: el empleador se compromete a: **a)** pagar al trabajador por la presentación de sus labores el salario pactado, en forma quincenal, con la firma del presente contrato las partes expresamente acuerdan, que lo que reciba el trabajador o llegue a recibir en futuro, adicional a su salario, ya sean beneficios o auxilios habituales u ocasionales, tales como alimentación, habitación o vestuario, bonificaciones ocasionales, viáticos, o cualquier otra que reciba, durante la vigencia del contrato de trabajo, en dinero o especie, no constituyen salario; **b)** afiliar al trabajador a seguridad social como es salud, pensión, riesgos profesionales, autorizando el trabajador el descuento en su salario, los valores que le correspondan aportar, en la proporción establecida por la ley.

CLAUSULA QUINTA – SALARIO: El empleador pagara al trabajador por su prestación de servicio mensual de OCHOCIENTOS MIL PESOS MTE (\$800. 000.00) más una bonificación de mera liberalidad de \$ 150.000 pagaderos en el lugar de trabajo en forma quincenal, que incluye la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

CLAUSULA SEXTA – PERIODO DE PRUEBA: Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros dos (2) meses; a partir de la vigencia de este contrato. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. En el caso de existir prorroga o nuevo contrato entre las partes se entiende que no existirá para ese nuevo contrato un periodo de prueba.

CLAUSULA SEPTIMA– TÉRMINO DEL CONTRATO: El presente contrato tendrá un término de duración indefinido, pero podrá darse por terminado por cualquiera de las partes, cumpliendo con las exigencias legales al respecto. En caso de existir indemnización se acogerá el artículo 64 de código sustantivo del trabajo; en donde contemplan que la indemnización será de la siguiente forma: Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del numeral 1, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

CLAUSULA OCTAVA – TÉRMINACION ANTICIPADA DEL CONTRATO: EL TRABAJADOR podrá dar por terminado el presente contrato mediante aviso escrito con antelación no inferior a TREINTA (30) días, de acuerdo al Artículo 64 del C.S.T. **PARAGRAFO:** son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera del parte, las enumeradas en el artículo 7 del decreto 2351/65. Además por parte del empleador los siguientes que para el efecto se consideran como graves: **a)** la violación por parte de trabajador de cualquiera de sus obligaciones legales contractuales o reglamentarias en especial que su falta de diligencia y cuidado en las labores encomendadas **b)** la no asistencia puntual al trabajo sin justa causa justificada a juicio del empleador, por dos o más veces dentro del mismo mes calendario **c)** la ejecución por parte del trabajador de labores remuneradas a servicio de terceros **d)** la revelación de secretos reservados de la empresa **e)** las repetidas desavenencias con sus compañeros de trabajo

dentro o fuera de la empresa. **f)** el hecho de que el trabajador falte a una de las jornadas de trabajo sin excusa suficiente y justificada a juicio del EMPLEADOR, salvo fuerza mayor o caso fortuito comprobado; **g)** el incumplimiento injustificado de las órdenes dadas por el superior jerárquico, para el buen desempeño de la labor encomendada; **h)** por cometer una falta grave dentro de las instalaciones de cualquiera de los clientes; **i)** la pérdida de dos o más clientes causada por falta de profesionalismo, ética y/o ejecución inadecuada de sus labores técnico-contables.

CLAUSULA NOVENA – DECLARACION Y RECONOCIMIENTO DE CONDUCTA

AJUSTADA A LA LEY: Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en concordancia con el código sustantivo de trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1° es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

CLAUSULA DECIMA- LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES: En desarrollo de la relación laboral del trabajador con la empresa, el trabajador tendrá acceso a datos de carácter personal cuyo tratamiento está sometido a las condiciones y requisitos establecidos en la Ley 15/1999 de 13 de Diciembre, (Ley orgánica de protección de Datos de Carácter Particular). El trabajador se compromete a guardar secreto sobre los datos de carácter personal y cualesquiera informaciones o circunstancias relativas a los clientes, usuarios y cualesquiera otras personas cuyos datos conozca y a los que haya tenido acceso en el ejercicio de las funciones que le hayan sido asignadas por la empresa. Las anteriores obligaciones se extienden a cualquier fase del tratamiento de los citados datos, y subsistirán aún después de concluidas las funciones en el marco de las cuales ha tenido acceso a los datos, o concluida su relación laboral con la empresa.

Se informa al trabajador de la existencia de un fichero de datos personales, cuya finalidad es la elaboración de nóminas y seguros sociales, así como los usos típicos de un departamento de Personal. La respuesta a cualquier cuestionario facilitado por el departamento de talento humano, es opcional. La negativa a suministrar determinados datos, que impidan a la empresa realizar las funciones obligatorias (seguros sociales, Nóminas etc...) implicarán una sanción, y un posible despido disciplinario. El trabajador tiene derecho de acceso, rectificación anulación y oposición que deberá ejercer mediante escrito a la empresa. La empresa es el responsable de dicho fichero.

El trabajador se compromete a cumplir de forma continuada y efectiva, la política de Seguridad de la empresa, y especialmente los siguientes puntos de la misma.

USO DE INTERNET

- Los usuarios son responsables de las sesiones iniciadas de Internet desde sus terminales de trabajo. En el ámbito de la organización el uso de Internet deberá hacerse de acuerdo a las instrucciones impartidas por la organización.

Internet tiene carácter laboral, y no puede ni debe usarse con otros fines.

- En ningún caso se pueden modificar las configuraciones de los navegadores del equipo, ni la activación de servidores o puertos sin autorización del coordinador de seguridad, o en su caso del responsable de seguridad.

- Debe evitarse la utilización de imágenes y sonidos distintos e incompatibles a la actividad laboral de la empresa.

- Se prohíbe expresamente el acceso y/o la descarga y/o el almacenamiento en cualquier soporte de páginas y contenidos ilegales, inadecuados o que atenten contra la moral y las buenas costumbres; de los formatos de imágenes, sonido o vídeo; de virus y códigos maliciosos y en general, todo tipo de programas sin la expresa autorización del coordinador de seguridad.
- Queda vetada toda utilización ajena a las actividades de la empresa de los servicios de chat, foros u otros sitios similares. Tampoco se permite el acceso a páginas de juego en línea, o la descarga de cualquier dispositivo similar.

USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO

- Se prohíbe la instalación de cualquier programa o producto informático en el sistema de información, sin la correspondiente autorización del responsable de seguridad.
 - Las aplicaciones necesarias para el desempeño de su trabajo, serán instaladas exclusivamente por los Administradores del Sistema.
 - No se permite la utilización de recursos del sistema informático puesto a disposición por la empresa con fines privados con cualquier otro fin diferente a los estrictamente laborales.
 - Se prohíbe revelar a persona alguna ajena a la empresa, información a la que haya tenido acceso en el desempeño de sus funciones, sin la debida autorización.
 - Se prohíbe facilitar a persona alguna, ningún soporte conteniendo datos a los que hayan tenido acceso en el desempeño de sus funciones sin la debida autorización.
 - La información referida en el párrafo anterior únicamente en la forma exigida para el desempeño de sus funciones. No deberá disponerse de ella de ninguna otra forma o para ninguna finalidad diferente.
 - Se prohíbe utilizar cualquier información que hubiese podido ser obtenida por su condición de empleado de la compañía, con cualquier otro fin que no sea el estrictamente necesario para el desempeño de sus funciones en la propia empresa.
 - Es obligación de los usuarios cumplir la normativa vigente y lo dispuesto en el documento de seguridad en relación a la protección de datos de carácter personal.
 - Los usuarios deberán cumplir con los compromisos anteriores, incluso después de extinguida la relación laboral con la empresa.
 - El trabajador será responsable frente a la empresa y frente a terceros de cualquier daño que pudiera derivarse para uno u otros del incumplimiento de los compromisos anteriores y resarcirá a la empresa por las indemnizaciones, sanciones o reclamaciones que ésta se vea obligada a satisfacer como consecuencia de dicho incumplimiento. Los usuarios son responsables de todas las actividades realizadas con las cuentas de acceso y su respectivo buzón de correos provistos por la empresa.
 - Los usuarios no deberán permitir la utilización de la cuenta y/o el correspondiente buzón a personas no autorizadas.
 - Los usuarios deben ser conscientes de los riesgos que acarrea el uso indebido de las direcciones de correo electrónico facilitadas por la empresa.
 - Los servicios de correo electrónico suministrados deben destinarse a uso estrictamente laboral.
 - Está prohibida la utilización, en los equipos provistos por la empresa, de buzones de correo electrónico de otros proveedores de Internet.
 - No es legal enviar correo a personas que no desean recibirlo. Si le solicitan detener esta práctica deberá hacerlo. Si la empresa recibe reclamaciones sobre esta práctica, se tomarán las medidas sancionadoras adecuadas.
- Se prohíbe realizar cualquiera de las siguientes actividades:
- Utilizar el correo electrónico para cualquier propósito ajeno a las actividades laborales autorizadas por la empresa.

- Participar en la propagación de cartas encadenadas, esquemas piramidales o similares.
- Distribuir de forma masiva grandes cantidades de mensajes con contenidos inapropiados para la empresa.
- Falsificar las cabeceras de correo electrónico.
- Recoger correo de buzones de otro proveedor de Internet.
- Difundir contenido ilegal o contrario a la moral y las buenas costumbres.
- Enviar correo propio a través de cuentas ajenas sin consentimiento de su titular.
- Efectuar ataques con objeto de imposibilitar u obstruir sistemas informáticos, dirigidos a un usuario o al propio sistema de correo, así como le envío de un número alto de mensajes por segundo, o cualquier variante que tenga por objeto la paralización del servicio por saturación de las líneas, de la capacidad de la CPU a del servidor, del espacio en disco de servidores, o terminales o cualquier otra práctica similar.
- Enviar a foros de discusión listas de distribución o newsgroups, mensajes que comprometan la reputación de la compañía.

PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL

- Queda estrictamente prohibido el uso de programas informáticos sin la correspondiente licencia, así como el uso reproducción, cesión o transformación, o comunicación pública de cualquier tipo de programa informático protegido por los derechos de propiedad intelectual o industrial.
- Se sancionará severamente a los usuarios que lleven a cabo la instalación de tales programas, debido a que su acción podría ocasionar serias responsabilidades civiles y /o penales a la empresa.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA– MODIFICACIONES: Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento.

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA – EFECTOS: El presente contrato reemplaza en su integridad cualquiera otro contrato verbal o escrito existente entre las partes con anterioridad quedando sin ningún efecto legal.

En constancia de lo anterior se firma en Bogotá por las partes, el día 2 del mes de enero de 2018.

EMPLEADOR
OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS

Omaira Ospina Ortiz
1.105.671.098 de Espinal

TRABAJADOR(A)

Juan Sebastian Duarte Reyes
1.072.668.726 de Chía

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
Diseño e implementación metodológica de selección, perfiles y evaluación de cargos misionales.		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
OSPINA ORTIZ	OMAIRA	
GONZALEZ ARIZA	PATRICIA	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
MARTINEZ	CESAR CAMILO	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en Alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
BOGOTA	2.018	54
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud • Aptitud • Cargo • Competencias • Desempeño • Evaluación • Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude • Fitness • Position • Competencies • Performance • Evaluation • Functions 	

RESUMEN
(Máximo 250 palabras)

OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS, es una empresa constituida hace menos de 1 año en la ciudad de Bogotá y no como la mayoría de las empresas PYME en Colombia con una infraestructura y músculo financiero que le permita ser lo suficientemente competitiva. Es por este motivo que se escogió para realizarle una consultoría empresarial para contribuir en alguna forma a que la empresa cuente con una identidad corporativa y con algunos procesos de tipo administrativo y el área escogida fue la de gestión de talento humano.

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos: OMAIRA OSPINA ORTIZ con C.C. N° 1.105.571.098

PATRICIA GONZALEZ ARIZA con C.C. N° 51.914.191

Actuando en calidad de autoras del trabajo de grado, que lleva por título:

" Diseño e implementación metodológica de selección, perfiles y evaluación de cargos
misionales"

Elaborado para efectos de optar por el título de ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

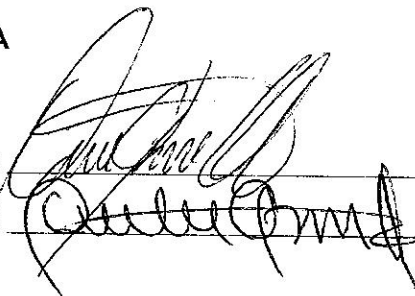
PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes Febrero a los diez y seis días (16) días.

FIRMA

Firma

Firma



c.c. 1105671098

c.c. 51.914.191

Bogotá, 01 de septiembre de 2017

SEÑORES: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA UNIEMPRESARIAL

ASUNTO: CONSENTIMIENTO PARA EJECUCIÓN DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Yo OMAIRA OSPINA ORTIZ, actuando como representante legal de la empresa OSPINA PARTNERS CONSULTING SAS con NIT 901.106.705-9; doy el consentimiento para que con la señora PATRICIA GONZALEZ ARIZA con cédula de ciudadanía 51.914.191 de Bogotá, realicemos la ejecución de la consultoría empresarial con énfasis en recursos humanos en mi empresa; esto con el fin de optar al posgrado de Alta Gerencia.

Atentamente,



OMAIRA OSPINA ORTIZ

Representante Legal