



**Propuesta de actualización de cartas descriptivas y valoración de cargos para la  
Gerencia Técnica de Investigaciones y Cobranzas el Libertador S.A**

Proyecto de grado

Javier Dario Santander Rosas  
Código 1511023526

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano  
Ingeniería Industrial  
Bogotá D.C., Colombia  
2019

**Índice**

Resumen del Proyecto:.....	3
1. TITULO DE LA PROPUESTA: .....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: .....	5
3. OBJETIVOS .....	7
4. JUSTIFICACIÓN: .....	8
5. MARCO TEÓRICO .....	9
6. ESTADO DEL ARTE .....	17
7. METODOLOGIA.....	21
8. RESULTADOS .....	58
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
10. CRONOGRAMA .....	61
11. BIBLIOGRAFIA .....	62

**Resumen del Proyecto:**

Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A, empresa perteneciente al Grupo Bolívar y constituida en el año 1956 por corredores de finca raíz y otras empresas pertenecientes al mismo grupo, fue creada con el objetivo principal de implementar seguros de cumplimiento para los contratos de arrendamiento inmobiliario, ofreciendo una protección especial a quienes intervienen en la actividad; regida bajo las directrices de la gerencia de talento humano de Compañía de Seguros Bolívar S.A, ya que esta área es compartida con empresas como Capitalizadora Bolívar S.A, Asistencia Bolívar S.A, entre otras.

Los procesos de selección de personal se realiza con cartas descriptivas desactualizadas, debido a que las funciones o responsabilidades asignadas se han adaptado a los acontecimientos que afectan su nicho de mercado, ante esta situación, el propósito es realizar la actualización de cartas descriptivas, lo cual permitirá determinar y conocer los procesos que deben ejecutar cada uno de los puestos de trabajo, así como la interacción con las diferentes áreas que pueden afectar el desempeño de estos.

Las cartas descriptivas son un elemento de apoyo para el área de talento humano, buscando representar de la manera más sencilla posible la información representativa referente a cada uno de los cargos, esto se consigue mediante el diseño de un plan de trabajo donde se realizan entrevistas a cada uno de los funcionarios, empleando diferentes mecanismos tales como cuestionarios, observación directa o informes sucesivos, permitiendo la identificación de los cargos únicos, específicos y transversales, conociendo el alcance y aplicación de un cargo en una o varias unidades organizacionales.

Por lo anterior, se deben tener en cuenta aspectos claves en la ejecución del protocolo para la actualización de las cartas descriptivas, como establecer el nombre o nomenclatura de cargo, el cual surge de la composición del nivel jerárquico y el área funcional o función específica a desarrollar, de allí parte la equivalencia de cargos en el campo laboral y la correcta jerarquización de los mismos, pues el propósito de las estructuras y tendencias organizacionales actuales es contar con cargos de múltiple aplicación (específicos y transversales) que faciliten la movilidad de las personas, su preparación en distintos enfoques y funciones empresariales.

La descripción del cargo tiene como objetivo la identificación de roles, responsabilidades, perfil requerido para el cargo, requisitos, competencias, dimensiones, condiciones o riesgos de trabajo, asignando como responsable de su actualización al jefe directo junto con el área de gestión humana cuando esté presente modificaciones, para ello se adoptan metodologías y estructuras gramaticales determinadas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), que permiten la construcción o actualización de la misión, propósito del cargo y responsabilidades principales.

Al contar con una adecuada descripción de cargos es posible realizar una valoración del mismo de manera idónea, ya que se cuenta con información actualizada, clara y concisa que permite clasificar sus funciones, interacciones con las demás áreas y toda la información consignada en las cartas dentro de unos rangos de puntaje donde se identificará su asignación salarial, permitiendo una correcta administración de sueldos y creando una estructura salarial internamente equitativa y externamente competitiva.

**Palabras Claves:** Entorno, Autoridad, Autonomía, Actividades, Conocimientos, Cargo, Posición, Valoración, Estructura.

**1. TITULO DE LA PROPUESTA:** Propuesta de mejora en la estructura organizacional mediante la descripción y valoración de cargos de Investigaciones y Cobranzas el Libertador S.A.

**2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La estructura organizacional puede considerarse como el marco de trabajo que permite la unificación de diversas funciones de acuerdo a la estructura planteada, generando orden y definiendo el conjunto de tareas, responsabilidades, relaciones de autoridad y las interacciones entre los diferentes departamentos de la organización; por lo que se hace necesario definir si se utilizará una estructura formal o informal con el fin de definir su dinamismo.

Debido a la imprecisa descripción de los cargos, Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A está sufriendo dificultades en la búsqueda y contratación del talento humano, ocasionados en cierta medida por descripciones de cargos desactualizadas que ocasionan alta rotación de personal (la inconsistencia y/o desconocimiento en las funciones asignadas), abandonos de cargos y la necesidad de reemplazar al personal contratado después de un corto periodo de tiempo, obligándolos a iniciar nuevamente el proceso de selección, capacitación,

aprendizaje y acoplamiento, por lo que la contratación inadecuada de personal genera fallas y desequilibrio en los diferentes departamentos de la empresa.

Adicionalmente, las cartas descriptivas desactualizadas generan una incorrecta valoración de estos, por lo que al realizar el ofrecimiento laboral los postulantes manifiestan las incongruencias salariales de acuerdo con los ofrecimientos actuales en el mercado laboral, por lo que es de gran importancia alinear la denominación interna del cargo con un referente global de cargos, promoviendo así un mismo marco de referencia para trabajos similares desempeñados en las diferentes industrias.

Con el fin subsanar estas dificultades, se propone actualizar las descripciones de cargo para Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. mediante capacitaciones a los funcionarios que presentan personal a cargo o subordinados, ya que se consideró que al ser las personas más cercanas a sus procesos, e identificarían y plasmarían correctamente sus responsabilidades, interacciones con otras áreas, desplazamientos y demás actividades, sin embargo, las descripciones realizadas no generan claridad sobre los cargos descritos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer una actualización de cartas descriptivas y valoración de cargos para Gerencia Técnica de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer un nuevo formato para la elaboración de cartas descriptivas ajustada a las necesidades de la compañía.
- Caracterizar los cargos de la Gerencia Técnica de Investigación y Cobranzas el Libertador, considerando su interacción con las demás posiciones de la organización, responsabilidades y funciones.
- Desarrollar una escala de asignación salarial a la Gerencia Técnica de Investigaciones y Cobranzas EL Libertador S.A.

#### **4. JUSTIFICACIÓN:**

Investigaciones y Cobranzas el Libertador S.A cuenta con un personal aproximado de 371 empleados en diferentes ciudades a nivel nacional; a pesar de contar con más de 50 años en el mercado y un buen posicionamiento, se están generando amenazas en los procesos de selección y en la búsqueda del talento humano, ya que los salarios ofrecidos en algunas ocasiones no son acordes a las responsabilidades asignadas, impidiendo una homologación de cargos acorde a las disponibilidades de talento humano en el mercado y dificultando su interacción, ascensos o movimientos de personal dentro de las diferentes empresas pertenecientes al Grupo Bolívar.

Con el fin de facilitar los procesos de selección y asignación salarial tal y como lo sugiere la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) “Los salarios son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas. Dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de las negociaciones colectivas en todo el mundo. Al mismo tiempo, los salarios pueden causar situaciones de discriminación y privación si no se les garantiza a los trabajadores un nivel mínimo que sea digno.”, es necesario realizar la actualización de cartas descriptivas donde se relacionen la misión, funciones, magnitudes económicas e interacciones del cargo con las áreas involucradas en su labor, eliminando tecnicismos y especificaciones de aplicativos o normas, permitiendo así valoraciones acordes y movimientos de personal a las diferentes áreas de la compañía.



## **5. MARCO TEÓRICO**

En todas las organizaciones es importante dar claridad a los empleados sobre el lugar que ocupan, las responsabilidades y las relaciones que desarrollaran dentro de las mismas, agregando valor al proceso elaborado, Por lo que a continuación se citan definiciones, argumentos u opiniones de diferentes autores hacen referencia a la actualización de cartas descriptivas y valoraciones de cargo para Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

### **5.1. LA ORGANIZACIÓN**

Para iniciar es importante aclarar qué es la organización, la cual se define por Ramírez, C., Pilar, M. (2016). Como un ente social creado por lo hombres para obtener determinados fines, siendo necesario realizar la división del trabajo concibiendo una estructura administrable.

De acuerdo con Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). Una organización se puede definir como “una entidad o compañía que tiene unos objetivos institucionales en la cuales se deben establecer una relación de autoridad y responsabilidad entre las personas”, por otra parte, Koontz, H. (2017). Define la organización como “un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un común; en organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades, mientras que en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales”

Todas las organizaciones deben ser administradas, lo cual implica coordinar y hacer uso de diversos recursos y competencias de la organización, por lo que, de acuerdo con Chiavenato, I. (2019). “La organización es un sistema cooperativo racional, la racionalidad

reside en los fines buscados por la organización, es decir que las organizaciones existen para alcanzar metas que las personas aisladamente no pueden lograr”.

### 5.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una herramienta en la cual se enlazan las actividades desarrolladas por las organizaciones para el logro de los objetivos, satisfaciendo diferentes necesidades, comprendiendo el conocimiento, las herramientas y las técnicas del qué hacer administrativo, haciendo referencia a los siguientes procesos:

- **Planeación:** Relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro; por otra parte, según Franklin, E. (2014). La planeación también se puede definir como “el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.
- **Organización:** Según Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). La organización comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales, pero, por otra parte, también es definida por Chiavenato, I. (2019). Como el modelamiento del trabajo, asignación de recursos y coordinación de actividades que conllevan a resultados deseados.

- **Dirección:** Se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones, para el logro de los objetivos previstos en la planeación, Definido también por A., A. , Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). Como “la dirección de la organización plantea un curso estratégico, estableciendo metas y eligiendo una estrategia que pueda conducir a resultados deseados; esta se establece mediante el desarrollo de una visión estratégica, es decir el conjunto de valores que guían la búsqueda de la misión y la visión”.
- **Control:** Se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos; no obstante, es importante citar lo considerado por Chiavenato, I. (2019). Como principio de control, “Controlar el trabajo para cerciorarse de que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto, la Gerencia debe cooperar con los trabajadores para que las funciones sean desempeñadas lo mejor posible”

### 5.1.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ya que uno de los propósitos en la actualización de cartas descriptivas es definir la representación formal de las relaciones laborales en la organización, definiendo la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia, se involucran aspectos como:

- La división y la especialización del trabajo.
- Las jerarquías.
- Las líneas de autoridad o cadenas de mando.

- La amplitud de control.
- La centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones.
- La formalización de relaciones, normas y procedimientos de trabajo.
- La departamentalización.

Por lo anterior y según Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). “Al analizar o diseñar una estructura organizacional, esta se debe atender como un sistema dinámico de interacciones, en el que cualquier cambio en los aspectos mencionados afecta directamente los procesos de planeación, dirección y control como elementos constitutivos del proceso administrativo”.

Por otra parte, de acuerdo a A., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). “La estructura organizacional incluye el arreglo formal e informal de las tareas, las responsabilidades, las líneas de autoridad y comunicación que sirven para administrar a las empresas; también especifica los nexos entre las partes de la organización, las relaciones de subordinación, la dirección de los flujos de información y los procesos de la toma de decisiones, siendo factor fundamental en la implementación de la estrategia pues ejerce una notable influencia en la medida en que los administradores puedan coordinar y controlar la compleja serie de actividades involucradas.”

## **5.2 DESCRIPCION DE CARGOS O PUESTO DE TRABAJO**

Según lo mencionado en el libro Diseño y análisis del puesto de trabajo por Torres, J. (2014). la descripción de cargo o puesto de trabajo es la información recopilada en un documento escrito que identifica, describe y define una labor a partir de diversas características, haciendo

referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes, haciendo referencia a las tareas, responsabilidades, deberes, relaciones internas y externas, nivel de autonomía, jerarquía, dependencia, conocimientos, experiencia, competencias y ubicación del cargo en la estructura organizacional.

### **5.2.1 QUÉ ES UN CARGO?**

Aunque es un concepto en evolución permanente, varios autores concuerdan en describir el cargo como la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, quien ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional; no obstante, Torres, J. (2014). Manifiesta que “los cargos se crean, se definen y establecen buscando la efectividad de la organización en procura de sus resultados, tanto colectivos como individuales.

### **5.2.2 QUÉ ES UN PUESTO?**

Es la posición formal en la estructura organizacional, no obstante, Torres, J. (2014) afirma que “los puestos son la agrupación de cargos idénticos conformados por un grupo de tareas y responsabilidades significativas que se deben llevar a cabo para que una organización alcance sus metas”.

Por lo anterior, es importante aclarar que esta afirmación solo aplica para empresas formales, jerarquizadas y con el poder central, pero para un emprendimiento dinámico no hay puestos ni posiciones, solo hay objetivos que se deben conseguir.

Al diseñar el puesto de trabajo es preciso tener en cuenta de qué manera el cargo que se propone contribuye a la consecución de los objetivos, o por lo menos de algunos de los objetivos de la organización, por lo que, en el caso de no tener claridad sobre esa contribución, o de no encontrar mayor relación entre los objetivos y el cargo, es mejor pensar en si de verdad es necesario.

### **5.2.3 CARTA DESCRIPTIVA O PERFIL DE CARGO**

El diseño del puesto de trabajo deriva en la creación de una carta descriptiva o perfil de cargo, en la cual se plasman cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y demás atributos que debe poseer quien ejecute el cargo, por lo que Torres, J. (2014). indica que esta herramienta “define el tipo de persona que se requiere y por lo tanto la clase de servicio que se dará o el tipo de trabajo que se ejecutará”.

### **5.3 REMUNERACION O ASIGNACION SALARIAL.**

Teniendo en cuenta que se busca generar equidad interna y externa en la remuneración, es necesario aclarar que, según la Real academia española. (12 de 11 de 2019), una definición adecuada de equidad para el presente proyecto es la “Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que se merece”

Tal y como se menciona en el libro administración de recursos humanos de Dessler, G. (2015). “La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo, y tiene dos componentes

principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo).”

Por otra parte, es importante mencionar que la constitución política de Colombia establece la igualdad de oportunidades para recibir un salario mínimo, sin embargo, dicho salario mínimo es fijado por la Comisión Permanente sobre la Armonización de Políticas Salariales y Laborales, constituida en virtud del artículo 56 de la Constitución de Colombia e integrada por representantes del gobierno, empleadores y trabajadores que buscan definir las políticas salariales y laborales, presentando como fecha parcial el día 15 de Diciembre y buscando un acuerdo final antes del 30 de Diciembre de cada año, de no ser alcanzado este acuerdo, el gobierno nacional fijará el salario mínimo mensual a través de un decreto, por lo que en cualquiera de los dos casos, se aclara que ningún salario puede ser inferior al mínimo legal; Obtenido de Código Sustantivo del trabajo 2011. (10 de 11 de 2019). Y Ministerio del trabajo. (10 de 11 de 2019).

Finalmente, de acuerdo con lo afirmado por Dessler, G. (2015). la retribución como el salario y los bonos en general dependen del grado de estudios y de habilidades requeridas para ocupar el puesto, los riesgos a los cuales se expone, el nivel de responsabilidades, entre otros; es por eso que cada vez más empleadores están dejando de asignar los salarios basados en amistades o familiaridades, y ahora están tomando en cuenta las competencias propias del cargo que se requieren para ocuparlo.

### **5.3.1 COMPENSACION**

De acuerdo con lo sugerido por Dessler, G. (2015). la compensación debería dirigirse a las metas estratégicas de la empresa (la gerencia tiene que diseñar una estrategia que se ajuste a las recompensas). Esto significa que se tiene que implementar un paquete de retribuciones (que incluya salarios, incentivos y prestaciones) que motive en los trabajadores las conductas que la empresa necesita para lograr su estrategia competitiva.

Por otra parte, y de acuerdo con A., A. , Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). “No hay mejor manera de evitar resultados mediocres que establecer objetivos que requieran el uso de incentivos en forma de compensación para motivar a los miembros de la organización a lograr las metas de desempeño que se requieren.”

### **5.3.2 VALORACION DE CARGOS**

Definido en el libro Analizando la estructura de cargos por Metodología de Valoración de cargos. (2018). como el “Proceso mediante el cual se asigna un valor a un cargo en función de su contenido y de su peso relativo dentro de la organización, utilizando una misma métrica de factores comunes”.

Por otra parte, los también llamados métodos de valuación de puestos, implica la asignación de valores a cada uno de los puestos de la organización, ayudando a generar un plan salarial, en los cuales estos estén asignados de manera equitativa, de acuerdo con sus funciones o responsabilidades asignadas, por lo que a continuación se citan algunas afirmaciones que realiza Dessler, G. (2015). Respecto a la valuación de puestos/valoración de cargos:



- “La valuación de puestos es una comparación sistemática que se realiza con la finalidad de determinar el valor de un puesto con respecto al otro, considerando factores sujetos a remuneración”.
- “Los factores sujetos a remuneración son los elementos de un puesto que se retribuyen, como las habilidades y el esfuerzo”.
- “Algunos métodos populares para la valuación de puestos son la alineación de puestos, el método por puntos y la comparación de factores”.
- “En la clasificación de puestos o grados predeterminados, por ejemplo, se realiza un análisis de puestos, se agrupan los empleados por departamento y se pide a evaluadores que ordenen los puestos por niveles”.

## **6. ESTADO DEL ARTE:**

Teniendo en cuenta el objeto de estudio desarrollado se consultaron los resultados obtenidos por estudios con direccionamientos semejantes a los expuestos en el presente trabajo.

Por lo que, de acuerdo con el estudio nombrado como Análisis y Descripción de cargos de la Compañía Acceso Autorizado Ltda. Desarrollado por Coronel Cuadros, E. L., Santos García, G. V., & Torres Acevedo, A. (2017). Fue indispensable elaborar un formato estándar para describir los cargos, convirtiéndose en una herramienta indispensable para el registro de

información relevante de cada puesto de trabajo mediante el análisis de cargos, definido como un método de obtención de información, estudiando, determinando y estableciendo todos los requisitos exigidos por el cargo; dicha información fue recopilada mediante los métodos de levantamiento mixtos, con el fin de neutralizar las desventajas (Método de observación directa, cuestionarios, entrevistas directas) generando claridad para el reclutamiento y bases claras para la planeación estratégicas de las áreas involucradas, obteniendo como resultado las responsabilidades para cada cargo descrito (5 de nivel operativos, 6 de nivel administrativos) y surgiendo como recomendación la actualización continua de las misma, ya que esto permite elaborar programas de capacitación de personal, evaluaciones de desempeño y una adecuada comunicación organizacional.

Por otra parte, las cartas descriptivas permiten identificar los riesgos laborales a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores, previniendo accidentes y/o enfermedades ocupacionales desde su vinculación hasta el momento del retiro, por lo que de acuerdo a lo mencionado por Paredes, H. L. (2017). en su artículo Perfiles de cargo en seguridad y salud ocupacional en empresas constructoras y metalmecánicas de Quito-Ecuador, los profesiogramas (cartas descriptivas) permiten promocionar una gestión empresarial preventiva en relación a los posibles accidentes o enfermedades profesionales que puedan darse como consecuencia de la actividad laboral, así como la minimización del riesgo operativo de cada empresa en función de las horas perdidas por accidentes o enfermedades del trabajo, los costos que estas horas representan y la afectación a la producción; dicho estudio se desarrolló en una empresa de construcción y metalmecánica donde se analizaron mediante métodos de observación directa, entrevistas y encuestas los cargos de mecánicos, albañiles, plomeros, electricistas, pintores, carpinteros y soldadores, los cuales son

catalogados como cargos de “alto riesgo”, obteniendo como resultado una disminución de pérdidas como consecuencia de accidentes y enfermedades profesionales presentadas.

Una vez elaboradas las cartas descriptivas, es posible realizar el diseño de estructuras salariales, cuyo propósito es generar equidad laboral, por lo que de acuerdo con Mejía-Herrera, E. (2015). Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas (Documento de docencia No. 8). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, a cada empleado o trabajador se le paga de acuerdo con la importancia y responsabilidad que tiene en el desempeño de sus labores, sin embargo, las desigualdades de los sueldos al interior y exterior de las empresas generan la necesidad de reajustarlos, motivando a los trabajadores a que realicen su labor con empoderamiento de acuerdo con la correspondencia existente entre lo que hacen y lo que se les paga.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que dichas estructuras salariales no siempre generan equidad entre los salarios de los trabajadores, pues en algunas profesiones o campos de acción intervienen reformas laborales que tienden a la desregulación, contratación precaria e inestabilidad, como se evidencia en el proyecto de investigación de Mateus Tobasura, P., Polanía Restrepo, S. P., & Rodríguez Vargas, M. A. (2016). Titulado como asignación salarial en los profesionales de enfermería y medicina general de Colombia, donde exponen la inexistencia de definiciones claras en cuanto a la asignación salarial, obteniendo como conclusión que la entrada en vigencia de la ley 100 de 1.993 estableció manuales tarifarios que afectó la asignación salarial frente a la responsabilidad que se tiene en cuanto al ejercicio de la profesión.

Por otra parte, la valoración de cargos puede ser aplicada bajo diferentes metodologías, como lo expone Haro Herrera, E. E. (2015). En su trabajo titulado Diseño del modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría que brinda Samper Head Hunting en Ecuador, donde desarrollan una propuesta de modelo de valoración de cargos; cada método tiene características específicas y han sido eficaces; sin embargo, es difícil decidir cuál es el mejor, pues cada organización es quien define cuál método se adapta mejor a sus necesidades ya sea un método cualitativo (Método de Jerarquización, Método de categorías predeterminadas) o cuantitativo (Valoración por factor, Por comparación de factores, Total value, Método HAY), obteniendo como resultado la creación de un modelo de valoración de cargos adaptable a las necesidades de los clientes y manteniendo principios generales de los modelos mencionados anteriormente para la aplicación y adaptación a las realidades de la empresa, permitiendo que la empresa oferte el servicio de valoración de cargos en el sector Industrial, Financiero y de Consumo Masivo.

Finalmente, de acuerdo con Bayther Cárdenas, D. D. C., & Torres Castillo, J. H. (2015). En su trabajo titulado Diseño de una estructura salarial para la empresa Técnicos Marinos Asociados S.A.S, es necesario realizar un análisis y actualización de las cartas descriptivas, con el fin de que la valoración de cargos como parte del diseño de la estructura salarial se realice con información confiable, permitiendo una distribución de salarios equitativa, en busca de un equilibrio interno y externo compatible con lo ofertado en el mercado de talento humano actual, por lo que a través del desarrollo de dichos procesos se pretenden eliminar procedimientos empíricos e inadecuados en los cuales se asigna el salario, valorando los cargos mediante el método de factores y puntos, el cual consiste en la asignación de puntos de acuerdo a los factores a considerar como importantes (Exigencias u obligaciones) para

cada puesto de trabajo, obteniendo como resultado la propuesta de definición de una política salarial, control sobre los recursos económicos disponibles para tal fin y la disminución de inconformidades entre los empleados por inequidades salariales.

## 7. METODOLOGÍA

Con el fin de cumplir lo planteado en los objetivos del presente proyecto se ejecutarán 4 fases en las cuales se pretende minimizar los errores u omisiones que presenten las cartas descriptivas actuales.

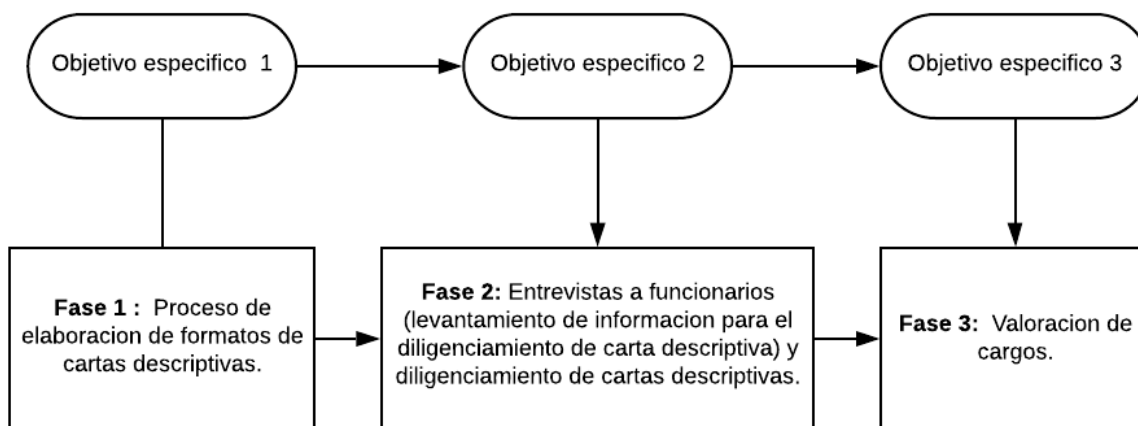


Figura 1. Actividades por desarrollar.

Debido a que Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. tiene como necesidad revisar las cartas descriptivas y valoraciones de cargos existentes, es necesario considerar las variables que se involucran dentro de los procesos de análisis de cargo, como por ejemplo:

- **Tipos de cartas descriptivas:** La organización necesita considerar qué formato de cartas descriptivas se adecua mejor a sus necesidades.

- **Contenido de la carta descriptiva:** este aspecto debe considerarse cuidadosamente, incluyendo solo la información realmente necesaria, pues muchas descripciones de cargo contienen información que raramente se usa y agrega poco al entendimiento del cargo, es igualmente importante para las organizaciones revisar periódicamente los formatos de descripciones existentes para asegurar que aún son adecuados.

## **7.1 Fase 1– Proceso de elaboración de formatos de cartas descriptivas.**

**7.1.1 Revisión de formato antiguo:** Diseñado en Word, impidiendo la migración de datos a los diferentes aplicativos de la compañía y generando reprocesos en el cargue de los mismos; incluye información que no es relevante en el proceso de valoración de cargos, redundando y generando confusión en su interpretación, por lo que a continuación se mencionan los campos que no se tendrán en cuenta en el nuevo formato de cartas descriptivas:

- Función más compleja.
- Número de personas totales en el área.
- Nombre de los cargos que le reportan al mismo supervisor.
- Decisiones que debe consultar.
- Frecuencia de las relaciones.
- Tiempo que toma la persona para formarse en el cargo.
- Tiempo que puede durar libre la vacante.
- Tiempo estimado en conseguir la persona que ocupará el cargo.
- Recibido por el empleado.

Lo anterior, teniendo en cuenta las indicaciones del Especialista en Diseño Organizacional de la Gerencia de Talento Humano y de acuerdo con el proceso y criterios evaluados en la valoración de cargos, por lo que no es relevante que sean diligenciadas.

EL LIBERTADOR Agrupación de Ingresos		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<b>1. Identificación del Cargo</b>			
Nombre del Cargo:			
Gerencia:			
Área:			
Cargo jefe inmediato:			
<b>2. Misión del Cargo</b>			
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta			
ACCIÓN	FUNCIÓN	GUIA/S	RESULTADO
¿Qué hace?	¿Dónde?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué?
<b>3. Responsabilidades del Cargo (Funciones Claves)</b>			
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta: (No pueden ser más de 7)			
ACCIÓN	FUNCIÓN	RESULTADO	
¿Qué hace?	¿Dónde?	¿Para qué?	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>4. Función más compleja</b>			
1.			
<b>5. Dimensiones</b> (Relación de magnitudes económicas o cuantitativas afectadas por el cargo de FORMA DIRECTA)			
Número de Personas que le reportan directamente:	0	Número de Personas totales en el área:	0
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
Nombre de los cargos que le reportan a su mismo supervisor:			
Observaciones			
Magnitudes económicas: (variables económicas, presupuestos, gastos, ventas, inversiones, etc. sobre las que el cargo incide directa o indirectamente) (Monto, tipo de valor, impacto)			
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.			
Decisiones que puede tomar:			
Decisiones que debe consultar:			
<b>6. Relaciones</b>			
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subordinados.			
RELACIONES INTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
RELACIONES EXTERNAS:			
Entidad	Propósito	Frecuencia	
<b>7. Requisitos del cargo</b>			
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:			
Nivel educativo/ formación básica: Estudios a nivel básico, medio o superior que son requeridos (carrera, especialización)			
Conocimientos específicos: Conocimientos especializados la profundidad de los mismos (idiomas, normas, herramientas tecnológicas).			
Experiencia:		Años	
Competencias del Cargo			
Competencias Organizacionales			
<b>8. Impacto y Magnitudes</b>			
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:			
Tiempo en que toma la persona en formarse en el cargo:			
Tiempo que puede durar libre la vacante:			
Tiempo estimado en conseguir la persona para realizar el cargo:			
Diligenciada por:		Validada por Talento Humano	
Nombre:		Nombre:	
Cargo:		Cargo:	
Recibido por el Empleado:		Código:	
Nombre:		Documento de Identidad:	
Firma:			

Figura 2. Formato antiguo descripción de cargos de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

**7.1.2 Propuesta elaboración nuevo formato:** Diseñado en Excel, permite la migración de datos a los aplicativos de la compañía sin generar reprocesos, ya que se realiza el registro y cargue de información por medio de un archivo plano; solo se incluye información relevante para el proceso de valoración de cargos, manteniendo el campo de competencias organizacionales de manera

genérica, ya que todos los funcionarios deben contar con estas habilidades, las cuales son requeridas para el desarrollo del cargo.

Adicionalmente, se agregan campos que actualmente son relevantes para lograr ser competitivos en el entorno en el cual se desenvuelve Investigaciones y Cobranzas el libertador S.A, como por ejemplo:

- Se incluyen al espacio definido como identificación del cargo el nivel, el código y el grupo del cargo, facilitando así su ubicación dentro de la organización y los sistemas de la compañía.
- Idioma, incluido como requisito del cargo.
- Otros requisitos, en las cuales se especifican licencias, matrículas y certificaciones necesarias para desempeñar las funciones asociadas al cargo.
- Otros datos importantes, con lo que se pretende realizar observaciones de las condiciones o riesgos de trabajo, como sucursales o ciudades a los cuales debe realizar desplazamientos.

## **7.2 Fase 2 - Entrevistas a funcionarios y diligenciamiento de cartas descriptivas.**

El Proceso de entrevistas se aplica a todos los niveles de la organización, permitiendo conocer a fondo el contenido y alcance del cargo; sin embargo, presenta como desventajas la cantidad de tiempo requerido y gran trabajo de coordinación cuando las muestra de cargos es grande, por lo que en el presente trabajo se aplicará solo a los cargos pertenecientes a la Gerencia



Técnica de Investigaciones y Cobranzas el Libertador S.A.; no obstante, puede ser replicables a todas las áreas de la organización.

Este proceso se realiza a funcionarios y/o jefes directos con el fin de conocer las actividades relevantes desarrolladas por la posición o cargo, eliminando aquellas que se desarrollan simultáneamente en diferentes áreas y generando una descripción adecuada, proponiendo un nuevo formato de descripción de cargo donde se recopilará la información relevante (ver anexo 1) para realizar el proceso de valoración, asignando un salario acorde al cargo y eliminando las limitaciones para la búsqueda de personal por el área de selección.

Es importante eliminar tecnicismos o terminologías que limiten al área de selección en la búsqueda de personal, por lo que se redactarán en un lenguaje entendible para cualquier persona que deba consultar las descripciones de cargo.

**Entrevistador:** su objetivo es indagar sobre el cargo, en particular sobre las principales responsabilidades y resultados, la misión, identificación y estructura que tiene a cargo el cargo.

**Entrevistado:** su objetivo es brindar toda la información que el entrevistador le solicite.

Teniendo en cuenta la complejidad para lograr una entrevista exitosa, a continuación, se realizan indicaciones y se sugiere una serie de preguntas con el fin de aplicar al entrevistado, indagando sobre la información que se desea plasmar en el formato de descripción de cargos.

### 7.2.1 Identificación del cargo:

Se realiza con el fin de clasificar el cargo de acuerdo a su nivel jerárquico y de esta manera identificar los verbos adecuados para la redacción de su misión y responsabilidades asignadas, por lo que es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones.

- **Nombre del cargo:** el nombre o nomenclatura del cargo surge de la composición o nivel jerárquico y el área funcional o función específica a desarrollar.

	<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO - <i>Posición</i></b>	<i>F DC - THU V. 2 30.08.2019</i>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre de Cargo		

Figura 3. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.2 Ubicación Jerárquica:

Permite la identificación del cargo, clasificándolo como único, específico o transversal, minimizando los cargos únicos que conllevan a los llamados “personigramas”.

UBICACIÓN JERÁRQUICA			
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	ÁREA	CARGO JEFE INMEDIATO

Figura 4. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.3 Misión:

- ¿Qué espera o necesita la unidad/organización del resultado integral del cargo?
- ¿Qué impacto generaría a la unidad/organización, si no existiría el cargo?
- ¿Cuál es el valor agregado del cargo hacia la estrategia o planeación de la organización?

MISIÓN DEL CARGO (ACCIÓN + FUNCIÓN + RESULTADO)

Figura 5. Sección formato carta descriptiva.

#### 7.2.4 Responsabilidades del cargo:

- ¿Qué debe hacerse para lograr el propósito principal?
- ¿De qué manera contribuye el resultado de cada responsabilidad / función, en el resultado de la unidad?
- ¿Qué impacto se generaría a la unidad/organización, si no se desarrolla dicha responsabilidad / función cargo?; si se identifica que no hay impacto significativo o nulo, la función no es Clave.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO (ACCIÓN + FUNCIÓN + RESULTADO) - Máximo 7

Figura 6. Sección formato carta descriptiva.

#### 7.2.5 Requisitos del cargo:

## Básicos:

- ¿Las funciones a desarrollar requieren niveles de decisión, discernimiento y análisis de información?
- ¿Requiere operaciones con bajo un conocimiento técnico, análisis o preparación de información?
- ¿Las funciones son transaccionales u operativas que pueden ser aprendidas con algo de práctica?

REQUISITOS DEL CARGO (Conocimientos y Experiencia)				
REQUISITOS BÁSICOS				
Educación Básica	Nivel	Especificación		
	Pregrado			
Educación Postgradual	Nivel	Especificación		
	Posgrado			
Formación Continuada / Conocimientos y Habilidades Requeridas	Especificación			
Idiomas	Nivel	Idioma (s)	Nivel Lectura	Nivel Escritura
Experiencia	Rango años	Especificación		

Figura 7. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.6 Otros requisitos:

- ¿Cuáles son los aplicativos, software o sistema de información que se requiere manejar para el desempeño del cargo, y que no es factible aprender o entrenar dentro de la organización?
- ¿El desempeño del cargo requiere contar con licencias o certificaciones ante organismos acreditados? (no confundir con formación continuada)

- ¿Existen lineamientos o requerimientos normativos o de ley que exijan algún tipo de certificación, matrícula o licencia para el desarrollo de la profesión o función comprendida en el cargo?

OTROS REQUISITOS		
Licencias / Matrículas / Certificaciones	Tipo	Especificación
	No Aplica	-
	No Aplica	-
	No Aplica	-

Figura 8. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.7 Competencias:

- ¿Cuáles son las habilidades que se requieren para el desarrollo del cargo?, y ¿en qué medida deben estar desarrolladas o maduras por el futuro ocupante del cargo?
- ¿Estas habilidades aportan o restringen la localización y selección del perfil en el mercado?
- ¿Cómo podría evaluar y demostrar dichas competencias en el personal, durante su desarrollo laboral cotidiano?

COMPETENCIAS								
Competencias	Especificación	Peso %	Especificación	Peso %	Especificación	Peso %	Especificación	Peso %
Organizacionales <i>(acorde con grupo del cargo)</i>	Habilidad manejo tecnológico y digital	10%	Servicio	15%	Sinergia empresarial	10%	Disciplina de gestión	3%
	Compromisos con sistemas de gestión	3%	Innovación e investigación	15%	Cultura	3%	Trabajo en equipo	8%
	Orientación al cliente	15%	Manejo del riesgo	15%	Integridad	3%	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Figura 9. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.8 Dimensiones (*Presupuesto, gastos, inversiones, objetivos, volumen de ventas, etc.*):

En el desarrollo natural del cargo.

- ¿Maneja finanzas o dineros de la organización?, ¿Cuál es su presupuesto promedio anual (incluido IPC)?

- ¿Toma decisiones o cursos de acción sobre los montos, movimientos, destinos, aprobaciones, etc. de las variables económicas?, ¿Toma decisiones sobre el manejo, utilización o resultado de variables económicas?, ¿dichas decisiones son determinantes para el logro de los resultados finales? = **Impacto: Directo**
- ¿Su labor frente a las variables económicas es de asesoría, apoyo e interpretación para que otros puedan realizar determinada labor? = **Impacto: Indirecto**

DIMENSIONES (Magnitudes)			
Rango de Personas que le Reportan Directamente:		No aplica	
MAGNITUDES			
Magnitudes Económicas <small>(Presupuesto, gastos, inversiones, compras, ventas, volúmenes de operación, e tc.)</small>	Impacto	Descripción <small>(Breve explicación de la interacción o influencia del cargo sobre la variable)</small>	Meta/Valor Anual expresado en moneda local <small>Rango Económico expresado en COP \$</small>

Figura 10. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.9 Información confidencial – Toma de decisiones:

- ¿Tiene la potestad de cambiar cursos de acción, sancionar decisiones u ordenar actividades a trabajadores y clientes externos? = **Toma Decisiones**
- ¿Cualquier cambio, sanción, reorientación o delegación de actividades o recurso, debe ser propuesta, consultada y aprobada con instancias jerárquicas superiores? = **Proponer Decisiones**

TOMA DE DECISIONES (Libertad de Acción)
Decisiones que puede tomar

Figura 11. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.10 Responsabilidad por contacto: Para el logro de resultados del cargo.

- ¿Con cuáles unidades o cargos debe articular la obtención y/o entrega de información, recursos o decisiones?

- ¿Con qué periodicidad lo hace? Se debe identificar aquellos contactos recurrentes y contributivos, descartando aquellos esporádicos y básicos.
- ¿De qué manera impacta (positiva o negativa) a la organización/unidad, la realización o articulación de actividades con dichos contactos internos o externos?

<b>RELACIONES</b> (Indique con quien se relaciona el cargo y su propósito. NO incluir con jefes ni subalternos)			
	<b>Tipo</b>	<b>Entidad</b>	<b>Propósito</b>
<b>Relaciones</b> (stakeholders internos y/o externos)			

Figura 12. Sección formato carta descriptiva.

### 7.2.11 Otros Datos Importantes:

Se incluyen condiciones y riesgos de trabajo, como información relacionada con desplazamientos a otras sucursales o ciudades, ciudades donde existe el cargo, entre otros.

<b>Otros datos importantes</b> (condiciones o riesgos de trabajo)

Figura 13. Sección formato carta descriptiva.

**7.2.12 Control de Publicación:** Teniendo en cuenta que se busca identificar el origen, visto bueno y alta del documento, facilitando la trazabilidad del mismo y el diálogo directo con los cargos responsables de cada instancia, se incluye en la propuesta del formato de

descripción de cargos el espacio para identificar y relacionar los cargos involucrados en su elaboración, sin embargo, no se debe relacionar el nombre de los trabajadores.

Elaboró	Revisó Business Partner HR	Revisó Gestión Humana
Especialista Diseño Organizacional y Compensación	Business Partner HR	Jefe Estructura y Compensación

Figura 14. Sección formato carta descriptiva.

### 7.3. Fase 3 – Valoración de cargos.

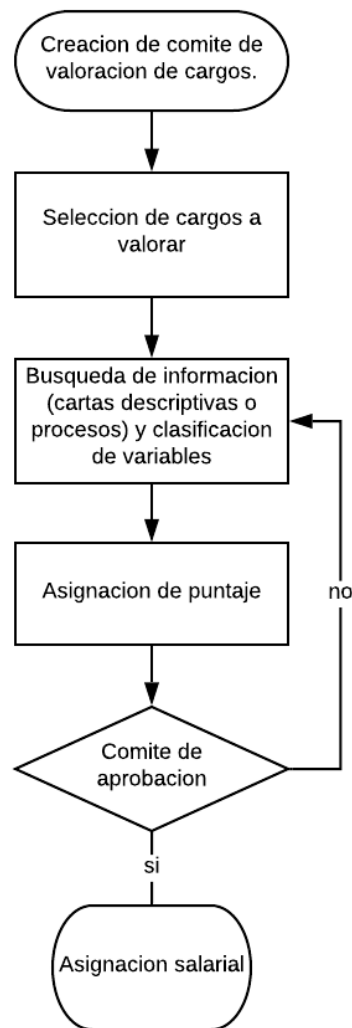


Figura 15. Flujograma de valoración de cargos.



## **Metodología HAY - Valoración de cargos**

Es el proceso mediante el cual se establece el peso relativo de cada posición dentro de una organización, permitiendo establecer una medida objetiva del tamaño de cada cargo y ordenar las posiciones de acuerdo con su peso, estableciendo las distancias existentes entre ellas.

Este proceso se realiza en base a las descripciones de cargo, donde se identifican y examinan los cargos basados en tres factores comunes a ellos los cuales son valorados a través de ocho elementos:

- Conocimientos, Experiencia y habilidades.
  - Amplitud y profundidad de conocimientos.
  - Habilidad gerencial.
  - Relaciones humanas.
  
- Solución de Problemas.
  - Marco/ambiente de referencia.
  - Exigencia/complejidad del pensamiento.
  
- Responsabilidad.

- Libertad para actuar.
- Magnitud.
- Impacto.

Para valorar cada factor se utiliza una tabla guía con escalas numeradas y definiciones detalladas que permiten asignar un puntaje a cada elemento, la suma resultante expresa el total de puntos del cargo, el cual refleja su peso dentro de la organización.

### **7.3.1 Amplitud y profundidad de los conocimientos**

**(L). Limitado:** En este nivel se requiere conocer rutinas de trabajo, las asignaciones de tareas son simples, de naturaleza corta y por lo general involucran esfuerzos manuales. El ocupante debe responder a órdenes sencillas y llegará a ser competente en el cargo en pocos días.

**(A). Primario:** Estos cargos requieren la habilidad para entender las instrucciones orales o escritas y desempeñar tareas simples, generalmente requieren la aplicación de destrezas básicas de aritméticas, lectura y escritura. El trabajo es simple por naturaleza y se llega a ser competente en el cargo en aproximadamente un mes.

**(B). Prácticas Elementales:** Estos cargos desempeñan asignaciones de trabajos simples, a veces altamente repetitivas. Dentro del universo de trabajos de la oficina, en estos cargos se necesita el conocimiento de equipos (copiadoras, equipos de entrada con teclado), así como la habilidad para hacer ajustes menores.

Es un lugar productivo (fábrica), estos cargos pueden operar la maquinaria de producción o equipos de manejo de materiales. El conocimiento requerido se aprende en el trabajo o en un entrenamiento especializadas durante un periodo de varias semanas pocos meses.

**(C). Prácticas:** estos cargos requieren un conocimiento general de las rutinas el procedimiento del trabajo de oficina, pueden requerir el uso de destrezas tales como la taquigrafía, la contabilidad la operación de equipos especializados de complejidad moderada. Son necesarios de uno a dos años de experiencia de trabajo o entrenamiento especializado para adquirir las habilidades requeridas.

**(D). Prácticas avanzadas:** estos cargos requieren conocimientos en profundidad de los procedimientos de una función (tal como administración, operaciones de ventas, manufactura, finanzas), adquiridos mediante la exposición a más de tres años de experiencia. Para desempeñarse en el cargo adecuadamente es necesario poseer conocimiento de técnicas avanzadas, adquiridos mediante programas de aprendizaje o entrenamiento formal.

**(E). Especialidad funcional básica:** estos cargos requieren conocimiento y aplicación de teorías principios de una disciplina (contabilidad, ingeniería, mercadeo), usualmente adquiridos a través de educación universitaria (o su equivalente) y pocos años de experiencia.

**(F). Especialidad Funcional Madura:** Este es el nivel de destrezas profesionales en el cual los conocimientos técnicos han sido complementados por una gran experiencia en el campo de trabajo o reforzados por educación formal adicional en un área de especialización. El cargo

requiere la aplicación de conocimientos y experiencias para el logro de resultados operacionales claves.

**(G). Especialidad empresarial o maestría:** los cargos en este nivel requieren un conocimiento técnico o profesional profundo en un campo especializado o una amplia variedad de conocimientos y experiencias generales requeridas para la gerencia global de toda la organización o de una unidad de negocios importante.

**(H). Maestría excepcional:** estos cargos requieren una especialización profunda y la experiencia y conocimiento se reconocen fuera de los límites de la organización. Participa con sus colegas en eventos nacionales y se los cita debido a su liderazgo en actividad científica o profesional compleja. Son el pináculo nacional del conocimiento, líderes de opinión en su área y se los asocia con exigencias de saber significativas.

Tabla 1.  
*Matriz de Amplitud y Profundidad del Conocimiento.*

Amplitud y profundidad del conocimiento			
Niveles	Nivel del requerimiento	Habilidades típicas requeridas	Entrenamiento típico
L	Limitado	Rutinas manuales simples y cortas.	Inmediato.
	Primario	Entender instrucciones, leer y sumar.	Muy corto en el trabajo.
B	Prácticas elementales	Trabajar con equipos básicos/asignaciones repetitivas.	Corto en el trabajo.
	Prácticas	Habilidades con equipos especializados.	Moderado, entrenamiento especializado y práctica.
D	prácticas avanzadas	Pericia/destreza en habilidad vocacional /conocimiento básico de disciplina.	Entrenamiento vocacional y práctica considerable/en formación de una disciplina.
	Especialidad funcional Básica	Entendimiento de una disciplina con trayectoria.	Entrenamiento en el entendimiento de conceptos y principios teóricos.
F	Especialidad Funcional Madura	Competencia madura, conocimiento gerencial de un área o integral.	Grado académico avanzado o entrenamiento equivalente.
	Especialidad Empresarial o Maestría	Amplio conocimiento corporativo o profundo conocimiento técnico.	Gerenciamiento extensivo, experiencia técnica especializada.
H	Maestría Excepcional	Liderazgo en actividad o conocimiento complejo.	Experiencia extensiva y diversificada.

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.2 Habilidad gerencial

Para comprender los conocimientos gerenciales, se debe establecer una clara diferencia entre la supervisión y la gerencia.

- **Supervisión:** es la interacción directa con cargos subordinados, con el propósito de dar dirección en el trabajo o asignaciones y generalmente incluye una verificación

precisa del trabajo que se está llevando a cabo, así como la revisión después de que se ha concluido el trabajo. El foco del supervisor esta generalmente en las actividades del día, incluyendo lo que debe lograrse y quién lo debe hacer de acuerdo al programa diario establecido.

- **Gerencia:** la gerencia usualmente se realiza por medio de la dirección sobre supervisores y subordinados y suele comprender la planificación, organización, ejecución, control y revisión de las actividades de otros.

Es importante acotar que el tamaño de una organización influencia directamente el número de categorías de amplitud gerencial, ya que al aumentar la cantidad de recurso se incrementa también la complejidad gerencial y la diversidad.

**(T). Inexistente:** en este nivel se incluyen los cargos en los que se ejecutan una o varias tareas muy específicas en cuanto a objetivos y contenido. La coordinación de dichas tareas con otras es responsabilidad del supervisor.

### **(I). Básica**

**Contribuyentes individuales:** los empleados a los que se asignan tareas complejas, o combinaciones de tareas, se incluyen en esta categoría, en la cual se requiere una buena comprensión de la unidad de trabajo y su organización. El cargo debe vincular su trabajo con el de otros.

**Supervisores de primera línea:** los supervisores pueden lograr resultados a través de otras personas por medio de la intervención personal directa en el trabajo que se está haciendo, se incluyen en esta categoría. Se centran en la asignación y programación de trabajo, supervisión mientras se está haciendo, revisión de los resultados para determinar su puntualidad, calidad y efectividad.

## **(II). Homogénea**

**Contribuyentes individuales:** algunos contribuyentes individuales deben conocer y utilizar el proceso de gerencia para asesorar a otros cargos acerca de cómo coordinar e integrar actividades y procesos en sus propias áreas. Actúan como consultores que ejercen destrezas conceptuales de gerencia y por eso se incluyen en esta categoría.

**Gerentes de primera línea:** estos son cargos que supervisan el trabajo de profesionales cuyas actividades no requieren supervisión diaria, incluyendo asignación, programación y control. El gerente de primera línea debe centrarse en asuntos a largo plazo, necesidades de fuerza laboral, planes operativos, presupuesto, entre otros.

**Gerencia de segunda línea:** gerencia las funciones o subfunciones a través de supervisores subordinados e integran actividades que tienen propósitos comunes. Por lo general se requiere coordinación externa con otras áreas funcionales.

### (III). Heterogénea

Estos son cargos de alta gerencia que buscan la integración de funciones dentro de un área importante de actividades (todas las actividades financieras de una compañía grande), o la integración de funciones no relacionadas, a veces con objetivos y metas en conflicto. Estos gerentes multifuncionales tienen que determinar las prioridades, asignar recursos financieros y humanos entre los niveles subordinados de gerencia que están compitiendo por recursos limitados y cuyo interés es el logro de sus propios objetivos.

(IV). **Amplia:** Integración de los procesos fundamentales de una organización.

Tabla 2.

#### *Habilidad Gerencial*

HABILIDAD GERENCIAL		
Habilidad	Especificación	Ejemplo
T. Inexistente	Contribuyente individual, con tareas sencillas, específicas y diarias.	Auxiliar de archivo.
I. Básica	Contribuyente individual o líder de equipo, integra o coordina actividades.	contador, líder de equipo de Call Center.
II. Homogénea	Integración de equipo y liderazgo de varios procesos con un fin común.	Cabeza de departamento.
III. Heterogénea	Integración de equipo y liderazgo de varios procesos con fines diversos.	Cabeza de unidad de negocios corporativa.
IV. Amplia	Integración amplia de negocios o funciones principales.	Cabeza de corporación/grupo empresarial.

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.3 Relaciones Humanas

Dentro de este contexto de trabajo, el conocimiento de relaciones humanas incluye las destrezas necesarias para interactuar directamente, de persona a persona, con compañeros o subordinados dentro o fuera de la organización, a fin de producir los resultados finales deseados.



- 1. Básica:** Este es el nivel básico de destrezas interpersonales utilizadas por la mayoría de los individuos en el transcurso de su trabajo. Incluye la habilidad para comunicarse con los compañeros, supervisores y otros miembros de la organización para solicitar o transmitir información, hacer preguntas y obtener clarificación, la habilidad de expresarse por sí mismo de una manera clara es importante. El cargo requiere una conducta cortés en relaciones persona a persona con otros empleados y público en general.
- 2. Importante:** Este nivel de destreza interpersonal se requiere en aquellos cargos que regularmente interactúan con otros, dentro de la organización o con los clientes, el público, entre otros.

La habilidad de persuasión o asertividad, al igual que la sensibilidad al punto de vista de la otra persona con frecuencia son requeridos para influenciar el comportamiento, cambiar una opinión o cambiar una situación.

El ocupante busca frecuentemente la cooperación de otros y debe desarrollar relaciones, persuadir y cambiar opiniones para resolver problemas. La habilidad de escuchar a otros y desarrollar comprensión mutua es un requerimiento clave del trabajo. Este nivel incluye usualmente cargos que asignan, inspeccionan y revisan el trabajo de otros empleados.

Los cargos supervisores que hacen asignaciones, monitoreo y revisión del trabajo de otros empleados, generalmente requieren este nivel de destrezas.

**3. Crítica:** este es el nivel que tiene más interacción constante con otras personas, en cualquier nivel de destrezas interpersonales, y generalmente es requerido por cargos fuera de la organización. Los trabajos que requieren destrezas de negociación suelen encontrarse en este nivel, donde es necesario tomar en consideración las bases de poder que se están utilizando.

El ocupante del cargo debe tratar con situaciones sensitivas y emocionales, ser capaz de crear cambios en el comportamiento de la gente y obtener la cooperación y compromiso de los subordinados. Este nivel se requiere usualmente para posiciones cuya responsabilidad se centra en el desarrollo, motivación, valoración y recompensa de otros empleados.

Tabla 3.  
*Relaciones Interpersonales.*

<b>Relaciones Interpersonales</b>			
<b>Categoría</b>	<b>1. Comunicar (básica)</b>	<b>2. Razonar (importante)</b>	<b>3. Cambiar conducta (crítica)</b>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cortesía.</li> <li>•Tacto.</li> <li>•Proveer información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cortesía.</li> <li>•tacto.</li> <li>•Proveer información.</li> <li>•Entender.</li> <li>•Influir.</li> <li>•Argumentos razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cortesía.</li> <li>•tacto.</li> <li>•Proveer información.</li> <li>•Entender.</li> <li>•Influir.</li> <li>•Argumentos razonables.</li> <li>•Desarrollar.</li> <li>•Motivar.</li> <li>•Inspirar.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	•Mas importante la habilidad en procedimientos que en comunicación.	•Conocimientos técnicos para causar acción o aceptación.	•Habilidades críticas para cambiar conductas en otros.
	•"Llevarse bien" efectivamente con la gente.	•Líder de grupo/supervisor técnico/negociador técnico.	•La mayoría de gerentes/comerciales/negociador/mediador.
<b>Resultado</b>	• Buen trato.	• Acción o aceptación.	• Cambio de conducta.

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

#### 7.3.4 Ambiente de referencia

El ambiente de referencia está determinado por las políticas, objetivos y prácticas de la organización, el departamento o la función, o está circunscrito por procedimientos e instrucciones. En general las políticas describen el porqué de un tema, los procedimientos detallan los pasos que deben seguirse en una política (cómo, dónde, cuándo, por quién) y las instrucciones señalan los como específicos.

Destacamos nuestra advertencia de cuidarse de la aplicación mecánica de los niveles organizacionales como medio directo de obtención del ambiente de referencia. Cada puesto ha sido diseñado para solucionar problemas a fin de que cumpla con sus responsabilidades específicas dentro de su propio marco organizacional (ambiente de referencia).

**(A). Instrucciones:** el ocupante del cargo sigue reglas detalladas o instrucciones del supervisor para realizar su trabajo. Usualmente no necesita buscar alternativas para resolver sus asuntos.

**(B). Rutina:** el ocupante del cargo considera distintas alternativas para realizar su trabajo sin ir más allá de las instrucciones del supervisor, basándose en situaciones de trabajo, el ocupante debe considerar cuándo y de qué manera debe cumplir sus obligaciones.

**(C). Semirutina:** el ocupante del cargo resuelve problemas teniendo en consideración métodos, procedimientos o ejemplos bien definidos, siempre bajo la inspección del supervisor (es decir, siguiendo la manera tradicional mediante la cual se ha realizado el

trabajo dentro de la unidad). Dentro de este esquema, el ocupante tiene la libertad de guiarse por el procedimiento o ejemplo más apropiado, al presentarse cambios en las condiciones de trabajo.

**(D). Diversificado:** el ocupante del cargo resuelve problemas tomando en consideración diferentes procesos y patrones. Debido a los cambios de prioridades o a las diferentes situaciones que se encuentran en el ambiente de trabajo, el titular tiene la libertad de considerar cuál de muchos procedimientos debe seguir y en qué secuencia, para alcanzar los resultados deseados del trabajo.

**(E). Claramente definido:** los problemas de trabajo son resueltos considerando vías de acción enmarcadas por objetivos gerenciales. El ocupante del cargo está al tanto de qué se espera que haga, pero debe decir cómo hacerlo. Tiene libertad de considerar si debe desarrollar nuevos métodos (de acuerdo con políticas actuales o principios preexistentes) para obtener resultados satisfactorios.

**(F). Definido genéricamente:** el ocupante del cargo resuelve problemas mediante cursos de acción dentro de políticas amplias de la organización o metas a corto plazo. Tiene la libertad de determinar si se necesitan nuevos procedimientos de organización. Aunque recibe las metas generales de la unidad, el ocupante debe establecer el plan y determinar las prioridades y procesos para cumplir con los objetivos tanto a nivel de su unidad como a nivel de la organización.

**(G). Global:** Estos cargos determinan la dirección de las áreas funcionales de la organización, el ocupante del cargo tiene la libertad de considerar decisiones o cursos de acción dentro de las políticas, principios y metas a mas largo plazo de la organización, debe considerar “qué” programas y proyectos llevar a cabo en una función para lograr las metas de la organización.

**(H). Abstracto:** el ocupante considera la dirección de la empresa, enmarcada en el más amplio de los principios de la organización, define y desarrolla políticas de largo alcance, las cuales revelan la estrategia a largo plazo de la organización.

Tabla 4.

*Ambiente de Referencia.*

AMBIENTE DE REFERENCIA			
Niveles	Comprensión del trabajo	Guía de pensamiento por	Ejemplos
A	Instrucciones exactas "Se hace así", tiempos y secuencia de pasos definido.	Reglas simples o instrucciones detalladas	Ensamblaje de pequeñas partes, preparación de informes, supervisión de pequeños grupos.
B	Instrucciones específicas y estándares, selección entre pasos bien definidos.	Rutinas e instrucciones establecidas	
C	Procedimientos bien definidos y algo diversificados, naturaleza de problema y como solucionarlo bastante definido.	Procedimiento algo diversificados y precedentes	
D	Se indica que hacer con opciones de cómo hacerlo	Procedimientos diversificados	
E	Se indica que hacer; Libertad para pensar en cómo; Desarrollo de nuevos procedimientos	Políticas funcionales y principios claramente definidos	Desarrollo de nuevos procedimientos, logros de objetivos de presupuesto, dirección estratégica de metas.
F	Se indica que hacer en términos muy amplios; Problemas no claramente definidos	Políticas amplias y objetivos específicos.	
G	Libre para pensar sobre toda la organización, bajo guía de la junta directiva; desarrollo de las guías para la estrategia de la organización.	Políticas generales y objetivos estratégicos.	
H	Restricción únicamente por leyes generales de ciencia o naturaleza, opinión pública, entre otros.		

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.5 COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS

Este sub-factor considera la naturaleza de los problemas encontrados en el desempeño del cargo y el proceso mental requeridos para resolverlo.

La escala comienza con problemas sencillos y va incrementando la complejidad de estos, considerando que los problemas simples ocurren regularmente en la misma forma y son resueltos mecánicamente mientras que los problemas muy difíciles requieren pensamiento y deliberación.

- 1. Memoria:** usualmente la asignación de cargos es muy específica y siguen instrucciones y rutinas existentes. Los problemas y situaciones son casi siempre los mismos o muy parecidos a los anteriores. Por lo regular existen instrucciones o reglas que el ocupante del cargo debe seguir para resolver sus problemas.
- 2. Con Modelos:** las asignaciones de cargo varían y siguen diferentes procedimientos y reglas que permiten alternativas o múltiples soluciones a estos problemas. Los problemas y situaciones se asemejan a los anteriores y por lo general la solución acertada la podemos encontrar refiriéndonos a situaciones similares que hemos tenido anteriormente.

Los procedimientos a utilizar son diversos y para encontrar la solución apropiada normalmente se necesitan precedentes alternativos.

- 3. Análisis:** Las asignaciones del cargo, frecuentemente llevan a situaciones donde es necesario emitir juicios y tomar decisiones, a menudo, el ocupante del cargo debe primero definirla naturaleza del problema; la cual no es obvia, por lo tanto, debe adaptar la solución o el enfoque utilizado en experiencias precedentes.
- 4. Innovación:** Generalmente las situaciones no son estructuradas y requieren enfoques creativos a los problemas y retos. El ocupante del cargo frecuentemente debe modificar sus enfoques y obtener soluciones que se apliquen a cada caso. Regularmente el cargo requiere hacer frente a situaciones complejas y diversas con un pensamiento analítico interpretativo, evaluativo y constructivo.
- 5. Incertidumbre:** El cargo requiere abrir nuevos caminos, desarrollar soluciones, conceptos y enfoques. Debe enfrentar situaciones especiales y complejas de las que no existen experiencias anteriores que sirvan de referencia. Todo esto lo debe hacer sin la guía de otras personas, porque no existen soluciones conocidas de antemano.

Tabla 5.  
*Tipo de complejidad.*

Complejidad	
Tipo de complejidad	Especificacion
Memoria	Baja demanda mental en situaciones repetitivas
Modelos	Algo de razonamiento mediante la escogencia múltiple.
Análisis	Identificar problema, crear solución, juicio, toma de decisiones.
Innovación	Situaciones no estructuradas, se requiere enfoque creativo.
Incertidumbre	Crear nuevos acercamientos, Conceptos muy conocidos.

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.6 LIBERTAD PARA ACTUAR

Esta medida de responsabilidad se relaciona con la posición del cargo dentro de la organización. En los niveles más bajos de las limitaciones de acción, son grandes e incluyen la supervisión de personal directa a los controles de procedimiento. En los niveles organizacionales superiores, los riesgos son altos y la libertad de actuar es mayor.

Cuando se mide la libertad de actuar, se debe evitar la distribución mecánica en base al nivel organizacional, ya que en la mayoría de las organizaciones hay más niveles organizacionales que niveles de libertad de actuar.



**(L). Limitada:** la naturaleza de las tareas o trabajos en este nivel es restrictiva; las instrucciones son exactas y precisas, y la supervisión es continua. No se mueve sin instrucciones.

**(A). Restringida:** estos cargos están sujetos a instrucciones explícitas, orales o escritas, que establecen la secuencia, paso a paso, de las funciones que deben llevarse a cabo para alcanzar un resultado final específico, no se permite una desviación si obtener primero el permiso del supervisor.

**(B). Controlada:** estos cargos están sujetos a procedimientos convencionales y condiciones de trabajo repetitivas, con una supervisión estrecha. El ocupante tiene la libertad de reorganizar la secuencia de las tareas en base al cambio de las situaciones de trabajo. Los controles se realizan en el lugar de trabajo para verificar la cantidad y calidad del resultado.

**(C). Estandarizada:** Estos cargos generalmente contienen una gran variedad de tareas y deberes, y diariamente entienden de manera clara qué resultados espera el supervisor. A los titulares no les permiten que se desvíen de las prácticas y procedimientos; sin embargo, tienen libertad para determinar la secuencia y rutina del trabajo. La supervisión es periódica y después de los hechos.

**(D). Supervisión General:** Estos cargos funcionan con mayor independencia. Se les permite determinar sus prioridades y pueden desviarse de los procedimientos y prácticas establecidas, siempre que los resultados finales cumplan con las normas de aceptabilidad (por ejemplo, calidad, volumen, dirección, puntualidad).

**(E). Especifica:** estos cargos, con frecuencia gerentes de áreas funcionales o contribuyentes individuales de gran antigüedad, tienen el grado de independencia necesario para lograr los objetivos operativos, siempre que las actividades sean consistentes con los presupuestos, planes y objetivos aprobados para el área. La dirección de gerencia dada a este tipo de cargos establece “qué” resultados se esperan, mientras que el ocupante es quien determina “cómo y cuándo” se logran esos resultados.

**(F). General:** los cargos en este nivel son relativamente libres para determinar “qué” resultados deben lograrse. Generalmente rinde cuentas ante los jefes de las principales áreas operativas de la organización y se les permite una amplia discreción, siempre que las actividades sean consistentes con las políticas operativas y precedentes dentro de esa función. Las acciones que impacten otras áreas funcionales u operativas generalmente requieren una aprobación antes de llevarlas a la práctica.

**(G). Orientación amplia:** estos cargos establecen las políticas funcionales para la organización, generalmente como resultado de pertenecer a comités de alta gerencia. Este es el más alto nivel de toma de decisiones que determina los resultados a alcanzar.

**(H). Orientación estratégica:** dependiendo del tamaño de la organización, este nivel puede incluir a los más altos ejecutivos que reportan al presidente, quien determina la organización estratégica de la organización.

**(I). Guía estratégica:** estrategia global de grandes grupos corporativos, solo sujetos a las restricciones de los accionistas o del público en organizaciones muy grandes.

Tabla 6.

*Libertad para actuar.*

Libertad para actuar				
	Niveles	Supervisión	Latitud para decidir	Participación
Supervisado	A	Control cercano-supervisión permanente.	Mínimo	Resultados operacionales
	B	Revisión cercana diaria - se siguen instrucciones permanentes hasta que se indique otra cosa.	Reorganización de secuencia de trabajo.	
	C	Estandarizado, supervisión periódica y después de la tarea (avance diario o semanal).	Variación de secuencia de trabajo y rutina.	
	D	Regulado generalmente, revisión semanal o mensual. La asignación específica "que".	Modificación de prácticas y procedimientos. Determina sus prioridades.	
Gerenciado	E	claramente dirigido. Logro de objetivos operativos dentro de planes aprobados. El incúmbete determina "que".	Independencia dentro del presupuesto, planes y políticas.	Resultados gerenciales
	F	Dirección general. Establece resultados finales y objetivos anuales para una función/división. Toma acciones y compromete recursos.	Amplia discreción con políticas operativas.	
Orientado	G	Guiado. Resultados revisados por la gerencia ejecutiva y/o junta.	Determinación del direccionamiento de funciones principales.	Resultados estratégicos.
	H	Guiado estratégicamente. Definido por tamaño. Complejidad, gobierno y propiedad.		

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.7 MAGNITUD

Este sub-factor indica la magnitud financiera del área mas claramente afectada por el cargo, es decir, la cantidad de recursos que el cargo afecta en su gestión.

Los indicadores de magnitud mas comunes se refieren a ingresos, presupuestos operativos, valor agregado, costos de nómina, compras, ventas, comisiones, entre otras; para algunas

organizaciones la magnitud financiera es difícil de medir y en esos casos se utilizan términos como “pequeña, mediana y grande”.

**(0). Indeterminada:** significa que la magnitud es demasiado pequeña, o que los sistemas de registro de la compañía no permiten la identificación de la dimensión en la unidad de moneda apropiada.

**(1). Muy pequeña (en adelante):** Estas categorías denotan los distintos tamaños de magnitud, el número de categorías de magnitud utilizadas, dependen de cuán grande es la organización.

Para determinar el tamaño de la organización, se utiliza una combinación de indicadores normalmente asociados con el sector industrial en el que la empresa opera. Los indicadores de tamaño más típicos son los ingresos anuales o los ingresos operativos, el presupuesto operativo, los activos y los costos de personal, expresados en términos de la moneda local en base anual.

Tabla 7.  
Magnitud económica

Magnitud - Expresada en valores anuales.		
Menos de \$12 millones	Indeterminada	0
\$12 Millones a \$67 Millones	Muy pequeña	1
\$67 Millones a \$213 Millones	Pequeña	2
\$213 Millones a \$674 Millones		
\$674 Millones a \$2.100 Millones	Media	3
\$2.100 Millones a \$6.700 Millones		
\$6.700 Millones a \$21.400 Millones		
\$21.400 Millones a \$67.500 Millones	Grande	4
\$67.500 Millones a \$213.400 Millones		
\$213.400 Millones a \$674.900 Millones		

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.8 IMPACTO

La medición del impacto esta relacionada con las consecuencias de la acción tomada por los titulares. El impacto de un cargo sobre una magnitud puede varias de indirecto o incidental a muy directo y con consecuencias.

**(I). Remoto:** los cargos que tienen impactos remotos generalmente son aquellos que están orientados a llevar registros o realizar tareas de oficina o administrativas, que respaldan la administración de ingresos, gastos o activos.

El titular es responsable de suministrar servicios de información, de exactitud y oportunidad de los gastos proporcionados.

**(II). Contributorio:** este tipo de impacto es apropiado cuando los cargos son responsables de brindar “asesoría y consejo” además de información o análisis. Estos impactos

generalmente se encuentran en funciones de asesoría o de apoyo, que influyen significativamente las decisiones relacionadas con distintas magnitudes de recursos.

**(III). Compartido:** este tipo de impacto es notoriamente mas directo que el anterior, pero no tiene un control total en relación con la magnitud financiera asociada al cargo.

El ocupante del cargo comparte con otra función o cargo, la responsabilidad de gerencias efectivamente su magnitud. Ambos cargos o funciones son conjuntamente responsables por la administración efectiva de su dimensión. Un comité, grupo o equipo, donde cada miembro tiene los mismos derechos en la disposición de recursos, es un claro ejemplo de impacto compartido.

**(IV). Primario:** el cargo es enteramente responsable de los resultados finales relacionados con la dimensión financiera. Si la dimensión financiera no manejada adecuadamente, la responsabilidad recae sobre este cargo.

Tabla 8.  
*Impacto.*

Impacto			
	Tipo de impacto	Especificación	Puntaje
Impacto directo	Primario	Impacto directo y de control a los resultados finales	I
	Compartido	Responsabilidad compartida con cargos pares o funciones dentro o fuera de la organización. No puede compartir con el "jefe" o "colaboradores".	II
Impacto indirecto	Contributivo	Clásico para "staff". Asesorar o servicio de soporte. Orientación de servicio/proyecto	III
	Remoto	Servicios informativos de grabación o de registro.	IV

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.9 Clasificación de acuerdo con el rango de puntos HAY

Tabla 9.  
*Clasificación de acuerdo con el rango de puntos HAY*

Rango puntos HAY	Tipos de cargo	Rango salarial
95-160	Cargos de apoyo	\$ 828.116 - \$ 1.090.000
161-270	Cargo técnico/Tecnológico	\$ 1.091.000 - \$ 1.710.000
271-438	Cargos profesionales y Jefaturas de Área.	\$ 1.711.000 - \$ 2.990.000
439-734	Gerencia Media	\$ 2.991.000 - \$ 4.890.000
735-1260	Alta gerencia	\$ 4.891.000 - \$ 8.620.000
1261 - En adelante, hasta alrededor de 4900.	Alta gerencia de muy grandes empresas, Corporativas, Regionales, Mundiales.	\$ 8.621.000 - \$ 32.000.000

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

### 7.3.10 Tablas para realizar asignación de puntos HAY

Tabla 10.

Asignación de puntos conocimiento, experiencia y habilidades

				HABILIDAD GERENCIAL.																			
				T. INEXISTENTE Ejecucion de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinacion de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor del cargo			I.BASICA Ejecucion de actividades complejas o una combinacion de ellas, requiriendo el ocupante vincular su trabajo con el de otros, o la supervision de tareas especificas en cuanto a objetivos y contenido			II.HOMOGENEA Integracion y coordinacion operacional o conceptual de procesos y funciones homogeneas complementarias en naturaleza y objetivos.			III. HETEROGENEA Integracion y coordinacion operacional o conceptual de procesos y funciones heterogeneas claramente diferenciales en naturaleza y objetivos			IV. AMPLIA Integracion de los procesos fundamentales de una organizacion grande.			V. GLOBAL Integracion global de todos los procesos de una corporacion muy grande.				
RELACIONES HUMANAS				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
				T1	T2	T3	I1	I2	I3	II1	II2	II3	III1	III2	III3	IV1	IV2	IV3	V1	V2	V3		
AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS	L. LIMITADO F: Familiaridad con rutinas simples de trabajo requerida para llevar a cabo tareas manuales.	L-	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		L0	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		L+	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	A. PRIMARIO: Habilidades basicas de lectura, aritmetica y comunicacion con otros. Involucra la ejecucion de rutinas operacionales o de oficina.	A-	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		A0	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		A+	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	B. PRACTICAS ELEMENTALES: Habilidades para realizar una variedad o rutinas que implican la operacion de equipos o maquinas simples	B-	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		B0	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		B+	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	C. PRACTICAS : Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que puedan incluir destreza en el uso de equipo especializado	C-	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		C0	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		C+	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	D. PRACTICAS AVANZADAS: Conocimiento especializado de los procedimientos de un area funcional especifica.	D-	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		D0	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		D+	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BASICA: Conocimiento y aplicacion de una disciplina funcional o conocimiento de multiples funciones que implican la comprension de practicas y precedentes de teorias y principios conceptuales o de ambos.	E-	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		E0	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		E+	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA: Conocimiento experto en una disciplina funcional o conocimiento de multiples funciones que implican una vasta comprension de sus practicas y principios unida a una amplia experiencia en su aplicacion	F-	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		F0	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
F+		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	
G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA: Liderazgo en una disciplina compleja o un vasto conocimiento y experiencia requeridos para la gerencia de toda la compania, unidad de negocios importante o de una unidad funcional compleja.	G-	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	
	G0	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600	
	G+	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840	
H. MAESTRIA EXCEPCIONAL: Lideres reconocidos en el desarrollo del conocimiento.	H-	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840	
	H0	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600	1600	1840	2160	
	H+	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840	1840	2160	2520	
				RELACIONES HUMANAS																			
				1. BASICA Cortesia, tacto y eficacia en el tacto diario con otros, incluyendo el contacto para intercambiar informacion.					2. IMPORTANTE Requiere buscar cooperacion, persuadir o influenciar a otros. la habilidad para escuchar y desarrollar un mutuo					3. CRITICA Habilidades interpersonales altamente desarrolladas. Para lograr resultados efectivos debe crear cambios de									

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.



Tabla 11  
Solución de problemas

			EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS														
			1. MEMORIA Situaciones idénticas en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas			2. MODELOS Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.			3. ANALISIS Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas.			4. INNOVACION Situaciones diferentes en las que la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evolutivo y/o constructivo. Se incorporan elementos nuevos en la solución, exigiendo ponder sus consecuencias.			5. INCERTIDUMBRE Situaciones en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos o sin precedentes y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos. Exige confrontarse con situaciones desconocidas y originan nuevos conceptos sin la guía de otros		
			1-	-	1+	2-	-	2+	3-	-	3+	4-	-	4+	5-	-	5+
Marco / ambiente de referencia	A. INSTRUCCIONES	A-	10,00%	-	10,00%	14,00%	-	14,00%	19,00%	-	19,00%	25,00%	-	25,00%	33,00%	-	33,00%
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		A+	10,00%	-	12,00%	14,00%	-	16,00%	19,00%	-	22,00%	25,00%	-	29,00%	33,00%	-	38,00%
	B. RUTINA	B-	12,00%	-	12,00%	16,00%	-	16,00%	22,00%	-	22,00%	29,00%	-	29,00%	38,00%	-	38,00%
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		B+	12,00%	-	14,00%	16,00%	-	19,00%	22,00%	-	25,00%	29,00%	-	33,00%	38,00%	-	43,00%
	C. SEMI - RUTINA	C-	14,00%	-	14,00%	19,00%	-	19,00%	25,00%	-	25,00%	33,00%	-	33,00%	43,00%	-	43,00%
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		C+	14,00%	-	16,00%	19,00%	-	22,00%	25,00%	-	29,00%	33,00%	-	38,00%	43,00%	-	50,00%
	D. DIVERSIFICADO	D-	16,00%	-	16,00%	22,00%	-	22,00%	29,00%	-	29,00%	38,00%	-	38,00%	50,00%	-	50,00%
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		D+	16,00%	-	19,00%	22,00%	-	25,00%	29,00%	-	33,00%	38,00%	-	43,00%	50,00%	-	57,00%
	E. CLARAMENTE DEFINIDO.	E-	19,00%	-	19,00%	25,00%	-	25,00%	33,00%	-	33,00%	43,00%	-	43,00%	57,00%	-	57,00%
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		E+	19,00%	-	22,00%	25,00%	-	29,00%	33,00%	-	38,00%	43,00%	-	50,00%	57,00%	-	66,00%
	F. DEFINIDO GENERICAMENTE	F-	22,00%	-	22,00%	29,00%	-	29,00%	38,00%	-	38,00%	50,00%	-	50,00%	66,00%	-	66,00%
-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
F+		22,00%	-	25,00%	29,00%	-	33,00%	38,00%	-	43,00%	50,00%	-	57,00%	66,00%	-	76,00%	
G. GLOBAL	G-	25,00%	-	25,00%	33,00%	-	33,00%	43,00%	-	43,00%	57,00%	-	57,00%	76,00%	-	76,00%	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	G+	25,00%	-	29,00%	33,00%	-	38,00%	43,00%	-	50,00%	57,00%	-	66,00%	76,00%	-	87,00%	
H. ABSTRACTO	H-	29,00%	-	29,00%	38,00%	-	38,00%	50,00%	-	50,00%	66,00%	-	60,00%	87,00%	-	87,00%	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	H+	29,00%	-	33,00%	38,00%	-	43,00%	50,00%	-	57,00%	60,00%	-	76,00%	87,00%	-	100,00%	

Nota. Recuperado de Manual de Valoración de Cargos suministrado por Seguros Bolívar. Derechos Reservados 2018 por la compañía.

Tabla 12  
Asignación de puntaje Responsabilidad

IMPACTO		MAGNITUD																							
		(0) INDETERMINADA				(1) MUY PEQUEÑA				(2) PEQUEÑA				(3) MEDIA				(4) GRANDE				(5) MUY GRANDE			
		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
L. LIMITADA: Instrucciones explícitas para realizar tareas simples. No se mueven sin instrucciones. Supervisión continua.	L-	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
	L0	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
	L+	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
A. RESTRINGIDA: Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha.	A-	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	A0	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
	A+	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
B. CONTROLADA: Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de la secuencia de tareas con base en cambios en las situaciones de trabajo. Supervisión	B-	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	B0	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	67	43	57	67	100	57	67	100	132
	B+	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
C. ESTANDARIZADA: Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales. Establecimiento de prioridades, sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica después de los hechos.	C-	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	C0	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	C+	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
D. SUPERVISION GENERAL: Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales.	D-	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	D0	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	D+	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
E. DIRECCION ESPECIFICA: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales. Consecución de resultados concretos. Dirección gerencial.	E-	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	E0	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	112	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
	E+	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
F. DIRECCION GENERAL: Políticas funcionales generales, dirección gerencial amplia para el logro de metas. Amplia discreción dentro de las políticas funcionales.	F-	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	F0	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
	F+	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
G. ORIENTACION AMPLIA: Guía general por parte de las altas direcciones. Determinan los resultados empresariales. Son alto nivel de toma de decisiones de la organización.	G-	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	G0	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
	G+	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
H. ORIENTACION ESTRATEGICA: Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos, sujetos a una guía muy general de la junta directiva.	H-	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	H0	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
	H+	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
I. GUIA ESTRATEGICA: Estrategia global de grandes grupos cooperativos, solo sujetos a las restricciones de los accionistas o del público en organizaciones muy grandes.	I-	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112
	I0	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	1056	1400	1840	2432
	I+	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112	1216	1600	2112	2800

## 8. RESULTADOS:

- Entrega de cartas descriptivas correspondientes a la Gerencia Técnica de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.
- Asignación salarial mediante la valoración de cargos para la Gerencia Técnica de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

- Conclusiones y recomendaciones de acuerdo con la descripción y valoración de cargos de la Gerencia Técnica de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

Ya que las cartas descriptivas son una herramienta muy importante para una organización, en el presente trabajo se elaboraron 15 cartas descriptivas, para 15 de 91 cargos existentes en Investigaciones y Cobranzas el Libertador S.A. permitiendo orientar las responsabilidades de cada trabajador, las cuales son plasmadas en base a la misión de cada cargo y pueden ser utilizadas en la elaboración de cada proceso; por lo que se recomienda mantener dichas cartas descriptivas actualizadas, indagando con los jefes directos o en cargados de cada proceso si se han presentado cambios, pues estas permiten la toma de decisiones a la gerencia de recursos humanos en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, administración de sueldos, salud ocupacional e higiene y seguridad industrial.

Por otra parte, estas cartas descriptivas permiten la identificación de diferentes funciones o responsabilidades que se realizan simultáneamente por diferentes cargos, eliminando cargas laborales innecesarias para uno de ellos.

En esta propuesta de elaboración de cartas descriptivas se optimizó la información a incluir en los formatos, ya que no se consideraba relevante para el proceso de valoración del cargo permitiendo así una asignación de salario idóneo, coherente con las responsabilidades asignadas y siendo competitivo en el mercado laboral.

El proceso de levantamiento de la información fue fundamental para lograr tener una versión actualizada y acorde a la realidad de Investigaciones y Cobranzas el Libertador S.A. y las funciones asignadas a sus empleados, generando claridad a los mismos sobre las responsabilidades y actividades a desarrollar, haciéndose indispensable que su revisión y actualización se realice periódicamente.

## 10. CRONOGRAMA:

Tabla 13

### *Cronograma*

actividad	Inicio	Final	28/08/2019	31/08/2019	07/09/2019	14/09/2019	21/09/2019	28/09/2019	05/10/2019	07/10/2019	14/10/2019	19/10/2019	26/10/2019	01/11/2019	02/11/2019	08/11/2019	09/11/2019	16/11/2019	23/11/2019
Socialización presencial de criterios de evaluación, asignación de tutores y formato de presentación de proyecto de grado.	28/08/2019	28/08/2019	■																
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de fondo mediante la plataforma Illuminate.	31/08/2019	31/08/2019		■															
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	07/09/2019	07/09/2019			■														
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	14/09/2019	14/09/2019				■													
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	21/09/2019	21/09/2019					■												
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de fondo mediante la plataforma Illuminate.	21/09/2019	21/09/2019					■												
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	28/09/2019	28/09/2019						■											
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	05/10/2019	05/10/2019							■										
Entrevistas funcionarios para la recolección de información .	07/10/2019	01/11/2019								■	■	■	■	■					
Proceso de elaboración de cartas descriptivas.	07/10/2019	08/11/2019								■	■	■	■	■	■	■			
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	19/10/2019	19/10/2019									■								
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	26/10/2019	26/10/2019										■							
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	02/11/2019	02/11/2019												■					
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	09/11/2019	09/11/2019														■			
Asesorías para la elaboración del documento proyecto de grado con tutor de forma.	16/11/2019	16/11/2019															■		
Asesorías para la elaboración de diapositivas para la sustentación de proyecto de grado con tutor de fondo.	23/11/2019	23/11/2019																	■
Procesos de valoración de cargos de acuerdo a la información recopilada en las cartas descriptivas.	08/11/2019	23/11/2019														■	■	■	■

Nota. Autoría propia.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Torres, J. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Ediciones de la U. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=8077>
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (14a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=3504>
- A., A. , Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). Administración estratégica.(2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=6250>
- Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=361>
- Ramírez, C. , Pilar, M. (2016). Fundamentos de administración.(4a. ed.) Ecoe Ediciones. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=3738>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=9167>

- Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=5199>
- OIT. (14 de Octubre de 2019). Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de Organizacion Internacional Del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>
- Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson.
- Real academia española . (12 de 11 de 2019). Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/equidad>
- Código Sustantivo del trabajo 2011. (10 de 11 de 2019). Obtenido de Organización Laboral Internacional-Autorizado por el ministerio de protección social - Colombia: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Ministerio del trabajo. (10 de 11 de 2019). Obtenido de Relaciones Laborales- Comisión Permanente de Concertacion de Politicas Salariales y Laborales.: <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/comision-permanente-de-concertacion>

- Coronel Cuadros, E. L., Santos García, G. V., & Torres Acevedo, A. (2017). Análisis y Descripción de cargos de la Compañía Acceso Autorizado Ltda (Bachelor's thesis, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano).
- Mateus Tobasura, P., Polanía Restrepo, S. P., & Rodríguez Vargas, M. A. (2016). Asignación salarial en los profesionales de enfermería y medicina general en Colombia.
- Bayther Cárdenas, D. D. C., & Torres Castillo, J. H. (2015). Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marinos Asociados SAS (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Mejía-Herrera, E. (2015). Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas.(Documento de docencia No. 8). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1080>
- Paredes, H. L. (2017). Perfiles de cargos en seguridad y salud ocupacional en empresas constructoras y metalmecánicas de Quito-Ecuador. *Economía y negocios*, 8(1).
- Haro Herrera, E. E. (2015). Diseño de un modelo de valoración de cargos y remuneraciones para procesos de consultoría que brinda Samper Head Hunting (Bachelor's thesis).
- Metodología de Valoración de cargos. (2018). Bogotá: Suministrado por seguros Bolívar, Derechos Reservados.



- Manual de Descripción de cargos. (2018). Bogotá: Suministrado por Seguros Bolívar, Derechos reservados.