

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

**LUISA CAROLINA DE AVILA RODRIGUEZ
MARIBEL PEREZ ORTIZ
NINI JOHANA SOTO GOMEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2011**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

**LUISA CAROLINA DE AVILA RODRIGUEZ
MARIBEL PEREZ ORTIZ
NINI JOHANA SOTO GOMEZ**

**Trabajo Integrador presentado para optar al título de Especialistas en
Gerencia de Talento Humano**

**Asesor
SERGIO ALBERTO BETANCOURT PULGARIN
Trabajador Social**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2011

Cartagena de Indias D.T. y C., Agosto 22 del 2011

Señores:

**COMITÉ DE EVALUACION
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Ciudad

Asunto: presentación del trabajo de grado por parte del asesor, trabajo titulado **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

Cordial saludo; en mi posición de asesor, presento ante el comité el siguiente Trabajo de Grado titulado **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**, el cual fue elaborado por las estudiantes Luisa Carolina De Ávila Rodríguez, Maribel Pérez Ortiz, Nini Johanna Soto Gómez, pertenecientes al programa Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Pongo en evidencia ante ustedes mi participación y mi conformidad con el resultado obtenido durante dicho proceso.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sergio A. Betancourt Pulgarin', written over a horizontal line.

SERGIO A. BETANCOURT PULGARIN

Asesor

Cartagena de Indias D. T. y C., Agosto 22 del 2011

Señores:

COMITÉ DE EVALUACION
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

Asunto: presentación del trabajo de grado por parte de las estudiantes, titulado **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

Cordial saludo; la presente tiene como intención presentar ante el comité el siguiente Trabajo de Grado titulado **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**, el cual fue asesorado por el Doctor Sergio A. Betancourt Pulgarin y con la intención de optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, dando cumplimiento así a tan prestigiosa Universidad.

Agradeciendo la atención prestada.

Atentamente,


Luisa C. De Avila Rodriguez
C.C. 45.715.620 de Turbaco


Maribel Pérez Ortiz
C.C. 45.497.118 de Cartagena


Nini Johanna Soto Gómez
C.C. 45.527.537 de Cartagena

NOTA DE PRESENTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena de Indias D. T. Y C. Agosto de 2011

Cartagena de Indias D.T. y C., Agosto del 2011

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

Asunto: Autorizo el uso del trabajo de grado titulado, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

Cordial saludo; por medio de la presente, yo Luisa Carolina De Ávila Rodríguez, identificada con cedula de ciudadanía numero 45.715.620 de Turbaco, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, para hacer uso de mi trabajo de Grado titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.”**, y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca, con el propósito de utilizarlo con fines educativos.

Atentamente,


Luisa C. De Ávila Rodríguez
C.C. 45.715.620 de Turbaco

Cartagena de Indias D. T. y C., Agosto del 2011

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

Asunto: Autorizo el uso del trabajo de grado titulado, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

Cordial saludo; por medio de la presente, yo Maribel Pérez Ortiz, identificada con cedula de ciudadanía numero 45.497.118 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, para hacer uso de mi trabajo de Grado titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**”, y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca, con el propósito de utilizarlo con fines educativos.

Atentamente,



Maribel Pérez Ortiz
C.C. 45.497.118 de Cartagena

Cartagena de Indias D.T. y C., Agosto del 2011

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

Asunto: Autorizo el uso del trabajo de grado titulado, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**

Cordial saludo; por medio de la presente, yo Nini Johanna Soto Gómez, identificada con cedula de ciudadanía numero 45.527.537 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, para hacer uso de mi trabajo de Grado titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.**”, y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca, con el propósito de utilizarlo con fines educativos.

Atentamente,



Nini Johanna Soto Gómez
C.C. 45.527.537 de Cartagena

DEDICATORIA

En primera instancia quiero agradecer a Dios, por brindarme las oportunidades que he tenido en el transcurso de mi vida, especialmente, esta con la cual se me abren nuevos caminos.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, en todos los momentos de mi vida, por estar siempre ahí apoyándome y dándome su voz de aliento en los momentos difíciles

A mis hijos, por su sacrificio, por comprender y soportar mis ratos de ausencia para cumplir con mis deberes.

A todos los que de una u otra forma han hecho parte de mi formación y me acompañaron durante este proceso.

Gracias.

Maribel Pérez Ortíz

DEDICATORIA

A Dios, por estar presente en todos los momentos de mi vida, por las cosas bellas que me ha dado, pero también por aquellas que a pesar de ser difíciles o adversas han dejado una experiencia y conocimiento en mi vida.

A mi familia, quienes siempre han sido mi apoyo y ejemplo a seguir

A ese ser maravilloso, que con su cariño, apoyo y comprensión ha llenado cada minuto de mi vida.

A mis compañeros y amigos, quienes de una u otra forma constituyen parte importante en mi vida.

A todos, de verdad,

Gracias.

Luisa Carolina de Avila Rodríguez

DEDICATORIA

*A Dios que siempre me ha acompañado a lo largo de mi vida y que gracias a su
Misericordia he logrado mis metas.*

*A mi esposo e hijos quienes fueron el impulso que me motivó a cumplir este sueño
que hoy se convierte en realidad.*

*A mis amigos de lucha, de estudio, con quienes he compartido tristes y gratos
momentos.*

*A quienes con su aporte, comprensión y cariño, contribuyeron al logro de ésta
meta.*

Gracias.

Nini Johanna Soto Gómez

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVOS GENERALES	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. MARCO REFERENCIAL	26
4.1 ANTECEDENTES DEL CONCEPTO	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO	32
5.1 TIPO DE ESTUDIO	32
5.2 ÁREA DE ESTUDIO	34
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
5.3.1 POBLACIÓN	34
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
5.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS	35
6. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS CON PERSONAS CLAVES DE LA EMPRESA PARA ESTABLECER LOS NIVELES DE DESARROLLO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	36

7. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LAS MISMAS EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA.	46
8. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS DEFINIDAS EN LAS ETAPAS ANTERIORES.	53
SELECCIÓN DE PERSONAL	53
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	70
DESARROLLO DE PERSONAL	72
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	76
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85
GLOSARIO	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Secretaria	48
Tabla 2 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Auxiliar de Facturación.	48
Tabla 3 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Mensajero.	49
Tabla 4 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo Auxiliar de Recursos Humanos.	49
Tabla 5 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Administrador	50
Tabla 6 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Supervisor.	50
Tabla 7 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Asistente Contable.	51
Tabla 8 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo Auxiliar de Compras.	51

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Modelo de Gestión por Competencias planteado	38
Gráfico 2. Fases Del Proceso De Gestión del Desempeño	77

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Modelo de Competencias Corporativas De La Empresa Eisenhower Martínez S.A.	31

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Desde el año 1991, el ingeniero EISENHOWER MARTINEZ MANJARRES, trabajó como ingeniero residente, en grandes empresas del sector de la construcción, en la ciudad de Cartagena; después de haber adquirido suficiente experiencia en el área y aumentado el número de relaciones en el sector, decide comenzar a contratar con estas empresas. En la medida que fue pasando el tiempo y fueron aumentando los contratos vio la necesidad de constituirse como persona jurídica creando lo que se denominó, entonces, EISENHOWER MARTINEZ & CIA LTDA.

EISENHOWER MARTINEZ & CIA LTDA., fue constituida el 30 de diciembre del 2003, sus socios creadores fueron MARIBEL PEREZ DE MARTÍNEZ y EISENHOWER MARTÍNEZ MANJARRES.

Para comienzos del 2008, debido a la proyección, acogida en el mercado y crecimiento dentro del sector en el cual se desenvuelve, se decide constituirse como Sociedad Anónima S.A., cuyo objeto social es la construcción de obras civiles, compra y venta de productos procesados para la construcción y alquiler de equipos, como retroexcavadora, Moto niveladora, vibro compactadores, bobcat, Volquetas y otros equipos pesados.

En lo referente a la contratación con el Talento Humano, la empresa en convenio con UNITEC, decide realizar un contrato de aprendizaje por tres meses, con el fin de buscar una persona de apoyo a la oficina y así dar inicio a dicho proyecto familiar. Pasado el periodo de prácticas, el Gerente decide convenir con el aprendiz un contrato a término fijo, en el cargo de secretaria y apoyo general, al interior de la empresa.

En razón de su objeto social, la empresa, realiza contratos pequeños, nada complejos, en lo referente al manejo administrativo. Sin embargo, debido a su posicionamiento en el mercado, en la parte de suministro de materiales y maquinaria pesada, se realiza un contrato con una empresa en Bogotá, quienes poseen el 50% de la construcción de la vía doble calzada Cartagena-Bayunca, lo que permite a la empresa incrementar su facturación.

Debido a dicho crecimiento, la empresa se ve obligada a crear los cargos pertinentes que se fueron dando en el transcurso del contrato. Se crea, entonces, la necesidad de contratar a una recepcionista, luego se contrata un outsourcing en la parte contable, con el fin de dar cumplimiento legal a todo lo relacionado con impuestos y pagos exigidos por el gobierno. Sin embargo por necesidad apremiante y en aprobación con dicho outsourcing se decide contratar a un estudiante de Contaduría, quien entraría a la empresa como digitador de facturación y además rendiría informes y manejaría todo lo concerniente a los documentos pertinentes pero con asesoría y supervisión del outsourcing.

Adicional a dicho contrato, la empresa logra ingresar al sector de Mamonal y trabajar con empresas importantes del sector industrial, como son ABOCOL, CONTECAR, TERMOCANDELARIA Y ECOPETROL, penetrando, así en un mercado aun más exigente y competitivo, con lo que amplía sus horizontes comerciales.

Razón por la cual es necesario crear, los cargos de Compras y Talento Humano, debido al manejo de alto volumen de personal requerido para dichas obras. Durante este tiempo, es aprobado un contrato con la empresa BARAJAS CONSTRUCTORA S.A. quien inicia un contrato con la empresa para realizar la obra Barcelona de Indias, un proyecto urbanístico de gran amplitud y dirigido a un sector de estrato alto.

Dada la gran proyección de la empresa, a nivel comercial y empresarial, obliga a su Gerente General continuar con dicho proceso de crecimiento y buscar la certificación en la norma ISO 9001 y 2000, entrando en un amplio proceso de exigencia, dedicación y alto compromiso para conseguir dicho objetivo, este proceso exige la creación de un nuevo cargo, la coordinadora de calidad para que de inicio a dicho proyecto utilizando a la obra de Barcelona de Indias como obra de certificación.

Para que sea posible la certificación, se hace necesario realizar ciertos cambios a nivel administrativos y definir algunas áreas y cargos, con el fin de implementar una mejora continua, procesos de calidad, eficiencia, eficacia y pronta respuesta a las necesidades de sus clientes.

La organización ha crecido a buen ritmo, al punto de que hoy día cuenta con 6 áreas: Compras, Facturación, Contabilidad, Talento Humano, Licitaciones y contratos y Sistema de Gestión de Calidad para un total de 15 empleados de los cuales 8 son administrativos y 7 son de campo; se tiene la proyección de seguir creciendo y ampliar el alcance del negocio.

Actualmente la empresa se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001: 2000, lo que ha permitido que los procesos se manejen con estándares de calidad, lo que se refleja en la satisfacción de las necesidades de los clientes. La empresa cuenta con un espacio físico amplio y cómodo para el desarrollo de cada una de las actividades, es así como cada responsable del proceso cuenta con las herramientas necesarias para la ejecución de sus funciones.

En la empresa Eisenhower Martínez S.A, el control, la dirección y la toma de decisiones en gran parte están concentradas en el nivel de la Gerencia General, aunque hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta

en práctica de las políticas, se aceptan algunos comentarios acerca de las metas de la organización, en ocasiones, se solicita la opinión al talento humano y se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo, pero no se ponen totalmente en práctica dichos aportes.

Se tiene, además, que las actividades de motivación personal son creadas y manejadas por la Gerencia General. No se observa la participación de especialistas, como Psicólogo, y aún se aplica la remuneración (incentivo económico) como el principal elemento motivador o desmotivador. Se improvisa gran parte de las acciones motivacionales y en caso de mayores dificultades se acude a la relación contractual entre empleador y empleado.

Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa no están definidas, debido a que el nivel profesional y técnico en el que se encuentran sus empleados limita la condición de ascenso, como elemento motivador dentro de la empresa.

Está claro el organigrama, pero no la cantidad de personas necesarias y su capacidad, no está acorde a los desafíos planteados por los proyectos.

Se podría afirmar, que el área de Talento Humano no está lo suficientemente fortalecida, dado que no cuenta con un programa que incluya los procesos de selección y desarrollo de personal, lo que conlleva a que el talento humano, que hace parte del equipo de trabajo de la empresa, no cuente con las competencias necesarias para el buen desempeño de las funciones de su cargo.

Desde que la empresa inicio, ha sido el Gerente General, quien de manera autónoma selecciona al personal que se requiere, esta selección generalmente es dada por referencias de personas allegadas a él. Sin embargo en la actualidad se recurre para el reclutamiento a algunas técnicas, como los clasificados del periódico El Universal de Cartagena para de esta forma seleccionar según los

candidatos y su perfil, al nuevo empleado, quien pasa por entrevista con el Gerente y después de seleccionado por él, es presentado al área de Talento Humano, quien procede a realizar las pruebas pertinentes, que son la prueba de Personalidad Wartegg y la prueba de Valores Valanti aplicadas por la Dra. Maribel Pérez Ortiz.

Debido a ello, el proceso de contratación del talento humano, presenta obstáculos ya que no se da el debido manejo, es decir que el personal que actualmente se encuentra vinculado a la empresa, no fue seleccionado de acuerdo a un programa de Selección y Reclutamiento del Talento Humano, al igual que el personal que actualmente es requerido, por lo que generalmente, no cumplen con el perfil y las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la actualidad la empresa, en cabeza de su Gerente General, es consciente, que el proceso debe ser dado en su totalidad, respetando el procedimiento y permitiendo que el área de Talento Humano realice su labor de manera amplia y autónoma, sin manejo de influencias, que conlleven en un momento dado a la toma de decisiones erradas y a la corta permanencia en la empresa, del personal seleccionado.

Debido a estas circunstancias, anteriormente mencionadas, el Gerente, reconoce que las capacitaciones son importantes para el beneficio de la empresa y su personal, por lo que se mantiene en contacto con entidades como el SENA o La CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, dedicadas a prestar dicho servicio a las empresas Cartageneras, abriendo, en el transcurso del año, diferentes cursos y talleres, de interés para el sector empresarial y los difunde de manera gratuita, sin embargo y a pesar de esta estrategia no existe un plan de capacitaciones ajustado a las necesidades más prontas de la empresa y sus empleados, debido a la cantidad de trabajo generado por los diferentes contratos que en la actualidad la empresa maneja, dejando a un lado el desarrollo del personal y las capacitaciones

que son de vital importancia para lograr mantener la motivación, el interés y la alta competitividad en el personal que actualmente labora en la empresa.

Lo anterior conlleva a que se diseñe un modelo de gestión por competencias que permita mejorar los procesos de gestión de recurso humano enfocados específicamente en selección, evaluación y desarrollo de personal, logrando así el crecimiento personal y profesional, lo que a su vez se refleja, en el mejoramiento de los procesos anteriormente mencionados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Todo este análisis conduce a indagar ¿Cuáles son los procesos de Gestión humana que se deben adelantar en la empresa EISENHOWER MARTÍNEZ S.A. que permitan al talento humano desarrollar las competencias necesarias para el óptimo desempeño de sus labores acorde con el direccionamiento estratégico de la empresa?

2. JUSTIFICACION

Uno de los aspectos críticos sobre los cuales las organizaciones invierten diariamente esfuerzos importantes es la gestión del talento humano. Por lo tanto, es fundamental contar con un modelo de gestión que unifique los procesos de Gestión Humana que facilite la ejecución de las actividades diarias de tanta relevancia.

Para llegar a implementar este modelo de gestión, es indispensable que la organización cuente con un criterio común para determinar las capacidades de su talento humano, lo que corresponde al Modelo de Competencias, con el cual se busca identificar las habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes del talento humano que requiere la organización para afrontar los retos presente y del futuro.

La gestión por competencias, es un modelo integral de gestión de los recursos humanos, que contribuye con un nuevo enfoque: detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y que las diferencian en su sector. En consecuencia, hay que adaptar los elementos tradicionales de la dirección de recursos humanos (selección, formación, retribución, etc.) al nuevo paradigma del conocimiento.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos, que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tengan las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación en la empresa (Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos, (Fernández Javier).

Para abordar el tema de competencias con mayor claridad, nos remitimos al artículo escrito por Mery Gallego Franco, donde se refiere a la Gestión humana

como un subsistema de la organización, que debe interactuar con los demás subsistemas, con la perspectiva de que sus procesos estarán alineados a la misión y visión como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye en el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos, concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito. Y es, desde esta perspectiva, que la GESTION POR COMPETENCIAS cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy día depositadas en sus personas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión por Competencias para la empresa Eisenhower Martínez S.A que permita rediseñar y cualificar los procesos de selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo de personal

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir las competencias corporativas de la empresa para establecer los niveles de desarrollo dentro de la organización.
- Definir la manera de evaluar las competencias corporativas con el fin de identificar el estado actual de las mismas, en el personal de la empresa.
- Sugerir el diseño de los procesos de Selección, Gestión del desempeño, Capacitación y Desarrollo a partir de las competencias corporativas definidas en las etapas anteriores.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES DEL CONCEPTO

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización¹.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

- El modelo *funcional*, refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal.
- El modelo *conductista* se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
- El modelo *constructivista* no define *a priori* las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las

¹ Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CITEFUR). ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Disponible en:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii.htm

competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Revisando las prácticas de las empresas líderes en gestión de competencia laboral, se llega a la conclusión que éstas tienden a combinar los diferentes enfoques metodológicos, según la necesidad que se presente².

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClellan, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación³.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “Hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables)⁴

² Mertens, L. (1996), Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, citado en Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CITEFUR). ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Disponible en:

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii.htm

³ Gallego, Franco Mery. Gestión humana basada en competencias. Teoría de competencias. Disponible en: www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm

⁴ *Ibíd.*

Por otra parte, en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Crítica Incidente Technique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el termino “*Habilidades*” por “*Competencias*” y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” dentro del marco del seminario internacional “Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante, en el marco de la celebración de los 40 años del SENA, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español, con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales⁵. Hoy día, son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la Gestión por Competencias, lo cual ha permitido, que dentro de

⁵ *Ibíd.*

sus áreas de Gestión Humana, se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Publicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Después de leídos varios apartes de los diferentes autores que han hablado del tema de Gestión por competencias, se pudo determinar que el enfoque pertinente a la intencionalidad de este trabajo, se plasma claramente en el libro de *“Gestión por Competencia: el diccionario”* de Martha Alicia Alles⁶, en donde referencia algunos autores que explican el tema, tales como Levy-Leboyer, mencionando que existen competencias individuales y otras clave para la empresa que están estrechamente relacionadas, las de la empresa que están constituidas ante todo por la integración y coordinación de competencias individuales, al igual que a otra escala que las individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y habilidades, de ahí la importancia para la empresa de administrar en su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, lo son también para la empresa.

En este libro, la autora expone los pasos para implementar un sistema de Gestión por Competencias, mencionando que se debe empezar por el principio, definiendo la Visión y Misión de la empresa, los pasos son los siguientes:

- Definir la Misión y Visión
- Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

⁶ Alles, Martha Alicia. *Gestión por Competencias: el diccionario*. Ediciones Granica S. A. Segunda edición. Montevideo, 2005.

- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por Competencias

Los pasos necesarios para definir criterios efectivos de las competencias de la compañía son:

- Definir criterios de desempeño
- Recoger una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias, definiendo niveles
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de Gestión Humana.

De acuerdo a la autora (Alles), la forma de aplicar estos criterios en cada proceso, son:

- ✚ **SELECCIÓN:** Diseñar los perfiles y descripciones de cargo por competencias y entrevistas por competencias para evaluar comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desee valorar.
- ✚ **EVALUACION POR COMPETENCIAS:** Con el fin de tomar decisiones en materia de entrenamiento, rotación de puestos y desarrollo de personal, como planes de carrera y sucesión
- ✚ **CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO:** Además de definir competencias, se deben conocer también las del personal, para lograr un entrenamiento adecuado.
- ✚ **DESARROLLO DE PERSONAL:** Si se tienen definidos los pasos anteriores, se puede desarrollar el recurso humano de acuerdo a las competencias de la organización, su visión, misión y valores.

✚ **COMPENSACION:** Compensar por competencias, significa que la empresa debe implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, las competencias de los colaboradores según el cargo y desempeño.

Gráfico 1. Modelo de Gestión por Competencias planteado



Fuente: Autoras Del Proyecto

Actualmente la empresa Eisenhower Martínez S.A., no cuenta con un sistema que permita garantizar que el proceso de manejo del Talento Humano, sea adecuado para el logro de sus objetivos organizacionales, por lo cual sería de gran beneficio para la empresa recibir indicaciones pertinentes e innovadoras en cuanto al modelo a seguir de procedimientos adecuados tendientes a conseguir un Talento

Humano, idóneo y preparado de acuerdo a la filosofía empresarial actual, sus objetivos, visión y misión, reflejados en una mejor productividad, eficiencia y eficacia en sus procesos y en la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

Todo proceso de cambio, puede generar algunas resistencias por parte de quienes están sujetos a él, pero el propósito de este trabajo, es precisamente, mostrar una idea que transforme no solo procesos, si no pensamientos que se traduzcan en actitudes que a su vez conduzcan a mejorar cada parte del Modelo de Gestión por Competencias y que finalmente impacten positivamente en la estrategia de la organización.

Lo anterior se puede lograr poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización en Gerencia del Talento Humano, específicamente en los tópicos vistos tales como lo son: Selección de Personal, Desarrollo de Personal y Gestión por Competencias.

Ademas, este trabajo se desarrolla bajo el enfoque de una Línea de Investigación de Gestión Organizacional, ya que va dirigida a diseñar un Modelo de Gestión por Competencias, encaminado, entre otras cosas, a plantear medidas que contribuyan a mejorar los procesos referentes al manejo del Recurso Humano desde su selección hasta su desarrollo en la empresa, evaluando el desempeño de sus colaboradores, indicando la metodología para lograrlo, utilizando como eje temático la “Gestión del Recurso Humano por Competencias.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de este trabajo, se propuso una investigación de tipo descriptivo-cualitativo, ya que como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno.

El propósito de este estudio es diseñar un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez, esto a través de la observación directa, revisión de la documentación existente en la empresa, aplicación de encuestas a personas claves en la organización y socialización conceptual con los demás empleados.

Lo anterior se ha realizado a través de las siguientes etapas:

Etapa 1. Revisión documental: se revisaron textos, revistas, libros y documentos corporativos de la empresa Eisenhower Martínez.

Etapa 2. Análisis de la orientación estratégica de la organización: se analizó la orientación estratégica, con el fin de identificar los factores críticos de acuerdo a la visión, misión y estructura organizacional.

Etapa 3. Entrevista a personas claves: se entrevistó al gerente de la empresa y a la persona encargada del área de recursos humanos, para identificar las competencias que deben tener todos los empleados, con el fin de que se logren los objetivos organizacionales.

Etapa 4. Reunión y socialización con los empleados de la empresa: se reunió al personal de la empresa, para que de manera conjunta se definieran las competencias identificadas en la etapa anterior y los comportamientos asociados a ellas.

Etapa 5. Análisis de la información: se recopiló la información suministrada en las etapas anteriores, para luego medir el estado actual de las competencias y proponer el diseño del modelo de gestión humana basada en las mismas.

5.2 AREA DE ESTUDIO

La investigación se llevará a cabo en la empresa Eisenhower Martínez s.a. ubicada en la ciudad de Cartagena.

5.3 POBLACION Y MUESTRA

5.3.1 POBLACION

La población está determinada por el total de trabajadores administrativos de la empresa Eisenhower Martínez S.A. Para el estudio no se utilizó ninguna técnica de muestreo debido a que se trabajo con el total de la población.

5.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron la entrevista, la aplicación de encuestas, la visita de campo y la observación directa.

A través de la entrevista se pudo obtener la información requerida, la aplicación de encuestas facilitó la sistematización de datos, y a través de la visita de campo y la observación directa se obtuvo un mejor conocimiento de la operatividad de los empleados.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas y hojas de cálculo de Excel.

5.5 TABULACION Y ANALISIS

La tabulación y el análisis se hicieron de manera sistematizada considerando el uso del programa de Excel.

6. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS CON PERSONAS CLAVES DE LA EMPRESA PARA ESTABLECER LOS NIVELES DE DESARROLLO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

La empresa Eisenhower Martínez está en constante crecimiento, cada vez los retos que tiene que enfrentar son mayores, uno de los más frecuentes y que cobra mucha importancia es la competencia que se vive día a día. Para la gerencia de la organización, no es un secreto que en el sector de la construcción de obras civiles, compra y venta de productos procesados para la construcción y alquiler de equipos existen numerosas empresas competitivas, por esta razón la empresa contempla dentro de su política de calidad comprometerse con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo con los requisitos establecidos en cuanto a costo, especificaciones y entrega oportuna, mediante la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos, apoyados en un equipo humano competente y con vocación de servicio, y dentro de su visión ser una empresa de reconocido prestigio dentro del sector de la construcción, en la región y en el país.

Anteriormente, no existía una estrategia clara que definiera como se iba alcanzar la visión de la organización, aunque la redacción de esta fuera impecable y a pesar de la gerencia, tener claro que se debe prestar un buen servicio que las diferencie de las demás empresas y lograr con ello, al preferencia de los clientes externos, no existía un modelo a seguir, desconociendo a su interior, el tema de gestión por competencias, aun cuando todos los empleados de una u otra forma, cuentan con conocimientos habilidades, aptitudes y actitudes indispensables para lograr la visión de la organización.

Hacer realidad la visión de la organización, implica buscar la forma de crear ventajas competitivas, por esta razón, después de varias reuniones se concientizó al gerente de la importancia de diseñar e implementar un modelo de gestión humana basado en competencias, este a su vez, jugó un papel fundamental ya que definió que tipo de comportamientos y actitudes esperaba de sus colaboradores para alcanzar las metas.

Para identificar las competencias corporativas se diseñó una entrevista (Anexo 1), donde el gerente manifestó, el rol que el talento humano ha tenido en el desarrollo de la organización, así como también, la forma como deben actuar las personas vinculadas a la organización, para resolver las amenazas que enfrenta la empresa, qué percepción le gustaría que tuvieran sus clientes externos de las personas de la organización, entre otras.

Esta entrevista fue de gran ayuda, dado que de forma clara, se manifestaba por parte de la gerencia un gran número de competencias que tenían sus empleados y otras que él deseaba que tuvieran, pero en este punto solo estaban identificadas muchas competencias, mas no definidas. Para la elección se tomaron las cinco competencias más importantes que apuntaran a la misión, la visión y a la política de calidad de la organización, entre las cuales se encuentran:

- ✚ Orientación al cliente
- ✚ Comunicación efectiva
- ✚ Orientación al orden y la calidad
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Orientación al logro.

Luego de identificadas y seleccionadas las competencias corporativas, se llevó a cabo una reunión con el talento humano de la empresa, para que de manera conjunta se definieran, se socializaran las competencias y los comportamientos

asociados a ellas y sus respectivos niveles de desarrollo (estándar, desarrollado y de alto desempeño) indispensables para lograr los objetivos y metas organizacionales.

Es así, como se pudo identificar las competencias corporativas de la empresa EISENHOWER MARTINEZ S.A. y establecer el siguiente modelo:

Cuadro 1. Modelo de Competencias Corporativas De La Empresa Eisenhower Martínez S.A.

<p>Orientación al Cliente: Habilidad para ofrecer un trato amable al cliente, conociéndolo e identificando sus expectativas para brindar un servicio con calidad y entregar alternativas que permitan resolver sus problemas en el menor tiempo, logrando así satisfacer sus necesidades.</p>
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Su trato con el cliente es amable y cordial.2. Ofrece al cliente una información oportuna y confiable.3. Identifica las expectativas del cliente para garantizar un buen servicio.4. Busca mecanismos que ayuden a conocer mejor al cliente para ofrecerle un mejor servicio.5. Escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades.6. Resuelve oportunamente los requerimientos del cliente, cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera eficiente.7. Demuestra seguridad al momento de interactuar con el cliente transmitiendo confianza.8. Mantiene una actitud tolerante y maneja la cordura en situaciones de dificultad o conflicto con el cliente.9. Explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad.10. Realiza seguimiento a los requerimientos y necesidades del cliente y su a nivel de satisfacción.

Nivel estándar	Nivel desarrollado	Alto Desempeño
<p>Sus acciones están dirigidas a ayudar, conocer y tratar con amabilidad al cliente preocupándose por sus expectativas para garantizar un buen servicio, para esto escucha al cliente detenidamente y mantiene una actitud segura al momento de interactuar y explicar los procesos, brindando información oportuna y confiable que permita satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente.</p>	<p>Busca explorar y conocer las necesidades e inquietudes del cliente, utilizando diferentes técnicas que permitan identificar sus requerimientos para ofrecer un buen servicio, realizando seguimiento constante a las necesidades, inquietudes y a su nivel de satisfacción, para así tratar de resolver oportunamente los requerimientos, necesidades y conflictos de manera eficiente.</p>	<p>Analiza los conflictos, las necesidades de los clientes y la calidad en el servicio con el fin de diseñar alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades, creando mecanismos que permitan realizar seguimiento a todos los procesos para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera eficiente.</p>

Continuación Cuadro 1

<p>Comunicación efectiva: Capacidad para intercambiar ideas y transmitir información de manera clara, escuchando las opiniones de los demás y utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado, usando los medios de comunicación y la tecnología apropiados.</p>		
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transmite ideas e información de manera clara. 2. Utiliza un vocabulario adecuado y fluido. 3. Da a entender lo que piensa y lo dice en forma congruente y correcta. 4. Organiza las ideas antes de darlas a conocer con el fin de emitir un mensaje comprensible. 5. Demuestra un trato respetuoso al interactuar con los demás imprimiéndole un toque personal que conlleva a entablar una comunicación amable. 6. Demuestra coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace. 7. Se asegura, que la información o el mensaje emitidos han sido comprendidos, mediante procesos de retroalimentación. 8. Utiliza un lenguaje verbal y no verbal cordial y respetuoso. 9. Escucha y respeta las opiniones de los demás 10. Establece y define los medios de comunicación apropiado para cada caso. 		
<p>Nivel estándar</p> <p>Transmite la información en forma coherente, oportuna y clara, asegurándose de utilizar un tono de voz adecuado, evitando malentendidos, escuchando y respetando las opiniones de los demás. Dirige sus mensajes escritos y verbales a la persona correcta, siendo estos de fácil comprensión para sus interlocutores, permitiendo una comunicación fluida, transparente y eficiente.</p>	<p>Nivel desarrollado</p> <p>Tiene la habilidad de ajustar su vocabulario y sus mensajes de acuerdo a quien se dirija, utilizando los medios adecuados. Utiliza diferentes técnicas para verificar la comprensión de los mensajes emitidos y recibidos. Genera confianza para intercambiar ideas que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Alto Desempeño</p> <p>Su comunicación es coherente y asertiva, tiene siempre la disposición de escuchar y retroalimentar a sus interlocutores de manera efectiva. Se asegura de que sus ideas sean organizadas y comprensibles; demuestra interés manteniéndose atento y procura que sus mensajes sean claros y comprendidos. Es respetuoso, amable y cordial con quienes se comunica.</p>

Continuación Cuadro 1

<p>Orientación al orden y la calidad:</p> <p>Capacidad de organizar el trabajo de acuerdo a la prioridad de las actividades, teniendo en cuenta su periodicidad, desarrollándolas en el tiempo oportuno y haciendo seguimiento a las mismas a través de controles que garanticen la entrega de un trabajo con calidad y efectividad, verificándolo antes de entregarlo. Contando con formatos sencillos y herramientas de trabajo adecuadas que permitan agilizar sus funciones obteniendo una información clara y de fácil comprensión.</p>		
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias. 2. Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor. 3. Maneja formatos sencillos que contienen información clara y organizada. 4. Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias que permiten agilizar sus funciones. 5. Prioriza las actividades y procesos de acuerdo a su relevancia. 6. Mantiene orden y aseo en su puesto de trabajo, optimizando los espacios utilizados para desarrollar sus tareas. 7. Realiza control de los documentos de acuerdo a un orden cronológico de los mismos. 8. Planea su trabajo, teniendo en cuenta los objetivos y plazos. 9. Hace seguimiento a las actividades realizadas verificando su cumplimiento de acuerdo con las necesidades y requerimientos. 10. Verifica detalladamente su trabajo antes de entregar los resultados del mismo. 		
<p>Nivel estándar</p> <p>Reconoce que una mejor manera de trabajar y obtener resultados es mantener el orden, mantiene su lugar de trabajo organizado con la información a la mano, velando que esta sea clara y oportuna con métodos sencillos, verificando su trabajo con el fin entregar un producto de calidad. Tiene en cuenta los tiempos para entregar sus tareas cumpliendo así con los plazos y objetivos.</p>	<p>Nivel desarrollado</p> <p>Promueve la búsqueda de alternativas que mejoren constantemente el desarrollo y los resultados de las diferentes tareas. Emplea técnicas para verificar la veracidad y utilidad de su trabajo. Su labor es planeada y organizada de acuerdo a la prioridad de sus actividades controlando cada fase de las mismas generando gran impacto en los demás, apuntándole con sus acciones a la calidad de los resultados esperados por la</p>	<p>Alto Desempeño</p> <p>Planea su trabajo teniendo en cuenta la prioridad y los plazos del mismo, haciéndole seguimiento al resultado obtenido. Analiza las debilidades de los procesos implementando mecanismos que contribuyan a alcanzar el grado de excelencia en su gestión y emprende controles que permitan verificar los estándares de calidad de su trabajo y sus resultados, enfocándose en el cumplimiento total de los objetivos de la</p>

	organización.	organización superando las expectativas.
--	---------------	--

Continuación Cuadro 1

<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Capacidad y disposición para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, mostrando interés por los demás miembros del equipo apoyando en los procesos que sea necesario para contribuir al logro de los resultados, mostrando total disposición y actitud positiva.</p>
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Busca mecanismos que le permitan mantener un buen ambiente para con sus compañeros de trabajo logrando así una relación armoniosa y de respeto. 2. Tienen claro el propósito común y su contribución individual al logro de dicho propósito 3. Está dispuesto a escuchar a los demás manteniendo una actitud positiva y de apoyo. 4. Comparte con sus compañeros de trabajo toda la información necesaria e importante que contribuyan al buen desarrollo de los procesos. 5. Disposición de colaboración para con sus compañeros de trabajo logrando así un ambiente adecuado y amistoso. 6. Comparte ideas y conocimientos que enriquezcan el desarrollo de los procesos. 7. Propicia espacios de interacción que permitan intercambiar ideas y así mantener un excelente clima de trabajo. 8. Conoce sus tareas básicas e identifica con quienes debe interactuar para el logro de las mismas. 9. Trabaja en coordinación y colaboración con los demás miembros del equipo para lograr mejores resultados. 10. Cuando hay dificultades, barreras u obstáculos, contribuye a mantener unidos a los miembros del equipo, alrededor de los objetivos comunes.

Nivel estándar	Nivel desarrollado	Alto Desempeño
<p>Participa activamente en las actividades de su grupo, colaborando con los demás, brindándoles apoyo con la mejor disposición. Tiene claridad acerca de sus tareas interactuando con los miembros de su equipo compartiendo información útil para todos y respetando sus ideas logrando así buenas relaciones. Reconoce su función dentro del grupo e identifica la manera de contribuir con el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>Sus acciones están dirigidas a promover un buen ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás miembros del grupo, promoviendo la cooperación y participación de todos, sabe escuchar y es conciliador en momentos de dificultades, ayudando a resolver conflictos. Propicia espacios para compartir información valiosa para el grupo.</p>	<p>Es ejemplo de cooperación y respeto para los demás miembros del equipo, se preocupa por fortalecer las relaciones del equipo de trabajo para mantener un buen clima laboral. Emprende acciones que contribuyan la consecución de los objetivos organizacionales, resaltando la importancia de la labor de cada miembro del grupo, apoyando, escuchando y valorando los aportes de cada uno, generando un intercambio de ideas que puedan ser provechosas en el resultado de la gestión del equipo.</p>

Continuación Cuadro 1

<p>Orientación al logro: Capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo, aportando ideas y estrategias. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos.</p>		
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. 2. Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo. 3. Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades. 4. Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables. 5. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados. 6. Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes. 7. Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos. 8. Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada. 9. Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas. 10. Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes. 		
<p>Nivel estándar</p> <p>Ejecuta su trabajo respetando las políticas y procesos de la empresa, adoptando maneras sencillas que le permitan cumplir con los objetivos esperados. Muestra interés por mantenerse en temas relacionados con su trabajo y hace cambios esporádicamente en los procesos que realiza con el fin de mejorarlos maximizando los beneficios obtenidos. Se propone metas a nivel personal que se reflejan en las metas organizacionales.</p>	<p>Nivel desarrollado</p> <p>Sus acciones están encaminadas a cambiar e implementar mecanismos que logren superar los estándares de desempeño esperados, creando las medidas de excelencia que permitan tener un punto de comparación para medir el cumplimiento de las metas y la eficiencia de labor. Evalúa los resultados de su gestión identificando las debilidades y oportunidades que puedan mejorar los resultados obtenidos anteriormente.</p>	<p>Alto Desempeño</p> <p>Trabaja con metas y objetivos claros, definidos y realistas, fijando estándares de excelencia con metas medibles, que superan sus propias expectativas por los resultados alcanzados. Planea estratégicamente todas sus actividades cumpliendo propósitos establecidos. Se actualiza en todos los temas que representen un valor agregado a su trabajo haciéndolo eficiente y productivo.</p>

Luego de definidas las competencias corporativas con sus respectivos comportamientos y niveles de desarrollo el paso siguiente es evaluar las competencias corporativas de la organización para identificar el estado actual de las mismas en el personal de la empresa, tema que se abordará en el siguiente capítulo.

7. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LAS MISMAS EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

Con el fin de identificar el estado actual de las competencias definidas en el capítulo anterior, se estructuró un formato en Excel que se denominó formato de evaluación de competencias organizacionales (Ver Anexo 2), donde se definieron cada una de las competencias y los comportamientos asociados a las mismas, con el fin de establecer la frecuencia con que se evidencia cada comportamiento. Los niveles de frecuencia se establecieron de la siguiente manera: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente. Se establecieron, además unos rangos de puntuación (0 – 100) para determinar en qué nivel se encuentra la competencia según el resultado.

Los rangos de puntuación, están dados de la siguiente manera:

- 1) La primera y la segunda columna arroja un resultado máximo de 40 puntos.
- 2) La segunda y la tercera columna arroja un resultado máximo de 70 puntos.
- 3) La tercera y la cuarta columna arroja un resultado máximo de 100.

La sumatoria de estos resultados arroja una puntuación total que indica el nivel de desarrollo de la competencia.

Si la puntuación total está entre 0 y 40 puntos indica que la puntuación esta en un nivel estándar, si la puntuación entre 41 y 70 puntos indica que la competencia está en un nivel desarrollado, por ultimo si la puntuación está entre 71 y 100 puntos indica que la competencia está en un nivel de alto desempeño.

La metodología, utilizada con el objeto, de evaluar el estado actual de las competencias consistió en:

- 1) Evaluación por parte del jefe inmediato
- 2) Autoevaluación
- 3) Evaluación por parte de los pares

Evaluación por parte del jefe inmediato: Es la evaluación por parte del jefe inmediato a todos sus colaboradores ya que es quien mejor conoce el rendimiento de cada colaborador.

Autoevaluación: Es la evaluación en la que el empleado explicita la percepción que tiene de sus propias competencias.

Por último, se tiene la **Evaluación por parte de los pares:** En la que compañeros del mismo nivel evalúan las competencias de sus compañeros.

Para las tres evaluaciones se utilizó el mismo formato y el resultado de estas se tabulo detallando la puntuación arrojada en cada evaluación por competencias y cargos. A las diferentes evaluaciones se les asigno un porcentaje dentro de la puntuación total de la siguiente manera:

- ✓ Evaluación por parte del jefe inmediato: 50%
- ✓ Evaluación por parte de los pares: 30%
- ✓ Autoevaluación: 20%

La sumatoria de puntuaciones parciales arroja una puntuación total que indica el nivel de desarrollo actual de la competencia.

Tabla 1 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Secretaria.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	82	16	61	31	67	20	67
COMUNICACIÓN EFECTIVA	100	20	55	28	76	23	70
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	97	19	55	28	52	16	63
TRABAJO EN EQUIPO	100	20	58	29	82	25	74
ORIENTACION AL LOGRO	91	18	55	28	52	16	61
Fuente y Diseño: Autores del Proyecto							

Tabla 2 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Auxiliar de Facturación.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	91	18	76	38	73	22	78
COMUNICACIÓN EFECTIVA	88	18	82	41	79	24	82
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	94	19	94	47	79	24	90
TRABAJO EN EQUIPO	97	19	91	46	70	21	86
ORIENTACION AL LOGRO	85	17	73	37	73	22	75
Fuente y Diseño: Autores del Proyecto							

Tabla 3 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Mensajero.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	88	18	88	44	73	22	84
COMUNICACIÓN EFECTIVA	85	17	85	43	69	21	80
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	82	16	82	41	57	17	75
TRABAJO EN EQUIPO	79	16	79	40	66	20	75
ORIENTACION AL LOGRO	64	13	64	32	51	15	60
Fuente y Diseño: Autores del Proyecto							

Tabla 4 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo Auxiliar de Recursos Humanos.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	94	19	94	47	82	25	90
COMUNICACIÓN EFECTIVA	100	20	91	46	76	23	88
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	94	19	85	43	88	26	88
TRABAJO EN EQUIPO	94	19	82	41	100	30	90
ORIENTACION AL LOGRO	94	19	82	41	97	29	89
Fuente y Diseño: Autores del Proyecto							

Tabla 5 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo Administrador

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	100	20	100	50	94	28	98
COMUNICACIÓN EFECTIVA	88	18	88	44	88	26	88
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	94	19	94	47	79	24	90
TRABAJO EN EQUIPO	94	19	94	47	79	24	90
ORIENTACION AL LOGRO	88	18	88	44	76	23	84
Fuente y Diseño: Autoras del Proyecto							

Tabla 6 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo de Supervisor.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	85	17	73	37	79	24	77
COMUNICACIÓN EFECTIVA	87	17	55	28	70	21	66
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	73	15	58	29	67	20	64
TRABAJO EN EQUIPO	94	19	88	44	67	20	83
ORIENTACION AL LOGRO	67	13	55	28	61	18	59
Fuente y Diseño: Autoras del Proyecto							

Tabla 7 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo Asistente Contable.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	94	19	85	43	70	21	82
COMUNICACIÓN EFECTIVA	94	19	67	34	73	22	74
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	100	20	52	26	67	20	66
TRABAJO EN EQUIPO	90	18	60	30	70	21	69
ORIENTACION AL LOGRO	94	19	64	32	76	23	74
Fuente y Diseño: Autoras del Proyecto							

Tabla 8 Resultado de Evaluación de Competencias para el Cargo Auxiliar de Compas.

COMPETENCIA	AUTOEVALUACION	PUNTUACION PARCIAL 20%	EVALUACION DEL JEFE	PUNTUACION PARCIAL 50%	EVALUACION DE PARES	PUNTUACION PARCIAL 30%	PUNTUACION TOTAL
ORIENTACION AL CLIENTE	91	18	67	34	76	23	75
COMUNICACIÓN EFECTIVA	97	19	67	34	73	22	75
ORIENTACION AL ORDEN Y LA CALIDAD	97	19	76	38	76	23	80
TRABAJO EN EQUIPO	82	16	55	28	73	22	66
ORIENTACION AL LOGRO	79	16	61	31	64	19	66
Fuente y Diseño: Autoras del Proyecto							

En las evaluaciones anteriores se puede observar que existen brechas significativas en la forma como se ven los empleados en comparación con el resto de percepciones.

Todos los porcentajes de las autoevaluaciones son mayores a los porcentajes dados por parte del jefe, lo que quiere decir que la gente se está viendo en un nivel de alto desempeño, mientras que los jefes están viendo a la mayoría de sus colaboradores en un nivel desarrollado, los únicos cargos en donde la autoevaluación coincide con la evaluación por parte del jefe es en los cargos de mensajero y administrador.

En la evaluación por parte de los pares, se puede observar que los resultados de estas evaluaciones están más cercanos a la evaluación por parte de los jefes que a las autoevaluaciones.

Al analizar la puntuación total que arroja cada competencia se puede observar que estas se encuentran en un nivel desarrollado pero que aun así, se podría seguir desarrollando en caso de que fuera necesario y su perfil así lo requiriera.

Con base en los resultados individuales y ponderados, se podrá obtener una evaluación más objetiva que permitirá identificar con mayor facilidad el nivel de las competencias y se podrá comparar el nivel actual con el nivel requerido por la organización, el cual fue definido por parte de la gerencia, además esta evaluación permitirá detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas a un proceso de capacitación y desarrollo.

8. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS DEFINIDAS EN LAS ETAPAS ANTERIORES

Después de definir las competencias organizacionales, con sus comportamientos y niveles, el paso a seguir es establecer los procedimientos que se deben aplicar en cada uno de los procesos del área de gestión humana, tal como se relacionan a continuación:

8.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.

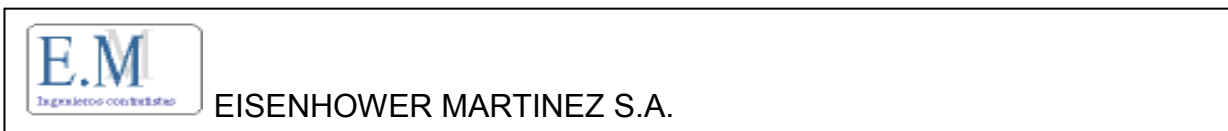
El objetivo de este proceso es reclutar y seleccionar a través de diferentes actividades los candidatos que cumplan con las características que coincidan con los requerimientos exigidos por la empresa para un cargo determinado, apoyándose en diferentes medios o técnicas para atraer las personas adecuadas, tomando como criterio las competencias previamente establecidas para garantizar así el desempeño esperado. En la fase de reclutamiento es indispensable definir, los medios que se tendrán en cuenta, entre los cuales se plantean:

1. Promoción interna
2. Ofertas en páginas web

Para que exista un proceso adecuado, previo al reclutamiento se debe tener en cuenta el Diseño y Descripción del cargo o elaborarlo si se trata de un cargo nuevo, en donde se describan los conocimientos y al igual que en todos los procesos de gestión humana, identificar si el candidato cuenta con el nivel de desarrollo de competencias previamente definido para el cargo, garantizando un desempeño exitoso desde el principio como resultado del alineamiento con la

misión y visión de la compañía. De esta manera se preseleccionan las hojas de vida que se ajustan a los requerimientos.

A continuación, los perfiles por competencias de cargos actuales:



A I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
TITULO DEL CARGO:	Secretaria
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Recepción de documentos, canalización de llamadas.
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General
PERSONAL A CARGO	

II. MISION DEL CARGO
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades de las otras áreas.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar correspondencia en general. ▪ Diligenciar los diferentes formatos. ▪ Contestar el Teléfono. ▪ Radicar la correspondencia para archivo. ▪ Elaboración y archivo de su correspondencia. ▪ Revisar el correo electrónico de la empresa e informar al Gerente de los mensajes recibidos. ▪ Enviar correspondencia a través del mensajero. ▪ Enviar fax. ▪ Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales.

- Concertar entrevistas y reuniones.
- Mantener agenda de actividades de la Gerencia.
- Las que le sean asignadas por su jefe inmediato.

IV. PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Técnica o estudiante de secretariado o carreras a fines.	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office Manejo de Internet para la elaboración y presentación de informes Buen manejo de documentos Conocimiento en manejo de equipos telefónicos, y herramientas de oficina Inducción al Sistema de Gestión de la Calidad Relaciones Interpersonales	
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 1 año en atención al cliente o cargos similares	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel Esperado
	Orientación al Cliente	Alto
	Comunicación Efectiva	Alto
	Orientación al Orden y la Calidad	Desarrollado
	Trabajo en Equipo	Alto
	Orientación al Logro	Desarrollado
	Competencias Funcionales	Nivel Esperado



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Auxiliar de Facturación
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Facturación de servicios y materiales comercializados
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General

II. MISION DEL CARGO

Supervisar, coordinar y controlar los procesos de facturación, asegurando el cumplimiento de los contratos de servicios establecidos con los clientes.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- Elaborar correspondencia en general.
 - Diligenciar los diferentes formatos.
 - Contestar el Teléfono.
 - Elaborar certificaciones de disponibilidad de equipos.
 - Revisar los soportes de facturas de los proveedores.
 - Llevar relación de movimientos de tierras y de material suministrado al cliente Vs material facturado por el proveedor.
 - Verificar que los valores descontados (retenciones, descuentos, notas créditos y débitos) sean los correspondientes.
 - Realización de facturas.
 - Enviar facturas a los clientes.
 - Elaboración de notas débitos y créditos.
 - Llevar documentación de los equipos.
- Solicitar las ordenes de servicios a los clientes.
Controlar la amortización de anticipos.

IV. PERFIL OCUPACIONAL		
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Habilidad para el manejo de sistemas administrativos. Conocimientos y manejo de Office, especialmente con destrezas en Excel. Facilidad de expresión y habilidad para interactuar con los diferentes departamentos organizacionales.	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Habilidad para el manejo de sistemas administrativos. Conocimientos y manejo de Excel. Conocimientos básicos contables y tributarios	
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Desarrollado
	Comunicación Efectiva	Desarrollado
	Orientación al Orden y la Calidad	Alto
	Trabajo en Equipo	Alto
	Orientación al Logro	Desarrollado
	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Asistente Contable
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Manejo de Bancos, transacciones contables e información tributarias.
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General

II. MISION DEL CARGO

Manejo y Coordinación de la información contable y bancaria para entregar al outsourcing contable.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- * Elaboración de todos los registros contables, excepto facturas
- * Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- * Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- * Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- * Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- * Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.

IV. PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tecnólogo en contabilidad o estudiante de últimos semestres de Contaduría Publica
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Manejo de software Contable Manejo de Office Organizado y Responsable

EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 1 año en como asistente contable o cargos similares	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Alto
	Comunicación Efectiva	Desarrollado
	Orientación al Orden y la Calidad	Alto
	Trabajo en Equipo	Desarrollado
	Orientación al Logro	Alto
	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Almacenista
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Organización y control de actividades, custodia y manejo de inventarios.
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General
PERSONAL A CARGO	

II. MISION DEL CARGO

Coordinar, Administrar y Dirigir todo los procesos de almacén, manejo del personal y contratistas.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- Informar a la gerencia los avances y por detalles de la obra
- Organizar actividades para el correcto desarrollo del proyectos
- Establecer cronograma de actividades y dar cumplimiento a este
- Apoyar actividades de ingeniería en los temas del cargo, relacionadas con los avances de la obra
- Manejo y revisión de materiales, repuestos, equipos y otros suministros requeridos para la obra
- Verifica que las características de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan al almacén correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor.
- Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización.
- Recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, repuestos y/o equipos.
- Despacha la mercancía solicitada al almacén.
- Lleva el control de la entrega de herramientas y materiales.
- Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior inmediato. ▪ Guarda y protege la mercancía existente en el almacén. ▪ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p>		
IV. PERFIL OCUPACIONAL		
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Administrador de empresas o Ingeniero Civil con perfil administrativo	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Conocimiento de Obras Civiles Manejo de Personal Manejo de Inventarios Organizado y responsable	
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 2 años en manejo de Obras e Inventarios	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Alto
	Comunicación Efectiva	Desarrollado
	Orientación al Orden y la Calidad	Alto
	Trabajo en Equipo	Alto
	Orientación al Logro	Alto
	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Auxiliar de Compras
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General

II. MISION DEL CARGO

Planificar y asegurar los recursos necesarios para la prestación de un servicio o entrega de materiales verificando si cuenta con los insumos necesarios, en la cantidad y calidad requeridas.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- * Elaboración de correspondencia.
- * Cancelación de facturas (tarjetas de crédito, servicios varios, etc.).
- * Selección de correspondencia para envío a archivo.
- * Elaboración de cheques pago proveedores.
- * Cobranzas a clientes.
- * Recibir todas las requisiciones de suministros de materiales.
- * Cotizar el material pedido (por lo menos en tres proveedores).
- * Elaborar las órdenes de compra y/o servicio.
- * Distribución del material solicitado
- * Monitorear e inspeccionar los documentos de acuerdo a la obra
- * Manejar la cartera
- * Recibir facturas.
- * Revisar facturas vs. Órdenes de compra.
- * Elaboración de cheques para pagos a proveedores, servicios, etc.
- * Pedir saldos bancarios diariamente.
- * Llevar control sobre todas las obligaciones financieras para efectuar los pagos en la

<p>fecha de vencimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de cartas a entidades financieras y a proveedores. * Archivo de comprobantes de egreso, facturas de proveedores, correspondencia recibida y enviada. * Atender telefónicamente y personalmente a proveedores para informe sobre pagos. * Reevaluación de Proveedores y Subcontratistas.

IV. PERFIL OCUPACIONAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Técnica o tecnológica administración financiera o carreras a fines
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Inducción general a la empresa Inducción al Sistema de Gestión de la Calidad Conocimientos mínimos en conceptos contables y tributarios Manejo de proveedores: Herramientas informáticas.

EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia mínima de 1 año en cargos afines.	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Alto
	Comunicación Efectiva	Alto
	Orientación al Orden y la Calidad	Desarrollado
	Trabajo en Equipo	Alto
	Orientación al Logro	Alto
	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Auxiliar de Recursos Humanos
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Manejo de Personal, Afiliaciones y Nomina
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General

II. MISION DEL CARGO

Ejecutar planes y programas adecuados con las necesidades del personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos. Garantizar la seguridad Social de todos los empleados y el pago Oportuno de la nomina.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- * Elaborar correspondencia en general
- * Diligenciar los diferentes formatos.
- * Elaboración de la nómina de la empresa.
- * Realizar el trámite de contratación de personal.
- * Elaboración y archivo de su correspondencia.
- * Elaboración de planillas de aportes a EPS, AFP, ARP, CAJA DE COMPENSACION.
- * Elaborar los contratos de trabajo.
- * Hacer las liquidaciones del personal que se retira y enviar al departamento de contabilidad.
- * Elaborar y presentar los informes de accidente de los trabajadores. Estos informes deben coordinarse con la Gerencia G.
- * Realizar trámites de indemnizaciones y/o incapacidades por accidentes ante las diferentes entidades aseguradoras.
- * Mantener las carpetas de cada empleado completas y al día.
- * Coordinar y apoyar el programa de salud ocupacional.

* Realizar el Programa de Capacitación y coordinar su ejecución

IV. PERFIL OCUPACIONAL		
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tecnólogo o Profesional en carreras administrativas	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Técnicas de administración de recursos humanos Conocimientos básicos en Ley Laboral y Seguridad Social Manejo de personal	
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia profesional de seis (6) meses a un (1) año en cargos afines.	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Alto
	Comunicación Efectiva	Alto
	Orientación al Orden y la Calidad	Alto
	Trabajo en Equipo	Alto
	Orientación al Logro	Alto
	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Mensajero
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Entrega de Documentos – Recaudos y Pagos
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General

II. MISION DEL CARGO

Garantizar la entrega de la documentación necesaria y el pago y recaudo oportuno de las obligaciones e ingresos de la compañía.

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- Distribuye y entrega de todo tipo de correspondencia.
- Efectúa operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retira chequeras, transferencias, etc.

IV. PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Habilidad para observación y verificar documentos Concentración y responsabilidad	
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 1 año en el cargo.	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Alto
	Comunicación Efectiva	Desarrollado
	Orientación al Orden y la Calidad	Desarrollado
	Trabajo en Equipo	Estándar
	Orientación al Logro	Desarrollado

	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:



EISENHOWER MARTINEZ S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO:	Supervisor de Obra
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Control de Maquinaria, Supervisión de trabajos de Obra
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General-Director de Obra

II. MISION DEL CARGO

Controlar que la ejecución de los procedimientos se cumplan de acuerdo a lo establecido previamente

RESPONSABILIDADES (Qué hace)

- Controlar que los trabajos se ejecuten de acuerdo a las órdenes del Ingeniero Residente.
- Controlar los tiempos de la maquinaria pesada.
- Control de equipo pesado y menor en el sitio de la obra (combustible, repuestos, etc.).
- Controlar el tiempo del personal bajo su supervisión.

IV. PERFIL OCUPACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Técnico en Construcción o afines	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Supervisión de Obras Conocimientos básicos en Obras Civiles Habilidad en Control y Verificación de los procesos	
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 1 año en atención al cliente o cargos similares	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel
	Orientación al Cliente	Desarrollado
	Comunicación Efectiva	Alto

	Orientación al Orden y la Calidad	Alto
	Trabajo en Equipo	Alto
	Orientación al Logro	Desarrollado
	Competencias Funcionales	Nivel

ELABORADO POR	REVISO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Para la entrevista por eventos conductuales se debe ambientar al candidato a través de preguntas a conocer sus gustos, su estilo de vida y que expectativas tiene del cargo, creando un ambiente de confianza, para esto se debe organizar una guía de entrevista que facilite el proceso.

- **Entrevista por eventos conductuales:** El desarrollo de Entrevista por Eventos Conductuales se hará bajo una guía, donde se indague acerca de experiencias pasadas que puedan evidenciar si este cuenta con las competencias corporativas definidas. La estructura del formato detalla la siguiente información: (Ver Anexo 3 y anexo 5)

1. Nombre del Cargo
2. Nombre de la competencia
3. Definición de la competencia

4. Comportamientos asociados
5. Preguntas que conduzcan a la descripción de los hechos
6. Registro conductual, que consta de: Situación, acción y resultado de la descripción relatada por el candidato.

Las competencias que se evaluarán son las corporativas, por lo que se realizan preguntas estratégicas generales para todos los cargos

- **Prueba de personalidad:** Con el fin de tener un criterio más amplio de los candidatos, se aplica la prueba proyectiva Wartegg, que permite analizar diversos rasgos de la personalidad, su aplicabilidad es muy útil debido a que se puede destinar a cualquier nivel de cargo.

Los resultados de la prueba serán analizados por la psicóloga con que cuenta la empresa.

- **Prueba situacional:** (simulación) Esta prueba tiene como fin, pasar de un método verbal e individual a un método de acción y grupal, para verificar la coincidencia de los resultados anteriores, en un contexto de hechos y actitudes completamente observables.

Esta actividad se realiza con una Prueba Situacional diseñada a través de un “Juego de Roles” que permite evaluar las 5 competencias corporativas. En esta actividad participan como evaluadores no solo el encargado del Talento Humano sino otras personas implicadas con el cargo a escoger (Ver Anexo 4).

8.2 CAPACITACION Y FORMACION.

De acuerdo al direccionamiento estratégico de la empresa y en conjunto con la Gerencia, de las 5 competencias analizadas, se priorizaron dos de ellas debido a

que son las fundamentales porque que apuntan directamente a la consecución de los objetivos. Los criterios para la priorización fueron: Los resultados de la evaluación de las Competencias Corporativas y la estrategia de la organización; estas dos competencias son *Orientación al Cliente* y *Orientación al logro*. En ese sentido se presenta a la gerencia la posibilidad de empezar a trabajar durante el primer año de puesta en marcha el proyecto, en la formación o el refuerzo de las mismas.

El objetivo de la capacitación busca mejorar o superar las falencias presentadas en los empleados lo que trae consigo fortalecer y profundizar las competencias organizacionales y para nuestro caso sería de la siguiente manera:

Talleres y seminarios: Existe en el mercado un abanico de oportunidades que sin lugar a dudas es una posibilidad para que los empleados y la organización se beneficien, en ese sentido se puede sacar provecho de las capacitaciones ofrecidas por las Cajas de Compensación, el SENA y las Administradoras de Riesgos Profesionales, que actualmente cuentan con un cronograma de actividades dirigidas a las empresas usuarias para apoyar el interés de las organizaciones en que sus empleados se actualicen en diversos temas.

Adicionalmente se sugiere en este punto contratar con una firma o expertos en el tema con el fin de que las capacitaciones se hagan a nivel interno. Con esta condición los capacitadores estarían en la tarea de conocer la empresa, los procesos de Gestión humana por competencias que se desea implementar y más aun la misión de la compañía, lo que permite que cada taller, cada charla sea muy objetiva y transmita el mensaje que realmente se quiere lograr, pues estaría adecuada al propósito de este proyecto consiguiendo así mejores resultados, es necesario entonces concertar con la empresa los comportamientos esperados y el nivel de las competencias que se quiere lograr.

Por su parte, la empresa debe realizar un control y seguimiento a corto plazo que le permitan evaluar y verificar si con estos programas de capacitación realmente se están logrando los objetivos esperados, y si los empleados los están aplicando y llevando a cabo de manera satisfactoria.

Dentro de este proyecto se deja un formato guía llamado PLAN DE CAPACITACION el cual tiene como objetivo una guía de lo anteriormente propuesto (Ver Anexo 6).

8.3 DESARROLLO DE PERSONAL.

Debe precisarse que para el desarrollo de competencias debe aplicarse la fórmula 70 – 20 - 10, en donde el 70% corresponde a cada individuo, el 20% al acompañamiento por parte de los líderes y el 10% restante corresponde a la organización.

La gerencia ha demostrado suficiente interés por el bienestar y satisfacción personal de sus empleados, y está completamente seguro que cuenta con un personal comprometido con la compañía, lo que se convierte en resultado de una satisfacción a nivel organizacional, en este sentido el desarrollo del personal cumple un papel determinante dentro de la organización, puesto que va direccionado con la educación, al proyecto de vida y al crecimiento personal.

Todos los empleados pueden y deben desarrollarse, para que así logren llegar a esa realización personal que les permita sentirse satisfechos consigo mismos, dado que esto permite su crecimiento profesional.

El desarrollo del personal, es entonces, el resultado de las interacciones entre el Gerente y sus colaboradores, la oportunidad en la que bajo un ambiente de colaboración, comunicación y confianza se expresan abiertamente las ideas, con

el fin de identificar las habilidades y motivaciones de cada uno dentro y fuera del área de trabajo, para esto se hace necesario dividir el proceso en tres fases que facilitan su ejecución:

- Despertar el nivel de conciencia e interés de los colaboradores: A través de un programa de sensibilización, se debe dejar claridad del modelo de competencias, sus características y beneficios.

La intención de socializar los intereses de la organización, es llegar al ser de cada persona conociendo lo que realmente quiere lograr dentro y fuera de la organización, es importante escuchar sus ideas y permitir la participación en la toma de decisiones en sus áreas y que por consecuencia los afecta, así mismo reconocer sus valiosas contribuciones.

- Fortalecer las habilidades técnicas que se requieren para el cargo: Establecer los mecanismos de formación, proporcionando la capacitación básica para garantizar el desarrollo de sus habilidades y que finalmente se reflejen en el desempeño del cargo.

Dar oportunidad para acceder a formación de otros programas; en este punto se plantea lo siguiente:

Apoyo para estudio: Indagar sobre el proyecto de vida a corto o mediano plazo de cada empleado, ayudara a crear lazos de cercanía con ellos, conocer sus sueños, sus metas y aspiraciones, puede contribuir a la empresa a la consecución de los mismos.

Si la empresa está dispuesta, podría entrar a apoyar económicamente al empleado en sus estudios de pre-grado, para el caso de los técnicos o tecnólogos o de post- grado, para el caso de profesionales. La idea es firmar acuerdos con los empleados en los que se defina hasta que punto y de qué manera los apoyaría la empresa, los cuales podrían ser:

- ✓ Prestamos para estudios: La empresa cancela el valor total o parcial del semestre o programa, y el empleado se compromete a cancelar en cuotas mensuales deducibles de su nomina, aun en el caso de que los estudios a realizar no tengan ninguna relación con las funciones realizadas.
- ✓ Patrocinios para estudios: La empresa asume el costo de los estudios, con un compromiso de permanencia en la empresa, por lo menos en un periodo que garantice el retorno de la inversión, sobre todo en el caso de que tenga relación con las funciones realizadas, y ello se traduzca en un beneficio para la compañía.

En ambos casos, la empresa estará contribuyendo con el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que logra tener empleados felices, satisfechos y agradecidos con la empresa para la cual trabajan, fortaleciendo los valores de compromiso y la honestidad a que con orgullo hace alusión el gerente de la compañía.

- Generar compromisos genuinos por parte del personal: En esta fase se resalta la autoformación y desarrollo de las habilidades, es la parte final del proceso y con ella se pretende que una vez los colaboradores estén consientes del proceso y reciban la preparación adecuada, se dediquen a “hacer”, es decir, a desarrollar lo aprendido.

Lo anterior puede lograrse de la siguiente manera:

- ✓ Interacción diaria con el resto del personal con el propósito de compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- ✓ Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que todos aprendan de los demás procesos dentro de la organización, a través de una Rotación de Cargos que permita de manera interna enriquecer las opciones de oportunidades en las que la organización mantenga su dinámica, incluso en ausencia de algún empleado. Aunque la empresa EMSA, en ocasiones lo

ha practicado, ha sido más por circunstancias, que por estrategia, se pretende completar el ciclo de los procesos, por lo menos con el personal administrativo, de manera que se lleve a cabo esta dinámica cada 6 meses, lo cual permitirá que todos posean una visión global de la empresa, debido al conocimiento de cada unos de los procesos y su participación en los mismos, permitirán cambios importantes para una mejora continua y hacerlos simples pero efectivos.

Este mecanismo ayuda a enriquecer los conocimientos de cada empleado, ampliando su perfil y sus habilidades. A nivel organizacional permitirá manejar la ausencia de cualquier empleado sin preocupación por desconocimiento de tareas o actividades de quien llegue a faltar por cualquier eventualidad.

De igual forma se plantea a la empresa el reentrenamiento, por lo menos cada año.

La finalidad del reentrenamiento es conocer detalladamente los procesos y el cargo, desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, el trabajo en equipo, compartir información sobre las metas, estrategias, políticas, procedimientos, etc., de la empresa y del área de trabajo, gestionado de esta manera el desarrollo del personal, su auto control, garantizar la efectividad de su trabajo, estableciendo así una excelente relación entre el empleado y la empresa.

El reentrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, cambiar actitudes frente a aspectos de la organización, de sus tareas y el desarrollo de habilidades.

EMSA deberá contemplar que el desarrollo del talento Humano, va de la mano con el reentrenamiento y la capacitación, debido a que este permite un incremento en

la productividad, reduce la supervisión, propicia el trabajo en equipo y genera satisfacción en el trabajo.

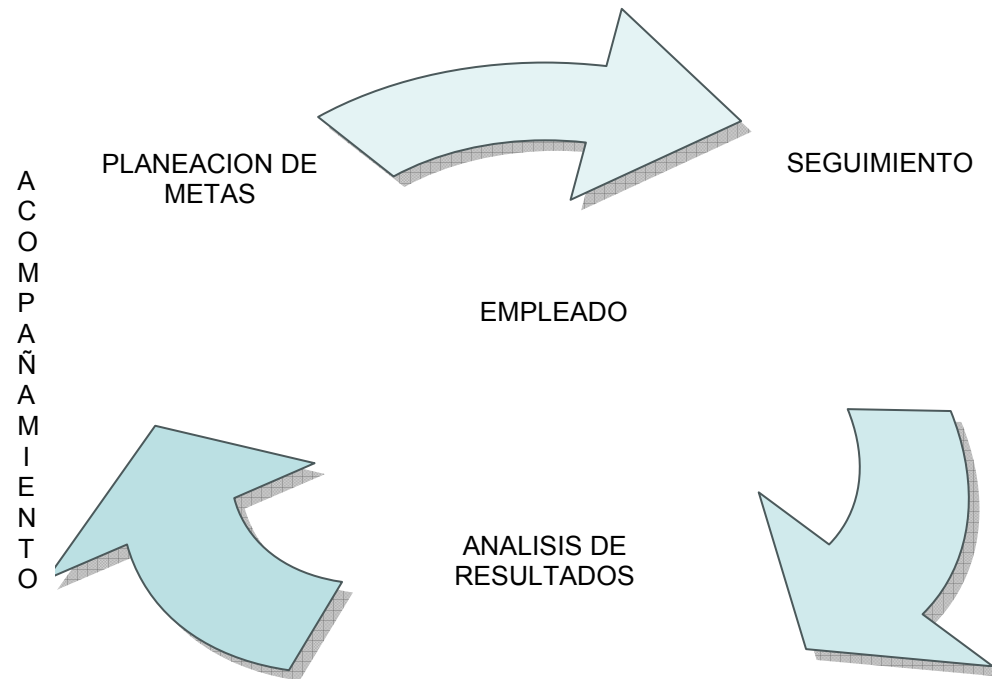
8.4 GESTION DEL DESEMPEÑO.

La gestión del desempeño es un proceso que permite alinear la labor diaria de cada persona con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización y para ello dicho proceso tiene dos componentes: uno alusivo a las metas de desempeño individual que alineadas a las metas y/o objetivos del equipo deben estar directamente conectadas con las metas del negocio. El otro componente es el componente de desarrollo que hace clara referencia al desarrollo de las competencias que favorezcan el cumplimiento de los compromisos o metas de desarrollo. Para la definición de estos últimos se hace necesaria la medición o evaluación de competencias

El resultado de la evaluación de competencias da lugar a iniciar un proceso de Gestión del desempeño, el cual se debe desarrollar a través de tres fases (planeación, acompañamiento y análisis de resultados) que permitan que la gestión sea oportuna y efectiva, conociendo de esta manera la contribución que cada empleado aportara al logro de objetivos y la estrategia de la organización, el líder tendrá la responsabilidad de ayudar a desarrollar las competencias y conseguir las metas de desempeño; para conseguir este propósito, se deben revisar los resultados con cada empleado y definir cuáles serán las metas de desarrollo y el compromiso de cada quien para conseguir el nivel de competencias establecido y su alineamiento con los objetivos de la organización.

A continuación, las fases del proceso:

Grafico 2 Fases Del Proceso De Gestión del Desempeño



Fuente: Autoras del Proyecto

La Gestión del desempeño es una herramienta fundamental para definir los planes de Capacitación y entrenamiento y al finalizar el proceso, determinar la utilidad de los mismos de tal suerte que hayan contribuido con el mejoramiento continuo del desempeño de los empleados.

- **PLANEACION DE METAS:** En esta primera fase el Gerente debe reunirse formalmente con cada uno de los empleados y concertaran en conjunto, las metas y a su vez acciones que se realizaran para lograr su cumplimiento. Estos factores deben tener en cuenta el direccionamiento estratégico de la compañía.
- **SEGUIMIENTO:** Todos los empleados deben recibir un acompañamiento continuo por parte de la Gerencia, para ayudar a superar cualquier dificultad que se presente, así mismo deben ser estimulados en la medida en que

muestren progreso en su desempeño. Hablando de un proceso de un año, lo conveniente sería, hacerle seguimiento formalmente, cada 3 meses.

- **ANALISIS DE RESULTADOS:** Esta fase, no es más que otra reunión formal, en la que se revisara el cumplimiento de las metas planteadas al principio del proceso, se le asignara una calificación dependiendo del alcance de los indicadores establecidos. Ver anexo 7

CONCLUSIONES

La implementación de un Modelo de Gestión Humana Basada en competencias, permite transformar los procesos de Gestión Humana, teniendo en cuenta que todos los personas poseen características que permitirán que su desempeño sea superior, y en la medida que se desarrollen y estén alineados con la misión, visión y la estrategia de la empresa, se convierten en clave para lograr sus objetivos e incrementar la competitividad.

Dado el constante crecimiento de la empresa Eisenhower Martínez y los retos, cada vez mayores que debe enfrentar, se identificaron sus competencias corporativas y en forma conjunta, en reunión con el talento humano de la empresa se definieron y socializaron, junto con los comportamientos asociados a ellas y sus respectivos niveles de desarrollo, indispensables para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Las competencias identificadas fueron, la Orientación al cliente; la Comunicación efectiva; la Orientación al orden y la calidad; el Trabajo en equipo y la Orientación al logro, para posteriormente evaluarlas, lo que permitió identificar el estado actual de las mismas en el personal de la empresa.

En el desarrollo del trabajo, se determinaron los perfiles de las competencias de cargos actuales y se aplicaron a los candidatos preseleccionados las diferentes técnicas de selección con el fin de evidenciar cuál de ellos cuenta, con las competencias requeridas.

De igual forma, se planteó en la empresa el reentrenamiento, por lo menos una vez al año, con el fin de conocer detalladamente los procesos y el cargo, desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, el trabajo en equipo,

compartir información sobre las metas, estrategias, políticas, procedimientos, de la empresa y del área de trabajo.

Igualmente, se estableció la necesidad de la evaluación por competencias, con el fin de identificar el grado de desarrollo que tienen los empleados en cuanto a las competencias organizacionales, para lo cual se dejó establecida una herramienta en Excel.

Este trabajo fue bien recibido por la gerencia y el personal, contando con su colaboración y disposición desde el principio lo que permitió obtener información valiosa que contribuyera con el logro de los objetivos de este proyecto.

Para el proceso de evaluación de competencias se dejó planteada una sencilla herramienta de Excel pues se trata de una empresa pequeña y es la primera vez que se enfrenta a este tipo de procesos. A través de esa herramienta se tabularon los datos y posteriormente los resultados de la puntuación de competencias para cada uno de los empleados.

El criterio utilizado para determinar los porcentajes en cada una de las evaluaciones fue asignado por las autoras del proyecto en concertación con la Gerencia.

RECOMENDACIONES

- Actualmente los cargos están denominados como “Auxiliares”, no tienen Jefes de Áreas ni subalternos, solo rinden informes al Gerente General lo que quiere decir que el nivel de responsabilidad es alto para cada cargo, por tal razón se sugiere denominar los cargos como “Coordinadores” de cada área.
- Identificar la misión de cada área y definir las competencias por roles o cargo, mediante un proceso similar al que se ejecuto al momento de estandarizar las competencias organizacionales, apoyados en todo el grupo de trabajo quien fácilmente podrá identificar cuáles son las competencias requeridas para lograr un desempeño exitoso en cada cargo.
- En la medida en que la empresa decida implementar el Modelo de Gestión por competencias, deberá apoyarse en una herramienta de evaluación de mayor efectividad que pueda simplificar el proceso de obtención de los resultados, o manejarlo a través de alguna firma que cuente con un software de Medición del desempeño con los parámetros previamente establecidos por la empresa en la medida en que esta tenga proyecciones de crecimiento.
- Para el proceso de selección de personal, se sugiere diseñar pruebas de conocimiento para cada cargo, como instrumento de evaluación de lo aprendido y habilidades adquiridos a través de la experiencia y los estudios, permitiendo verificar que la persona realmente conoce la esencia de la actividad a realizar.

- De igual forma y para finalizar se recomienda que la empresa en su presupuesto anual asigne un rubro para llevar a cabo el proceso de formación, permitiendo así que se logren los objetivos mencionados.
- Los procesos que se sugiere ajustar, deben llevarse a cabo de acuerdo con lo planteado en esta propuesta, así mismo se propone evaluar los resultados esperados en un periodo de un año.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia - Gestión por Competencias. El Diccionario Edición 2005

BLANCHARD, Ken “Administración por valores: como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores”. Bogota: Norma, 1997. 337 Pág.

BUTTERIS, M. (2001). Reinventado recursos humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Barcelona: Gestión 2000.

CASTILLO, Aponte, José. “Administración de personal”. Bogota: Ecoe 1993. Pág.128

CALDERÓN, Hernández Gregorio, Competencias laborales de los Gerentes de talento Humano. Revista innovar. Junio 1 de 2004

CALDERÓN, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales, 22, 157-172.

CAMUS, Márquez Guillermo de Jesús. Administración integral en la empresa. Editorial, Trillas, año 2001.

CHIAVENATO, Adalberto “Administración de recursos humanos”. Bogota: Mcgraw Hill, 1988. Pág. 264

DUCCI, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

FERNÁNDEZ, Javier – Gestión por Competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos

FERNÁNDEZ, G., Cubeiro, J.C. y Dalziel, M. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto.

GALLEGO, Franco M. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT, No. 119, pp. 63-70

MERTENS, Leonard – Competencia Laboral, Sistemas, Surgimientos y Modelos 1996

RODRÍGUEZ, Lalinde Carlos. Competencias y evaluación: Competencias: Educación para la vida. Boletín Informativo No. 5. Octubre – Diciembre 2005. http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_05/portada.htm

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS APLICADA AL GERENTE Y A LA ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

1. ¿Cuáles son, a su criterio, los retos para la organización en los próximos 5 años?

Ser reconocida no solo a nivel local, si no en todo el país teniendo la posibilidad de hacer alianzas con multinacionales (que ya empezamos) y no solo trabajar en obras civiles si no en otros campos afines.

2. ¿Qué papel han jugado las personas para el desarrollo de esta organización?

Ha sido vital, aunque el personal quizás no cuenta con las competencias adecuadas, estoy interesado en el crecimiento del personal porque me llama la atención el compromiso que tienen los trabajadores con la organización, y todo ese compromiso es retribuido por mi; el grupo está en un proceso de aprendizaje.

3. Teniendo en cuenta los retos del negocio que acaba de mencionar y el plan de desarrollo de la organización; ¿cuáles son los comportamientos requeridos para las personas vinculadas a esta organización?

Contamos con un personal bastante comprometido, con un gran sentido de pertenencia con la empresa, y pienso que eso lo genera la confianza que les brindo, siento que son leales con la empresa, además sé que tengo un

gran equipo aunque somos pocos, ellos se apoyan el uno al otro, de tal manera que si alguno falta, otro lo puede reemplazar sin ningún problema

Como es su comunicación con los empleados y entre ellos mismos?

Excelente, estamos comunicados todo el tiempo, yo les comento los nuevos negocios o si hay alguna situación económica y ellos me mantienen informado de todos los movimientos en la oficina ya que no paso mucho tiempo en ella; todos sabemos lo que está sucediendo en la empresa.

Como es el trato de sus empleados con personal que manejan, usted cree que tienen una buena actitud de servicio?

Totalmente, no tenemos inconveniente con ese tema.

4. ¿Cuáles son las amenazas para la organización?

Pienso que la saturación del mercado, hay mucha competencia.

5. ¿Cómo cree usted que deben actuar las personas vinculadas a la organización para enfrentar las amenazas que acaba de mencionar?

Pienso que están preparados, nos hemos enfrentado a nuevos retos y se han defendido muy bien, como todos unos expertos, porque tienen ganas de aprender y de hacer bien su trabajo, demuestran lo mucho que les importa la empresa.

6. ¿Qué diferencia a esta organización en materia de personas de otras organizaciones dedicadas a lo mismo?

La atención al cliente, independientemente de quien sea, las personas que llegan a la oficina son bien atendidas, esa actitud es la que nos diferencia.

7. ¿Cómo quisiera se recordara a las personas de la organización?

Quisiera que todo el que llegue a la oficina, me pueda decir (como lo han hecho muchas veces) me atendieron súper bien, me solucionaron el inconveniente y no se fijan si la oficina es bonita, o en otras cosas si no en la atención que le brindaron, la atención al cliente es fundamental.

8. Piense en las personas que trabajan en esta organización y elija la que, a su criterio, es de más alto desempeño. ¿que comportamientos destaca de esa persona y por qué?

La verdad no creo que exista una persona que tenga un mejor desempeño que otra.

Y si en este momento le tocara elegir a alguien que se encargue de la oficina, a quien escogería?

A Diana (La persona de Recursos Humanos)

Por qué? Que características ve en ella?

Es organizada, comprometida y con una gran calidad humana, además tiene cierto liderazgo de pronto por las funciones que desempeña como tal y que cuenta con mi respaldo.

9. ¿Cuáles deben ser los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un excelente desempeño laboral en esta organización?

Quizás no todos cuentan con los conocimientos o la preparación académica adecuada, pero tienen otras cosas que los hacen excelentes y es ese compromiso, su interés por la empresa, por aprender, todas esas cosas que se han dado por la confianza que tenemos, pienso que es un valor fundamental.

10. ¿Qué expectativas tiene de este proyecto que será nuestra tesis?

La verdad, he permitido hacerlo pero no me gustaría que se cambiara nada de mi forma de trabajo, ni la del equipo, yo acepto sugerencias para mejorar algunos procesos porque sé que nos falta, pero quiero seguir manejando mi personal como hasta ahora lo he hecho porque pienso que me ha funcionado.

ANEXO 2

FORMATO UTILIZADO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS EN LA EMPRESA EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.

EISENHOWER MARTINEZ S.A. N.I.T 806.015.303-6				
EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
ORIENTACION AL LOGRO: Capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo, aportando ideas y estrategias. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos.				
COMPORTAMIENTOS	NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.				
Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo.				
Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades.				
Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables.				
Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.				
Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes.				
Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos.				
Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada.				
Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para				

agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas.				
Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes.				
Sumatoria parcial				
Sumatoria total				
NOMBRE /CARGO				

ANEXO 3.

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS PARA LA EVALUACIÓN A TODOS LOS CARGOS DE LA EMPRESA DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Orientación al cliente:

1. Cuénteme alguna situación donde haya realizado actividades ajenas a sus funciones con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente ¿Que hizo? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Cite un ejemplo de una situación en donde haya realizado aportes significativos para mejorar algún proceso ¿Qué resultados obtuvo?

Comunicación efectiva:

1. Describa una situación donde se haya dirigido a un público? ¿Cómo fue su reacción? ¿Qué percibió de sus interlocutores?
2. Cuando ha necesitado transmitir una información, que medios ha utilizado? ¿Verifica la comprensión de la información por parte del destinatario? ¿De qué manera verifica?

Orientación al orden y la calidad:

1. Describa una situación en la que haya tenido varias tareas importantes. ¿Qué orden le dio a su ejecución? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Describa como organiza su trabajo. ¿Qué factores tiene en cuenta? ¿Ha funcionado su técnica, cite un caso puntual?

Trabajo en equipo:

1. Describa una situación de conflicto entre compañeros de trabajo en la que haya intervenido. ¿Cómo medio la situación? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Cite un caso en donde un compañero de trabajo haya solicitado su colaboración? ¿Cuál fue su reacción? ¿Cómo influyo su actitud en la relación con su compañero?

Orientación al logro:

1. Alguna vez ha hecho cambios en su esquema de trabajo? ¿Cuál fue el mecanismo? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Cite algún caso en el que haya autoevaluado el cumplimiento de su gestión? ¿Qué metodología utilizó? ¿Cuál fue el resultado obtenido?

ANEXO 4.

EJERCICIO DE SIMULACION

JUEGO DE ROLES

Actividad N° 1: Quejas y Soluciones en situaciones reales

□ OBJETIVOS:

- Observar que tipo de argumentos utilizara cada uno de los participantes para lograr dar solución efectiva al problema propuesto.
- Observar el nivel de compromiso real viable utilizado para la solución del problema.
- Observar la reacción (real, no pensada) que puede llegar a tener frente a una situación conflictiva.
- Observar si hubo o no planeación estratégica durante el ejercicio
- Observar si la solución dada al problema realmente es viable y satisfactoria para ambas partes.
- Observar si se interesa por conocer la opinión de la otra parte al finalizar el ejercicio.
- Observar si el cliente se identifica con el empleado y si la solución dada por este es realmente satisfactoria.
- Observar si utiliza un lenguaje verbal y no verbal adecuado.

En este ejercicio se tiene muy en cuenta el nivel de compromiso de los participantes y si las ideas generadas por cada uno realmente son viables, acertadas y convenientes para ambas partes.

☐ **COMPETENCIAS A EVALUAR:** Orientación al cliente, comunicación efectiva, Orientación al orden y la calidad, Trabajo en equipo y orientación al logro.

- Qué tipo de soluciones brindara al cliente.
- Qué actitud toma frente al problema
- Que tono de voz utilizo.
- ¿Establece una comunicación abierta escuchando al cliente para interpretar su inquietud?
- ¿Tiene disposición de compromiso en conocer y resolver las necesidades y demandas del cliente?
- ¿Mecanismos utilizados en la solución del problema?
- ¿Las alternativas planteadas realmente son viables para ambas partes?
- Que alternativas utiliza en la resolución del problema.
- ¿Se logra o no la satisfacción del cliente al finalizar el ejercicio?

☐ **TIEMPO**

Cada participante tiene 3 minutos para interactuar con el grupo y 7 para dar solución al problema con el cliente.

Son 4 candidatos por lo tanto el ejercicio tiene una duración máximo de 1 hora, incluyendo la introducción.

PROCEDIMIENTO

- Situación 1:

Se comunica a los participantes que deben atender a un cliente inconforme porque dentro de su pedido no llegaron dos materiales de construcción la cual está

esperando uno de sus clientes, por tal motivo devolverá dicho pedido a nuestra empresa ya que no le interesa porque el cliente no se lo va a cancelar, cabe anotar que es una devolución por valor de \$8.000.000 millones de pesos.

- El rol del cliente será asumido por una persona diferente a los candidatos quien estará entrenado para poner la mayor resistencia a cada uno de los participantes.
- Cada uno de los participantes debe defender su posición, llegando a un acuerdo.
- El participante que personifica a quien dirige el proceso debe proporcionarle una solución al cliente y persuadirlo de que no retire dichos vínculos.
- El grupo estará en un salón continuo y aislado del “cliente” y así nadie sabrá que sucede, además las instrucciones serán dadas de manera individual en el salón donde está el cliente y el candidato debe saber que tiene solo 5 minutos para conversar con el grupo y 5 minutos para convencer al cliente,
- En el salón donde está el grupo de candidatos estarán dos calificadores asignados para observar el proceso y en el salón continuo estarán dos calificadores para lo mismo y así al finalizar la actividad se reunirán y cada uno dará su apreciación sobre lo que observo en cada uno de los participantes y si realmente se dieron las competencias buscadas o no, cada uno de ellos deberá dar una calificación de 1 a 5 por cada competencia a cada uno de los participantes.

Se tiene en cuenta:

- Qué argumentos presentara el candidato al cliente para lograr persuadirlo de no devolver el pedido?
- Cuáles son los argumentos que utilizara para evitar que el cliente se desvincule comercialmente de la empresa?

- Cuál es el arreglo que permitirá que ninguna de las dos partes salga perjudicada en dicho problema.

En la primera situación se busca evaluar al candidato con referencia al manejo que este le dará al supuesto cliente irritado y qué tipo de argumentos utilizara para convencerlo y que desista de retirar los vínculos comerciales, en la segunda situación se busca mirar en el contexto el trabajo en equipo y si realmente logran entre todos encontrar una solución que ayude con el conflicto.

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

ANEXO 5.

DISEÑO DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

DISEÑO DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES			
Nombre:	Cargo: Asistente de Talento Humano	Fecha:	
COMPETENCIA: Comunicación efectiva		DEFINICIÓN: Capacidad para intercambiar ideas y transmitir información de manera clara, escuchando las opiniones de los demás y utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado, usando los medios de comunicación y la tecnología apropiados.	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS			
1. Su comunicación es coherente y asertiva.	2. Escucha y retroalimenta a sus interlocutores de manera efectiva.	3. Se mantiene atento y procura que sus mensajes e ideas sean organizados, claros y comprensibles.	4. Es respetuoso, amable y cordial con quienes se comunica.
PREGUNTAS SUGERIDAS:			
1. Describa una situación donde se haya dirigido a un público? ¿Cómo fue su reacción? ¿Qué percibió de sus interlocutores?			
2. Cuando ha necesitado transmitir una información, que medios ha utilizado? ¿Verifica la comprensión de la información por parte del destinatario? ¿De qué manera verifica?			
REGISTRO CONDUCTUAL:			
SITUACIÓN/TAREA	ACCIÓN	RESULTADO	

ANEXO 6.

PLAN DE CAPACITACION

COMPETENCIA							
NIVEL ESPERADO/DEFINICION							
Actividades	Objetivos	Participantes	Modalidad	Duración	Fecha de realización	Recursos docentes	Costos

ANEXO 7

PLAN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

Nombre: _____

Cargo: _____

Lider. _____

Cargo: _____

Fecha. _____ Periodo: _____

FASE 1. PLANEACIÓN DE METAS

Esta fase consiste en la concertación de las metas de desempeño y los compromisos de mejoramiento; las primeras a la luz de la planeación de la organización y las segundas a partir de la medición concertada de las competencias. Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: Los compromisos y las metas deben ser: **Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y definidas en el Tiempo.**

Meta de desempeño 1:		
Indicador:		
Acciones	Recursos	Tiempo

Meta de desempeño 2:

Indicador:

Acciones	Recursos	Tiempo

Meta de desempeño 3:

Indicador:

Acciones	Recursos	Tiempo

MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales:

- 1. **ORIENTACION AL CLIENTE** **Medición:** _____
- 2. **COMUNICACIÓN EFECTIVA** **Medición:** _____
- 3. **ORIENT. AL ORDEN Y LA CALIDAD** **Medición:** _____
- 4. **TRABAJO EN EQUIPO** **Medición:** _____
- 5. **ORIENTACION AL LOGRO** **Medición:** _____

Compromiso de mejoramiento 1:		
Indicador:		
Acciones	Recursos	Tiempo

Compromiso de mejoramiento 2:		
Indicador:		
Acciones	Recursos	Tiempo

Firma del colaborador: _____

Firma del Tutor: _____

Fecha: _____

FASE 2
SEGUIMIENTO (Tutoría formal)

Deberán hacerse mínimo cuatro seguimientos formales en el año, el primero unos 3 meses después de comenzar el proceso y posteriormente cada 3 meses.

Seguimiento formal 1

Observaciones Metas de Desempeño:

Observaciones Compromisos de mejoramiento:

Seguimiento formal 2

Observaciones Metas de Desempeño:

Observaciones Compromisos de mejoramiento:

FASE 3
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cada una de las metas deberá ser analizada y luego ponderadas de acuerdo a los siguientes criterios:

Excepcional: Desempeño realmente sobresaliente. Superó ampliamente las expectativas en todas las acciones, aún en las más exigentes. **El indicador se cumplió por encima de un 110%**

Superior a lo esperado: Cumplió con las responsabilidades y superó las expectativas en la mayoría de las acciones y **el indicador acordado se cumplió entre un 101 y un 109%.**

Esperado: Cumplió con las acciones concertadas para alcanzar la meta y **el indicador, su desempeño se ajusta a las expectativas, y el indicador se cumplió en un 100%**

Menos de lo esperado: Necesita mejorar en el desempeño futuro para cumplir con las expectativas y **el indicador se cumplió entre un 70 y un 99%**

Inaceptable: Tanto el esfuerzo como los resultados están significativamente por debajo de las expectativas. Se requiere mejorar de manera rápida y dramática, **el indicador se cumplió por debajo de un 69%.**

Para la calificación formal de las metas de desempeño se deben promediar los resultados de los indicadores obtenidos en cada meta de desempeño

Calificación Indicador meta 1 _____ Calificación: _____

Calificación Indicador meta 2 _____ Calificación: _____

Calificación Indicador meta 3 _____ Calificación: _____

Observaciones Metas de Desempeño:

Observaciones Compromisos de Mejoramiento:

RESULTADO GLOBAL DE DESEMPEÑO: _____

Compromisos de Mejoramiento

Compromiso 1 Cumplió Si _____ No _____

Compromiso 2 Cumplió Si _____ No _____

RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO: _____

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Firma del Líder: _____

GLOSARIO

Competencias “Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”⁷.

Entrenamiento “Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleador conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor”⁸

Gestión del Recurso Humano “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspecto de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”⁹

La Selección de Personal, “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos

⁷ Gomez Cardona , Jorge Hernan Mapa de Competencias , estrategia en el Recurso Humano en revista Clase Empresarial Diciembre 1997 Pag 52

⁸ David A. DeCenzo y Stephen P. Robbins. Human Resource Management, Nueva York, Jhon Wiley & Sons, 1996, p. 237.

⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Brasil. 2002

para ocupar el cargo disponible, considerándolas actuales condiciones del mercado”¹⁰.

La Evaluación de desempeño: “Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”¹¹

Remuneración “Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios” ¹²

Desarrollo de personas “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”¹³

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, citado por John M. Ivancevich Human Resource Management, New York, Richard D. Irwin, 1995, p. 777

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Gestion del Talento Humano, citado por Samuel C. Certo. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston, Allyn& Bacon, 1994, p. 280

¹² L. R. Gómez – Mejía D. B. Balkin y R. L. Cardy. Managing Human Resources, Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall, p. 356.

¹³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Brasil. 2002