

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA DCA TECHNOLOGY LTDA**

SUSANA GUERRERO VERGARA

DARLIS GELIS OSORIO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2011

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA DCA TECHNOLOGY LTDA**

SUSANA GUERRERO VERGARA

DARLIS GELIS OSORIO

**Tesis presentada como requisito para optar al título de Especialistas en
Gerencia de Talento Humano**

DIRECTOR

YULI FANG ALANDETTE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2011

Cartagena de Indias D.T y C. 8 de Abril de 2010

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Cartagena de Indias

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración la tesis titulada "***Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano de la Empresa Dca Technology Ltda.***" desarrollada por las estudiantes Susana Guerrero Vergara y Darlis Gelis Osorio, en el marco de la ***Especialización en Gerencia de Talento Humano***, para optar al título de Especialistas, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,

Yuli Fang Alandette

Cartagena de Indias D. T y C. 8 de Abril de 2010

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Cartagena de Indias

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración la tesis titulada "***Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano de la Empresa Dca Technology Ltda.***", realizada en el marco de la ***Especialización en Gerencia de Talento Humano***, para optar al título de Especialista.

Atentamente,

Susana Guerrero Vergara

Darlis Gelis Osorio

Nota de Aceptación

Jurado 1

Jurado 2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi camino, por darme la sabiduría y entendimiento para sacar este proyecto adelante.

Agradezco a mi familia por haberme la oportunidad de realizar mi sueño, especializarme en Gerencia de Talento Humano.

A todos los docentes que nos brindaron los conocimientos necesarios que hacen valiosa la gestión de un especialista en Talento Humano.

A nuestra tutora de tesis Yuli Fang Alandette por asesorarnos en este proceso de investigación a través del aporte de sus conocimientos y trayectoria laboral.

Y sobre todo agradezco a la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA, por darnos la oportunidad de realizar esta investigación. A todos los empleados que brindaron la información requerida para el desarrollo de los procesos.

Susana Guerrero Vergara

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirme estudiar esta especialización y alcanzar una meta de vital importancia para mi vida profesional, puesto que, es un sueño que tenía hace mucho tiempo y que hoy es hecho realidad.

A mis padres, por brindarme el apoyo en este proceso; por creer en mí dándome ánimo cada día para lograr mis objetivos.

A mi preciosa hija, que en momentos de tensión me sacaba una sonrisa del rostro, y es mi aliciente para brindarle lo mejor cada día.

A mi esposo, por decirme que yo podía con eso y mucho más, por su apoyo incondicional y sus palabras que me ayudaban a seguir para lograr la meta.

A Gustavo Gelis, Ingeniero por su colaboración y apoyo.

Los empleados que ayudaron a que este proyecto salieran adelante.

Jackelin España gerente de la organización que estuvo allí en todo el proceso investigativo.

Gracias a todos los involucrados para que este proyecto fuera una realidad.

A yuli fang, por guiarnos con sus conocimientos y experiencia para que este trabajo sea lo mejor; por sus palabras de ánimo para sacar este proyecto adelante.

Darlis Gelis Osorio

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	8
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Justificación del problema.....	15
3. Objetivos.....	17
3.1 O. General.....	17
3.2 O. Específicos.....	17
4. Marco Teórico.....	18
4.1 Procesos en la Gestión del Talento Humano.....	19
5. Marco Conceptual.....	22
6. Marco Referencial.....	24
7. Tipo de investigación.....	27
8. Diseño de investigación.....	27
8.1 Población.....	27
8.2 Instrumentos.....	28
8.3 Procedimiento.....	28
9. Situación Actual de la Empresa DCA TECHNOLOGY LTDA.....	30
10. Sistema de Gestión del Talento Humano.....	34
10.1 Admisión de personas.....	37
10.1.1 Reclutamiento del talento humano.....	37
10.1.2 Selección y Orientación del talento humano.....	41
10.2 Aplicación de personas.....	47
10.2.1 Análisis del puesto de trabajo.....	47
10.2.2 Descripción y especificación del puesto de trabajo.....	49
10.2.3 Evaluación del talento humano.....	88
10.3 Compensación de personas.....	88
10.4 Desarrollo de personas.....	89
10.4.1 Formación y Desarrollo.....	89

11. Conclusiones y Recomendaciones.....	96
12. Bibliografía.....	100

Anexos

- A. Cuestionario
- B. Encuesta
- C. Requisición de personal
- D. Descripción de cargos
- E. Petición de empleo
- F. Entrevista de descripción de conductas
- G. Informe de entrevista
- H. Programa de inducción
- I. Competencias de DCA TECHNOLOGY LTDA

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones buscan diariamente el mejoramiento continuo de todos sus procesos y servicios, esto se logra a través de la Gestión óptima del Talento Humano, pues esta es la principal fuente de valor de la organización y son los que aseguran su posición en el mercado laboral.

Esta investigación se basa en el Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano de la Empresa DCA TECHNOLOGY LTDA, pues este le permite visualizar de manera clara y precisa los procesos que resultan indispensables para Gestión del Talento Humano, como el de Admisión de Personas (Reclutamiento y Selección), Aplicación de Personas (Diseño de Cargos y Evaluación de Desempeño), Desarrollo de Personas (Formación y Desarrollo), Compensación de Personas, Mantenimiento de Personas (Higiene y Seguridad Industrial) y Monitoreo de Personas. Este trabajo se centrará en los procesos **de Admisión, Aplicación y Desarrollo de personas.**

En DCA TECHNOLOGY LTDA, no existe un Sistema de Gestión del Talento Humano, sin embargo desarrollaban algunos de los procesos empíricamente como la realización de entrevistas, la selección del personal, la inducción a los puestos de trabajo, los programas de formación y desarrollo; razón por la cual se establecieron los lineamientos para realizar de manera óptima dichos procesos, lo cual se logra contando con un personal idóneo que incluyen las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cada cargo, alto sentido de pertenencia y compromiso de este talento humano, que vele por cumplir las necesidades de los clientes y superar a la competencia.

El Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano, se dio inicio con la descripción de los cargos, el proceso de reclutamiento y selección, programa de inducción, plan de formación y desarrollo.

En la descripción de los cargos, se definieron las habilidades, conocimientos y actitudes (competencias), tanto para que los empleados actuales como los que ingresan tengan una visión clara sobre de sus responsabilidades y puedan desempeñar de forma efectiva su trabajo.

A su vez se definieron las fuentes de reclutamiento y selección de personal, lo cual le permitirá a la empresa ubicar adecuadamente a las personas que reúnan todas las habilidades, conocimientos y actitudes que el cargo requiere. Para ello se elaboró la descripción de los cargos, en donde se especificaron los perfiles que debe tener la persona para ocupar el cargo, así mismo se especificaron las fuentes de reclutamiento adecuadas para la búsqueda del personal, también se establecieron los pasos o lineamientos del proceso de selección, en donde se incluyó un esquema de entrevista de selección basado en eventos conductuales, que permite predecir el comportamiento futuro del individuo a partir de sus acciones en el pasado.

Se diseñó un programa de inducción, con el objeto de proporcionar al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, horarios laborales, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, beneficios al personal. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización. Con ello el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización.

Por último se planteo un plan de Formación y Desarrollo que le permitirá a la organización responder a las necesidades y objetivos de futuro de la misma en su hacer hacia la mejora continua y la excelencia profesional, efectivizar el trabajo y generar un valor agregado. Desde esta perspectiva, el Plan de Formación, se concibe como un instrumento que operativiza una de las líneas para el desarrollo

de los profesionales de la organización, estableciendo las prioridades en la planificación e implementación de los eventos formativos y los recursos necesarios para avanzar hacia la mejora continua.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DCA TECHNOLOGY LTDA (Developer, Consultech and Architect) nace el 19 de Septiembre del año 1991, en la ciudad de Cartagena de Indias en la República de Colombia, bajo la razón social de SISTEMAS 2000 LTDA, como Aliado Tecnológico de la Empresa Colombiana de Petróleo-ECOPETROL (Refinería de Cartagena), con la cual mantiene una relación laboral de 18 años.

Con el transcurso del tiempo la Refinería se torno más exigente con la empresa que le prestaba el servicio, pues se percataron que el mercado les brindaba otras posibilidades mejores. La empresa se vio afectada por esta situación porque se centró exclusivamente en ECOPETROL descuidando a otras empresas, razón por la cual DCA TECHNOLOGY LTDA decidió tomar las medidas necesarias para sobresalir en el mercado, siendo más competitiva para obtener una posición de preferencia tanto para la Refinería como para cualquier otra empresa en el mercado.

Actualmente la empresa se encuentra subcontratada por otra que ofrece los mismos servicios que ella, es por ello que inició un proceso de mejora interna para preservarse en sus labores demostrando principios de calidad y responsabilidad en sus servicios, que le permitan tener lo necesario para expandir su mercado y establecer más y mejores relaciones comerciales.

Se especializa en la prestación de Servicios De Consultoría y Outsourcing, que utiliza la tecnología de información para diseñar soluciones enfocadas a potencializar la gestión de negocio de sus clientes. Contando con el respaldo de años de trabajo y excelentes resultados, ésta empresa se propone superar las expectativas y exigencias del mercado actual; razón por la cual ha decidido implementar estrategias de cambio y diseñar un sistema de Gestión de Calidad, acorde con las técnicas vigentes, sugeridas por el modelo de calidad CMMI

(Integración de Modelos de Madurez de Capacidades), procurando la total satisfacción de sus clientes actuales y potenciales.

En este sentido, DCA TECHNOLOGY LTDA se prepara actualmente para optimizar sus procesos internos y realizar el debido levantamiento documental de los mismos.

A partir de una entrevista previa con el Profesional Senior se pudo detectar que la organización tiene identificados tres grandes procesos, de los cuales han empezado a desarrollarse parcialmente el Estratégico, Misional y el de Apoyo, los cuales son el Área Jurídica, Financiera y de Gestión Humana, en este último se desarrollarán los procesos básicos que le permitan a la empresa desarrollar mejores condiciones laborales.

Teniendo en cuenta que la misión de la empresa es “ser líderes en servicios informáticos y electrónicos de alto nivel, apoyados sobre los principios de un mejoramiento continuo de nuestro sistema de la gestión de la calidad haciendo sostenible el grado de satisfacción de los clientes actuales y potenciales en el ámbito nacional y proyectado hacia la conquista del mercado internacional”; y la visión de la empresa es “Hacia el año 2018, DCA TECHNOLOGY LTDA, será la compañía especializada en informática y electrónica más importante del país y la de mayor posicionamiento internacional, acorde con los avances tecnológicos”; es importante que la empresa se oriente en la implementación de los procesos de gestión humana que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, pues el sistema de gestión humana lo que pretende hacer es atraer y retener a las personas valiosas que puedan y quieran aportar sus conocimientos y que se les permita desarrollar su potencial; todo esto se conseguiría gestionando una cultura organizativa donde las personas se sientan satisfechas y gocen de cierta autonomía, y es a través de este tipo de cultura donde las personas van a querer añadir valor a su trabajo y aportar sus ideas para conseguir esa ventaja

competitiva necesaria para que la empresa logre sobrevivir en el mercado y alcanzar la misión y visión que se propuso.

A partir de lo anterior podemos concluir que la Gestión Humana se podría convertir en la principal fuente estratégica de la empresa, pues esta proporciona los lineamientos para alcanzar el éxito a través de un personal idóneo, que genere valor agregado a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes acordes con los puestos de trabajo y amoldándose a los cambios del mercado. A través de un diseño de los procesos de Gestión Humana como el análisis de cargos, el reclutamiento, selección, formación, evaluación y compensación de los empleados.

Considerando que durante muchos años conservaron su posición en el mercado, se mantuvieron seguros sin prever los cambios que se avecinaban, cuando el ambiente externo se tornó demasiado exigente se vieron en la necesidad de acogerse a nuevas normas y reglamentos que les aseguraran estabilidad. Razón por la cual no se preocuparon por crecer y proporcionar mejores condiciones laborales.

Teniendo en cuenta que “las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo personas que reúnan éstas nuevas características, todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas así como de las políticas del Talento Humano para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores; de ésta manera el área de Talento Humano deja de ser un simple status quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas y competitivas” (Chiavenato, 2007). Por lo que se ven en la necesidad de diseñar los procesos de Gestión Humana.

Durante la entrevista realizada a la Gerente de la empresa se detectó que una de las debilidades fundamentales es que sus empleados se sobrecargan de trabajo y

desempeñan varias funciones por causa de la no definición de roles, los tiempos de ejecución se entorpecen, existe una cultura informal tendiente a la resolución improvisada, no se pueden identificar responsables; otro factor es que no se tiene en cuenta el entorno externo, no consideraban tan importante cumplir con los elementos requeridos por las exigencias del medio. Después, al sentirse amenazados por la competencia tomaron la decisión de certificarse y cumplir con los estándares requeridos.

Aún así es una empresa que ha logrado mantenerse en pie, debido a la gran experiencia y resultados en la prestación de sus servicios. No obstante la empresa sigue operando en normalidad con todas estas dificultades, es necesario implementar mejoras que disminuyan o anulen la amenaza a su supervivencia en el mercado, puesto que las relaciones comerciales cada vez exigen condiciones de calidad certificadas. Esto último constituye un aspecto importante en la motivación de seguir creciendo y adecuarse a los cambios y exigencias del ambiente externo.

Esta propuesta de diseño de los Sistemas de Gestión del Talento Humano proporcionará las herramientas necesarias para que la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA pueda adecuar sus procesos y desarrollarse efectivamente en el mercado, teniendo al personal idóneo, que les permita cumplir con las labores propias de cada puesto y con las exigencias de sus clientes.

De acuerdo al anterior planteamiento surge la pregunta de investigación: ¿el diseño del Sistema de Gestión del talento Humano proporciona mejores condiciones para el desempeño de sus empleados?

2. JUSTIFICACIÓN

La Gestión del Talento Humano permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Las personas son el activo principal de la organización. Estas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una empresa dependiendo de la manera como se les trate. Para alcanzar los objetivos de la Gestión del Talento Humano es necesario que cada uno de los Gerentes trate a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional (Dolan, S, Valle, R, Jackson, S & Shuller, R, 2007).

La gestión del talento Humano implica varias actividades como la descripción y Análisis de Puestos, Planeación de Talento Humano, Reclutamiento, Selección, Motivación de las personas, Evaluación del desempeño, Entrenamiento, Remuneración, entre otras.

Teniendo en cuenta el diagnostico inicial que se realizó con el Profesional Senior de la Empresa DCA TECHNOLOGY LTDA se detectó que los procesos se llevan a cabo de manera empírica, no existen procesos de reclutamiento de personal, no existen procesos fundamentados de selección de personal, no hay existencia de documentación que respalde el quehacer de cada uno de los trabajadores, es decir no hay un diseño ni descripción de los puestos de trabajo, el desempeño del personal no se evalúa, no se realizan procesos de entrenamiento ni capacitación.

La implementación de todos estos procesos de gestión humana le permitirá a la empresa tener un personal idóneo, comprometido y con mayor sentido de pertenencia que le ayudará a alcanzar los objetivos corporativos, a su vez le proporcionara ventaja competitiva en el mercado, ya que el personal aporta conocimientos, habilidades y actitudes que se consideran como elemento fundamental de la estrategia de la empresa. Todos estos procesos se deben ajustar y ser congruentes con la estrategia de la empresa.

El trabajo se apoya en los tópicos o módulos de la especialización de gerencia de talento humano: Gerencia Estratégica y Selección de Personal. Y se ubica dentro de la línea de investigación gestión organizacional que consiste en la reflexión sobre los pensamientos y filosofías organizacionales que permitan conceptualizaciones e interpretaciones innovadoras mediante el diseño de sistemas de gestión, soportes para el incremento de la productividad y competitividad.

La investigación se basó en un método descriptivo, el cual permitió conocer la situación problema, las actitudes predominantes por medio de la caracterización de las actividades, objetos, procesos y personas. Así mismo, se realizaron procesos de Observación en donde se recolectó información sobre los empleados que nos permitió tener una visión acerca de la manera en la que se realizan las labores propias de los cargos, también se utilizaron cuestionarios para identificar los criterios con los que seleccionan y entrevistan al personal.

3. OBJETIVOS:

3.1. Objetivo general:

Diseñar un sistema de Gestión Humana que le permita a la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA contar con un personal idóneo que le genere un valor agregado frente a las demás organizaciones.

3.2. Objetivo específicos:

Describir los procesos de Gestión de Talento humano de la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA a través de un diagnóstico que sirva como base para el diseño de los subsistema de gestión del talento humano.

Definir las competencias generales y específicas de cada uno de los cargos a través del análisis de los puestos de trabajo que permita elaborar la descripción de los cargos en la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA.

Establecer los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para que la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA escoja a los candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos exigidos por los cargos.

Elaborar un plan de formación que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores de DCA TECHNOLOGY LTDA y de esta forma se potencialicen las habilidades y conocimientos de la persona.

Diseñar un programa de inducción que le permita a la empresa mostrarse ante cualquier persona que se vincule, destacando elementos de su cultura y lograr así que el nuevo empleado se apropie de su trabajo.

4. MARCO TEÓRICO

Partiendo de la concepción de organización como sistema social y de interacción humana, en el cual los conocimientos, habilidades y dediciones son tomados en cuenta, se hizo indispensable crear sistemas de administración de estos recursos vivos, aun más importantes que los recursos físicos para el crecimiento de la Organización. Es por esto, que surge una dependencia, especializada en Talento Humano (Mathis R. & Jackson J, 2003).

La Gestión del talento Humano depende de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.¹

En todas estas situaciones la organización ve a los empleados como seres humanos, con personalidad propia, dotados de conocimientos, habilidades, actitudes, con capacidad para gestionar los procesos de los que hacen parte en la organización, además son capaces de proveer inteligencia, talentos y aprendizajes a la organización, así como también ser considerados como socios estratégicos pues con su esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso conducen a su empresa a la excelencia y al éxito. Son las personas las encargadas de imprimirle eficiencia y eficacia a los procesos de la Organización pues, en últimas son ellos quienes poseen los conocimientos sobre las maquinas, herramientas y tecnología que se dispone para lograr las metas de una Organización. Esta concepción

¹ Chiavenato, Gestión del talento Humano, Capítulo 1 "Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano" Pag. 6-8, McGraw Hill, Colombia, 2002.

conlleva a que las personas sean tratadas como agentes activos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa y decisión, habilidades y competencias.

4.1. PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del talento Humano implica varias actividades como lo son la descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros². Estas actividades se hayan inmersas en seis grandes procesos de Gestión Humana, que son:

1. Admisión de personas: son procesos utilizados para incluir nuevas personas a la organización, se denominan también como procesos de provisión o suministro de personal; incluye reclutamiento y selección de personas.

El reclutamiento requiere que la organización identifique donde reclutar al personal, a quién reclutar y cuáles serán los requisitos del puesto. Un aspecto clave es decidir si el futuro ocupante de éste se buscará en el interior o exterior de la organización.

Por otro lado, la selección de personas según Gómez L, Balkin D & Cardy R (1998) es un proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo, todo lo cual incluye la determinación de las cualidades requeridas para un desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos con estas cualidades.

² Chiavenato, I, 2002, Gestión del Talento Humano, Ed Mc Graw Hill, Bogotá D.C., Pág. 12.

2. Aplicación de personas: son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, que a su vez orientarán y acompañarán su desempeño; incluyen el diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

A través del análisis y descripción de cargos, se contextualiza a la persona sobre las tareas a realizar, los deberes y las responsabilidades de su puesto. Es un mecanismo para identificar que se hace, porque se hace, donde se hace y como se hace. Así mismo este proceso sirve para respaldar varias actividades en la Gestión del Talento Humano, como lo son el reclutamiento y selección, remuneración o compensación, capacitación y evaluación del desempeño.

3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades; incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

El establecimiento de un sistema de remuneración, se lleva a cabo teniendo en cuenta que las retribuciones de los empleados se basen en los méritos o talentos de los mismos y si éstos no consideran que las remuneraciones que reciben no se repartan equitativamente es muy probable que no se sientan comprometidos con la empresa y disminuya su rendimiento laboral.

4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal; incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración.

El proceso de formación pretende mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el incremento de sus habilidades y conocimientos. La formación se

centra en proporcionar a los empleados las habilidades concretas para su puesto de trabajo o en ayudarlos a corregir deficiencias en su rendimiento.

Este proceso puede mejorar el rendimiento de los trabajadores y hacer crecer el potencial humano de la organización así como al aumento del nivel de compromiso de los empleados, lo que conduce a su vez a la disminución de la rotación, del ausentismo e incrementando el nivel de productividad de los empleados en la organización. Para llevar a cabo un buen proceso de formación, se debe tener en cuenta principalmente el establecimiento de necesidades de formación en la organización a través de un análisis detallado en el cual se establezcan prioridades dependiendo de los objetivos organizacionales, desarrollo y aplicación del programa y por último, evaluar y hacer seguimiento constante a la efectividad del proceso.

5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

Todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño o actividad, deben contar con un Programa De Salud Ocupacional, no solo porque proteger la salud de los trabajadores es un deber moral, sino también, porque constituye una obligación legal señalada por varias normas jurídicas de imperativo cumplimiento. Además de esto, un buen programa contribuye a mejorar la productividad de las empresas y reporta beneficios múltiples. El Mandato Legal constituye varias normas legales, que van desde la Constitución, pasando por el Código del Trabajo, la ley 100 de seguridad social, hasta los decretos 614 de 1.984, la Resolución 1016 de 1.989 y el Decreto 1295 de 1.994, obligan de manera perentoria a los empleadores a asegurar a sus trabajadores contra los riesgos profesionales y a que adopten y desarrollen un Programa de Salud Ocupacional. Si no los afilian serán responsables directos de los riesgos que ocurran, además de las sanciones previstas.

6. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados; incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. También llamado evaluación del desempeño, consiste en un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados, relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

5. MARCO CONCEPTUAL

Análisis de Cargos: Hace referencia a todos los requisitos que el cargo le exige al ocupante. El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, y estos son: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo.³

Descripción de Cargos: “Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace)”.⁴

³ Chiavenato, I, 1999, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill.

⁴ Ibid, Capítulo 8.

Reclutamiento: Es el conjunto de actividades relativas a la captación de candidatos para un puesto existente en la empresa.

Selección de Personal: Se puede definir como el “proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.⁵ Esta elección está dirigida a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir.

Inducción: “Es el proceso mediante el cual la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización”.⁶

Formación: La formación se centra en proporcionar a los empleados las habilidades concretas para su puesto de trabajo o en ayudarlos a corregir deficiencias en su rendimiento.⁷

Entrenamiento: Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.⁸

Competencias: El concepto de competencias se deriva del enfoque basado en el comportamiento, en el cual se identifican las competencias como características o atributos personales de los trabajadores de actuación superior, las cuales se evidencian a través de conductas observables en el trabajo.

⁵ Idalberto Chiavenato, op cit., p 238

⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, 5 Ed. 2001, Pág. 280

⁷ Gómez L, Balkin D & Cardy R, 1998, Gestión de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, 1ª Edición, Madrid

⁸ Chiavenato, I, 1999, Administración de Recursos Humanos, Capítulo 14, Ed. Mc Graw Hill.

Responsabilidades: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.⁹

6. MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentarán investigaciones relacionadas con la Gestión del talento Humano.

Se encontró un artículo titulado GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS (Saldarriaga J, 2008)¹⁰ hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo, en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden "rescatar" al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales. Actualmente existen dos tendencias con mayor aceptación y abordaje académico, las cuales son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Estas tendencias son aplicadas cotidianamente en las organizaciones y empresas, algunas de las investigaciones realizadas, presentes en este artículo, coinciden en que la asociación entre ambas tendencias conduce al desarrollo de la

⁹ Ibid, Capítulo 8.

¹⁰ JG Saldarriaga - Estudios Gerenciales, 2008 - scielo.unal.edu.co

organización y al reconocimiento del ser humano en la organización. Según estas investigaciones, se debe centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso enfocado solamente en la producción. Ello contribuye a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integrada e integral, que vayan de acuerdo con los objetivos del negocio y dirigidos al desarrollo humano.

En la actualidad las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva.

Otra investigación que se destaca es la del diseño de un sistema de administración de recursos humanos para PRODUCCIONES YOGGI (Fonseca Chimá, L & Gutiérrez Lizcano, G, 2005), se centra en el esquema de un sistema de gestión de recursos humanos se basa en 4 subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento y desarrollo.

Los autores iniciaron con el análisis de la estructura organizacional actual de PRODUCCIONES YOGGI, en la cual no existía un sistema estructurado de gestión humana, por lo que procedieron a estudiar los parámetros existentes en el desarrollo de la gestión humana y establecieron las necesidades reales y futuras de personal, obteniendo el diseño de un programa de recursos humanos que garantizaba el bienestar laboral del personal.

Luego partiendo del análisis del desarrollo actual de las tareas en PRODUCCIONES YOGGI y determinaron las características esenciales que debería tener una persona al desempeñar un cargo. Con esto, diseñaron un sistema administrativo que contenía la descripción y análisis de los cargos

requeridos, esto con el fin de garantizar la buena utilización de la fuerza de trabajo y el equilibrio de la carga laboral.

Seguidamente, definieron un plan estratégico de reclutamiento, selección y contratación de personal que le permitirá a PRODUCCIONES YOGGI ubicar adecuadamente a las personas que reunieran las mejores cualidades para ocupar el cargo. Plantearon un programa de inducción que brindará un conocimiento mínimo de la empresa al nuevo trabajador para que pueda adaptarse sin tropiezos al ambiente laboral en la empresa y lograr que desarrolle rápidamente su potencial y el conocimiento mínimo de la empresa.

Luego hicieron una evaluación de los cargos, lo cual les permitió identificar los conocimientos que debe tener un trabajador para desempeñar su cargo eficientemente, con base en esto, elaboraron un plan de capacitación para las diferentes secciones de la empresa, mostrando las garantías que tiene el implementar un programa de capacitación en PRODUCCIONES YOGGI.

Por último, para garantizar el buen mantenimiento del recurso humano en PRODUCCIONES YOGGI, desarrollaron un programa de seguridad industrial que permitió llevar a cabo el funcionamiento del programa de salud ocupacional que certificará la seguridad de los trabajadores en su puesto de trabajo y al realizar actividades que impliquen un riesgo físico o una enfermedad profesional para ellos.

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se entiende por estudio descriptivo las distintas especificaciones de las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Se utiliza esta tipo de investigación en la medida que se tiene el conocimiento de la existencia de ciertos conceptos que ameritan ser profundizados, para ser conocidos en tanto no se han descrito en función de sus características.

La investigación será de tipo descriptivo, pues se detallarán los procesos de la empresa y se enfatizará en los subprocesos de gestión humana: análisis de cargo, reclutamiento, selección de personal y formación.

8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

8.1 POBLACION

La población que será objeto de estudio son los empleados de la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA.

Por el tamaño tan reducido de la población, la muestra es la misma población, no busca generalizar conocimiento a nivel local, nacional o internacional, sólo para la empresa, dado que es una investigación no probabilística, los sujetos son escogidos de manera intencional, no es necesario un muestreo estadístico.

La muestra fueron 13 empleados de la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA, la cual se encuentra ubicada de la siguiente manera: Gerente General, Profesional Senior, Profesional Pleno, Profesional Junior, Líder de Pruebas y Servicios Generales.

8.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron fueron la observación, cuestionarios y encuestas.

Observación a todos los empleados de la organización. Esta observación fue de tipo no estructurada y no participante pues se hizo de manera libre y sin involucrados en la situación que se observa, el escenario fueron todas las áreas de la empresa puesto que el estudio se basó en la gestión humana de la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA.

Otro de los instrumentos fueron los cuestionarios previamente diseñados, para recolectar la información necesaria que permita dar respuesta a los objetivos propuestos. El cuestionario buscaba indagar acerca de los cómo se están desarrollando actualmente los procesos de gestión humana, que incluyen reclutamiento, selección de personal y formación, entre otros (Ver Anexo A).

Y la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados (Ver Anexo B).

8.3 PROCEDIMIENTO

1. Se estableció un conjunto de necesidades de investigación a partir de la visita a la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA. A propósito del requerimiento académico de la especialización. Para tal objeto se entrevisto a las personas

clave de la empresa quienes en su discurso manifestaron los diferentes elementos que hacen parte del presente estudio.

2. Luego de establecer y estudiar los diferentes puntos de las visitas preparatorias, se hizo una revisión de la literatura correspondiente a los tópicos manifestados, a fin de establecer si se contaban con referentes teóricos previos que permitieran dar una base teórica al trabajo, de tal forma que se pudiera tener un punto de partida sólido.
3. Con la información recolectada por las fuentes literarias y de campo se describió el problema de investigación y se buscó los argumentos científicos que justifican la realización del presente trabajo.
4. Se establecieron los objetivos a alcanzar en el trabajo y con ello se definió el tipo de investigación a realizar.
5. Se estableció la metodología y se definió la muestra poblacional, los instrumentos de investigación, las variables de estudio, etc.
6. Se realizaron los trabajos de campo de acuerdo con un cronograma tentativo y se recolectaron los datos de la investigación.
7. Se analizaron los datos estableciendo resultados, implicaciones, discusión y conclusiones. Por último se relacionaron las fuentes bibliográficas utilizadas.

Fuentes:

- Primarias:** Los empleados de la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA, El Gerente General y el Profesional Senior, igualmente se consultaron libros, entre los cuales se puede señalar el de Chiavenato, I, Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, 5 Ed. 2001 y el de Dolan S, Valle R, Jackson S & Schuler R, 2007, La Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill.
- Secundarias:** Se utilizaron libros, artículos, direcciones de internet. Entre los artículos se señala el de GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y

PERSPECTIVAS (Saldarriaga J, 2008), las bases de datos que se consultaron fue Proquest, Gestión Humana.

9. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DCA TECHNOLOGY LTDA

Actualmente la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA cuenta con el respaldo del siguiente personal para afrontar todos los requerimientos y necesidades del mercado.

- Gerente General:** Es el representante legal de la empresa, está encargado de dirigir a la organización de acuerdo a los lineamientos estratégicos establecidos, es responsable de liquidar la nómina, pagar los parafiscales y todas las obligaciones empresariales derivadas, a su vez se encarga de supervisar los proyectos de la empresa así como su elaboración, establece procesos de búsqueda de nuevos clientes y el contacto con los mismos, realiza estados de cuenta, registra la nómina, realiza la compra de los materiales y equipos de la empresa, mantiene al día la cartera y las obligaciones financieras de la empresa con la ayuda de un contador.
- Profesional Senior:** Es la persona responsable de realizar el levantamiento de los requerimientos, a través de los cuales se definen los comportamientos internos del software: cálculos, detalles técnicos, manipulación de datos y otras funcionalidades específicas que necesitan los clientes en su aplicación; así como de administrar y gestionar, de acuerdo a lo anterior genera la arquitectura del sistema o la solución que se implementará, además de esto participa como líder de proyectos.
- Profesional Pleno:** La persona de éste cargo es responsable en desarrollar los requerimientos de acuerdo a las especificaciones de

arquitectura dadas por el Profesional Senior. Estas personas deben tener como requisito fundamental conocimientos en Forms, Reports, Oracle, .Net y Java.

- ☑ **Profesional Junior:** Está enfocado a profesionales con experiencia mínima de 6 meses a partir de la fecha grado, es responsable de realizar la construcción de los requerimientos más sencillos, así mismo debe tener conocimientos en Forms, Reports, Oracle, .Net y Java.
- ☑ **Líder de Pruebas:** Se encarga de identificar y definir las operaciones, atributos y asociaciones de las clases de pruebas e identificar y definir las pruebas específicas que se van a realizar.
- ☑ **Servicios Generales:** Se encarga de mantener limpia y ordenada la empresa, atiende a todo el personal que labora en el mismo y de la atención al cliente externo.

La empresa no cuenta con procesos de planeación de personal, es por ello que no tiene el personal necesario para afrontar las necesidades futuras, pues en algunas ocasiones el personal se sobrecarga de trabajo debido a que ejecutan varios procesos entre los que están no solo la creación de software sino el desarrollo de estos para lograr cumplir con todos los requerimientos establecidos y acordados con el cliente.

En caso de necesitar personal, la empresa comunica a sus empleados u amistades sobre el cargo y los requerimientos del mismo. Esta es la fuente de reclutamiento utilizada por la empresa, luego se escoge al que más se adecue basándose en las recomendaciones dadas y en el nivel de experiencia mínimo para ese cargo.

La selección de personal, se inicia con la recepción de las hojas de vida, no tienen en cuenta un formato en particular, se tienen en cuenta solamente las recomendaciones dadas por las amistades, la empresa no realiza una entrevista

como tal, ni las pruebas o evaluaciones para determinar si el candidato posee todas las habilidades y cualidades exigidas por el cargo.

Los contratos de trabajo los entrega la Gerente e inmediatamente se les especifica el horario de entrada y salida, en el contrato se especifican la modalidad de pago, la cual se efectúa con periodicidad mensual. Por lo general el personal nuevo ingresa con un contrato a termino fijo (1 año) y dependiendo del desempeño, estos pueden ser contratados a termino indefinido, sin embargo, en algunos casos se utiliza la modalidad de contratación por prestación de servicios o Freelance y se les realiza un contrato por la duración de un proyecto muy especifico. La documentación que se les exige una vez son contratados son las certificaciones que acrediten el(os) títulos obtenidos en pre grado y/o post grados y demás cursos que haya realizado, las certificaciones que acreditan la experiencia laboral y certificación personal.

La empresa no tiene establecidos perfiles de los cargos, a las personas que ingresan se les proporciona información sobre las tareas que deben desempeñar en la empresa, a través de una inducción muy breve; teniendo en cuenta que el Core de la empresa es el desarrollo de software, el personal que ingresa se le asigna un proyecto y el responsable de éste proyecto es el encargado de explicarle lo que se requiere realizar, como se debe realizar y el tiempo asignado para hacerlo, es decir, la fecha en que se debe entregar, teniendo en cuenta que las personas que se contratan deben tener conocimientos en FORMS, REPORTS, ORACLE, .NET y JAVA. Todos los cargos son escogidos teniendo en cuenta el nivel de experiencia de la persona.

La remuneración que se establece en la empresa se fundamenta en el nivel de estudios y experiencia del candidato, sin embargo se rigen por un rango de valores determinados en el mercado, las bonificaciones adicionales que reciben los empleados dependen del nivel de ingresos recibidos por la empresa

anualmente, lo que quiere decir que si el nivel fue bajo los empleados no reciben beneficios adicionales al sueldo básico.

La empresa no tiene procesos de formación o capacitación específico, sin embargo, en los casos que se dan esos programas de formación surgen por iniciativa de los profesionales Senior y la Gerencia, igualmente son éstos quienes reciben las recomendaciones que realizan las demás personas de la empresa. Estos procesos se realizan teniendo en cuenta varios factores como lo son el lugar, si es local o fuera de la ciudad; si es a nivel local se estudia la posibilidad de enviar a todos los empleados teniendo en cuenta que el costo sea asequible, por el contrario si es fuera de la ciudad se selecciona a una persona para que luego esta retroalimente al equipo. Además una de las empresas solicita las certificaciones de los procesos formativos cuando se presenta una hoja de vida.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, la empresa no realiza este proceso propiamente dicho, sin embargo detectan el rendimiento de sus empleados teniendo en cuenta la experiencia (Gerencia y Profesionales Senior). Básicamente se plantea al empleado un tiempo para la realización o desarrollo de un proyecto, si esta persona no cumple con el tiempo inicial que se le da, nuevamente se le da un plazo y si no cumple, automáticamente pierde puntos en rendimiento, también se evalúa el rendimiento teniendo en cuenta si se excede en el tiempo asignado, para lo cual el producto no deberá tener defecto alguno, en caso de encontrar muchos defectos esto se considera como un elemento para un bajo rendimiento, hasta el momento la empresa no ha despedido a un empleado por bajo rendimiento La empresa está definiendo una herramienta que les permita evaluar el desempeño de sus empleados y tener evidencias del mismo.

10. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la Gestión del Talento Humano, “las personas son consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional”¹¹.

Igualmente Cabarcas Ortega¹² considera que la gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, comenzando por valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio.

En la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA la Gerente maneja algunos de los procesos de la Gestión del talento Humano, sin embargo en ocasiones se le dificulta o se le presentan problemas, que en muchas ocasiones suceden por el desconocimiento de la Gestión de Personal.

Para que la Gerencia cumpla satisfactoriamente con la Gestión de su personal, es importante que se lleven a cabo las siguientes funciones:¹³

- Planificar: Establecer metas, reglas y procedimientos que permitan pronosticar y proyectar situaciones futuras.
- Organizar: Establecer canales de autoridad y comunicación, así como la coordinación del trabajo de los empleados.

¹¹ Cabarcas Ortega N, Gestión del Talento Humano.

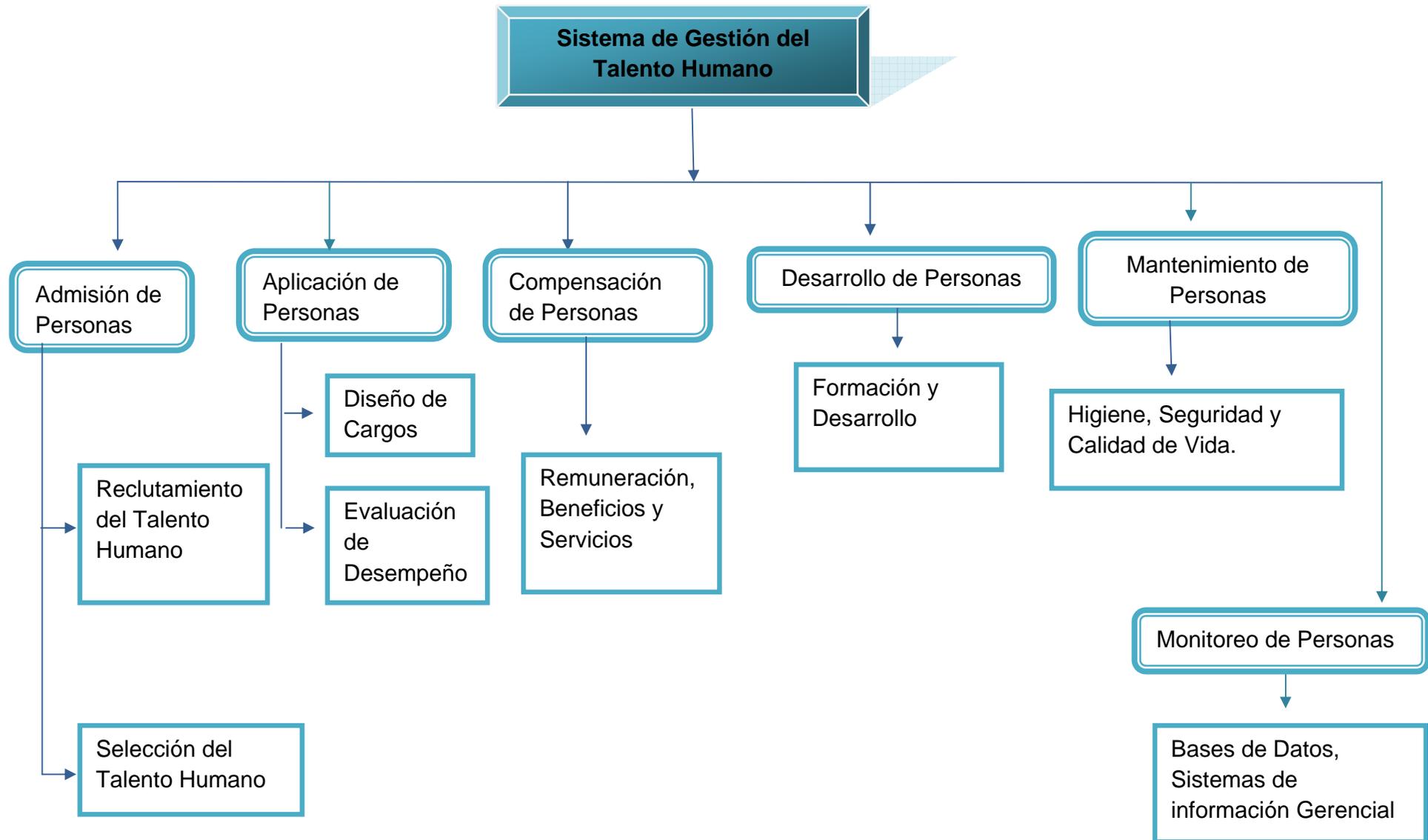
¹² Gestión del Talento Humano.

¹³ Dessler, G, 2001, Administración de personal.

- Dirigir: Supervisar el trabajo de los empleados con el fin de que estos cumplan con los asignado.
- Controlar: Revisar los estándares de calidad de los procesos y tomar las medidas correctivas necesarias en caso de presentarse alguna anomalía.

Así mismo es de igual importancia que la empresa cuente con el personal idóneo, a través de procesos de selección, estableciendo normas, evaluando su desempeño, brindándoles procesos de formación y desarrollo.

Para que la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA tenga un buen sistema de Gestión del Talento Humano, proponemos como guía los siguientes procesos:



Los procesos que se diseñaron como parte de este trabajo son Admisión de Personas, Aplicación de Personas y Desarrollo de Personas en la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA pues estos son los procesos que requiere la empresa y los que suplen sus necesidades.

10.1 ADMISION DE PERSONAS

Es necesario proveer a la organización de un personal idóneo para que afronte de manera óptima todas las actividades propias de su razón de ser. Este proceso se inicia con el reclutamiento y la selección de personal.

10.1.1 Reclutamiento del Talento Humano

Con este proceso se da inicio a una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar donde debe dirigirse la empresa para adquirir el Talento Humano que necesita; ya sea dentro de la organización o fuera de ella.¹⁴

Así pues, se define como el “conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”.¹⁵

Igualmente Robbins & Coulter definen el reclutamiento como el “proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces”¹⁶

La empresa DCA TECHNOLOGY LTDA debe realizar dicho proceso, pues de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización y de atraer y suministrar a los candidatos con mayor potencial, lo que aumentará a su

¹⁴ Ibid. Pág. 109

¹⁵ Ibid. Pág. 109

¹⁶ Robbins, S & Coulter, M, Administración, 8º Edición, Ed. Pearson Educación, Mexico 2005, Pág. 286.

vez la posibilidad de seleccionar exitosamente a personas que alcancen el rendimiento esperado.

La empresa DCA TECHNOLOGY LTDA debe iniciar este proceso con un requerimiento de personal de manera anticipada y como consecuencia del proceso de planificación. Esto debe solicitarlo la Gerencia, indicando si el puesto es de nueva creación o para cubrir vacantes (retiro u ascenso), luego se ejecutará la fuente de reclutamiento que mejor se adecue a las necesidades.

Esta solicitud de personal se debe hacer mediante un formato de requisición de personal (Ver Anexo C), el cual estará a disposición de la Gerencia, quién se encargará de realizar el diligenciamiento, análisis, aprobación y realización de la publicación de la oferta de trabajo que se suplirá, posteriormente se debe decidir donde realizaran la búsqueda del candidato, para lo cual se plantean las siguientes alternativas:

- ☑ Fuente Interna: “Se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales)”.¹⁷
- ☑ Fuente Externa: “Se produce cuando la organización no consigue mediante el reclutamiento interno suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente”.¹⁸ En estos casos, la organización utiliza el reclutamiento externo; las técnicas o métodos más frecuentes son:
 - Presentación Espontánea: En este método el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de la organización; luego se les hace llenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con estas solicitudes se elabora una base de datos que puede ser utilizada cuando surge una vacante.

¹⁷ Dolan, S, Valle R, Jackson S & Shuler R, 2007, La Gestión de los recursos humanos, Pág. 112

¹⁸ Ibid, Pág. 112-116.

- Recomendaciones de Empleados.
- Publicidad: El anuncio en medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, pues se llega a un amplio número de personas.
- Agencias de Empleo: Es uno de los medios más utilizados, son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.
- Empresas de Trabajo Temporal: Son organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera.
- Asociaciones y Colegios Profesionales: Las empresas se dirigen a los colegios profesionales o asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con el fin de solicitarles la difusión entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.
- Instituciones Técnicas y Educativas: Estos son una excelente fuente de reclutamiento, se utiliza cuando la empresa necesita candidatos con una formación sólida y la experiencia no es considerada como requisito importante.
- Reclutamiento por Internet: Es una de las más utilizadas debido a aspectos como la cobertura y alcance más amplio, mayor contenido, costos reducidos, mayor acceso de las personas y mejores candidatos.

Para determinar la eficacia de los métodos de reclutamiento es importante tener en cuenta el tipo de puesto que se trata de cubrir, analizando los costos del método y los beneficios que produce, hay varios factores que intervienen en esto, uno es intrínseco al propio proceso, como puede ser el medio utilizado, y otros son extrínsecos, pues depende de las características, nivel del puesto, factores ambientales como la situación económica y el mercado de trabajo, sin embargo

los costos del medio utilizado está directamente relacionado con su rapidez de impacto e influencia.

La Gerencia de DCA TECHNOLOGY LTDA deberá analizar las fuentes de reclutamiento pues cada una de ellas se complementa. Se le recomienda a la empresa que una vez que exista la vacante la empresa considerará en primera instancia a un trabajador de la misma empresa, siempre y cuando se adecue a las exigencias y requisitos del cargo. Esto le permitirá a la empresa reducir los costos y el tiempo de entrenamiento de un nuevo empleado, a su vez, servirá como incentivo para que los demás empleados se motiven y esfuercen cada vez más en mejorar su rendimiento y en capacitarse o formarse.

Si por el contrario, no se logra cubrir la vacante con el personal interno de DCA TECHNOLOGY LTDA, la Gerente deberá hacer uso de las fuentes de reclutamiento externo que mejor se adecuen a sus necesidades, como la publicidad, instituciones técnicas y educativas, agencias de empleo, debido a que el costo es más reducido y a la rapidez del proceso. O en su defecto utilizar terceros para que realicen este proceso de reclutamiento.

Es recomendable que la empresa cree una base de datos de posibles candidatos a partir de las fuentes de reclutamiento que se generen, con el fin de ser más eficiente en los procesos.

Los aspectos del perfil que la empresa deberá tener en cuenta para realizar el proceso de reclutamiento son el objetivo del puesto, tipo de educación, habilidades, conocimientos y experiencia. Un ejemplo que evidencia los aspectos que se deben incluir en la publicación de la oferta es:

Anuncio de Empleo

	Empresa de Software requiere Ingeniero de Sistemas, con conocimientos en Forms, Reports, Oracle, .Net y Java. Experiencia mínima 3 años.
---	--

10.1.2 Selección y Orientación del Talento Humano

Una vez que se ha reclutado a los candidatos con los requisitos mínimos del cargo, la Gerencia de DCA TECHNOLOGY LTDA deberá escoger entre todos los candidatos reclutados al que más se adecue al cargo, entonces la selección “comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.”¹⁹

Para llevar a cabo un buen proceso de selección en DCA TECHNOLOGY LTDA es vital que se seleccione al personal con alto niveles de rendimiento a través de las habilidades, conocimientos y aptitudes que se exigen para cada uno de los puestos de trabajo; Para todo lo cual la gerencia deberá conocer cada uno de los perfiles de los cargos, los objetivos, las características, es decir, las habilidades y conocimientos de los aspirantes al cargo, información que se plasma en la Descripción del Cargo, (Ver Anexo D) que recopila de manera clara y sencilla las características y competencias necesarias para ocupar un puesto de trabajo. Estas especificaciones del cargo quedarán en los perfiles por competencias.

Luego de realizar el procedimiento anterior la Gerencia de DCA TECHNOLOGY LTDA deberá seguir los siguientes pasos para que el proceso de selección se realice de forma exitosa:

¹⁹ Ibid, Pág. 121

- I. Presentación inicial de petición de empleo (Formulario de solicitud o curriculum): Es el paso inicial en donde se trata de conseguir información sobre el historial y situación actual del candidato. Esta información se utiliza como exploración inicial a la posible incorporación del individuo, para decidir si el candidato cumple los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Durante la entrevista preliminar con el candidato, este deberá diligenciar un formulario de petición de empleo (Ver Anexo E), el cual es proporcionado por DCA TECHNOLOGY LTDA.

- II. Pruebas: Se recomienda que la Gerencia contrate a un profesional con conocimientos en la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, pues se debe hacer uso de pruebas escritas que constituyen un procedimiento para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. Una vez que el profesional realice el informe de las pruebas, la gerente citará a los candidatos para entrevistarlos y posteriormente emitir un concepto. Las pruebas que se le recomiendan a la empresa son 16PF (Prueba de Personalidad), Naipes G (Razonamiento Abstracto e Inteligencia) y una prueba técnica o de Conocimientos, que debe ser diseñada por la empresa, pues esta es la que tiene conocimiento sobre el tipo de nociones que deben tener como mínimo los empleados para un buen desempeño.

El 16PF se le recomienda a la empresa, pues es una prueba que mide 16 factores o dimensiones de la personalidad. Está basado en escalas orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana. Los factores que se evalúan en el cuestionario son: Sociabilidad, Solución De Problemas, Estabilidad Emocional, Dominancia, Impetuosidad, Responsabilidad, Empuje, Sensibilidad, Suspiciousidad,

Imaginación, Diplomacia, Seguridad, Rebeldía, Individualismo, Cumplimiento y Tensión.²⁰

El NAIPES G, fue creado por Narciso García Nieto y Carlos Yuste Hernanz. El tiempo de aplicación es de 25 minutos en todos los niveles. Es una prueba de inteligencia general no verbal, factor g. se aplica de forma individual y colectiva. Este test tiene como objetivo evaluar o medir la capacidad de los sujetos para captar y descubrir las relaciones existentes entre los distintos naipes que forman una secuencia y están ordenados según una ley lógica que les da sentido.

Al sujeto se le propone al sujeto en la realización y ejecución de la prueba supone, entre otras, las siguientes funciones mentales:

- Captar la totalidad de una secuencia de naipes estructurada según una ley lógica que les dé sentido.
- Diferenciar los naipes que integran cada secuencia o ítem, conociendo los que están presentes, averiguar cuál es el que falta en cada serie.
- Identificar el naipe que falta en la secuencia que compone cada ítem para señalar el "palo" al que pertenece y el "número " que tiene dentro del "palo".

Teniendo presentes las distintas leyes lógicas que se han tenido en cuenta para elaborar las diferentes series de naipes combinadas de distinta forma, pero siempre con base en los "palos" y "números" de las cartas y las operaciones mentales incluidas o necesarias para la resolución de los distintos ítems son propias del razonamiento abstracto y sus principales componentes: inducción-deducción, capacidad analítico-sintética y aptitud relacionante, clasificatoria o combinatoria.²¹

²⁰ www.psicologia-online.com/test/...personalidad.../index.php -

²¹ www.carlosyuste.es/NAIPES-superior.html

- III. Entrevista Inicial: Sugerimos que la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA utilice la entrevista de descripción de conductas, que por una parte son un indicador de las competencias y “se basa en el supuesto que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, y en consecuencia, se pide a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado.”²² (Ver Anexo F). Esta entrevista debe confirmar toda la información que se suministró en la petición de empleo, a la vez se llevará un registro de las conductas observadas en el candidato en un formato de informe de entrevista. (Ver Anexo G).

La entrevista la realizará la gerencia de DCA TECHNOLOGY LTDA y seguirá las siguientes etapas²³:

- a) Preparación: La Gerente debe preparar la entrevista a través de la definición de los objetivos, del método para alcanzar esos objetivos y la recolección de información sobre candidato entrevistado. Es necesario que se informe previamente sobre los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.
- b) Ambiente: La Gerente deberá adecuar el sitio de la entrevista de tal manera que sea confortable y que el clima sea ameno y cordial.
- c) Desarrollo de la Entrevista: La Gerente iniciará una relación interpersonal con el entrevistado, en donde se le realizarán una serie de preguntas con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento del mismo.

²² Ibid, Pág. 147-148

²³ Chiavenato, I

- d) **Terminación de la Entrevista:** En esta fase la Gerente debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
 - e) **Evaluación del Candidato:** Luego de que la entrevista termine, la Gerente debe iniciar el proceso de evaluación del candidato; al final se tomará la decisión de aceptado o rechazado.
- IV. Comprobación de Referencias e Historial: Una vez se hallan identificado a la terna o los posibles candidatos La Gerente debe asegurarse de la veracidad de la información suministrada por el candidato (Referencias personales y laborales). Este proceso lo realiza la Gerencia y la información obtenida se plasma en la historia laboral de cada trabajador. Se le recomienda indagar sobre el rendimiento o desempeño laboral, relaciones interpersonales, relaciones con jefes o superiores.
- V. Análisis y Decisión: Esta fase señala el final del proceso de selección, es responsabilidad de la Gerencia de DCA TECHNOLOGY LTDA tomar la decisión de si es aceptado o no el candidato. Para la toma de decisión debe tener en cuenta el desempeño tanto en las pruebas como en la entrevista y el cumplimiento de los mínimos de la hoja de vida de acuerdo al perfil requerido.
- VI. Reconocimientos Médicos y Físicos: Es uno de los pasos finales del proceso de selección. Es importante como parte de los requerimientos de la empresa solicitar la valoración médica del candidato. Este proceso es importante porque se busca asegurar que el candidato seleccionado posee buena salud; además de ello dicho proceso se hace con el objeto de evitar

posibles reclamos por enfermedades laborales ya existentes en los mismos. Se recomienda que la empresa realice exámenes médicos de ingreso a los empleados.

- VII. Notificación de la Decisión al Candidato: La Gerente notificará al candidato la decisión tomada, así mismo es importante que se les notifique a los demás candidatos que no fueron aceptados y que el proceso terminó.

Una vez se realiza la selección del candidato, La Gerente de DCA TECHNOLOGY LTDA orientará o ubicará al candidato en la organización, en el cargo y con los demás compañeros de trabajo. Este proceso se relaciona con la socialización, que sirve para ofrecer toda la información correspondiente con las normas y cultura de la empresa.

Una vez que ingresa un nuevo empleado la empresa le realiza dicho proceso, acorde con el cargo que va desempeñar; lo cual le permite al empleado adquirir una imagen clara y global de la estructura organizacional, le permite identificar los rasgos característicos de la cultura, conocer el direccionamiento estratégico; es decir la misión, visión y valores, también le permite conocer los procesos básicos que desarrolla la organización, su portafolio y servicios.

Es por ello que se le propone a la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA el siguiente programa de Inducción (Ver Anexo H).

Este programa incluye una inducción general y una al puesto de trabajo; la general se sugiere se base en una presentación que incluya información sobre la historia de la empresa, la visión, misión, el organigrama, las prestaciones legales, la remuneración y los derechos de los trabajadores; la cual será presentada de manera oficial por la gerente o por la persona de mayor nivel jerárquico para orientar al nuevo empleado en su tarea y los objetivos de la organización. Para el

caso de la inducción al puesto de trabajo, se debe programar con el jefe inmediato o con un compañero para que lo instruya en el que hacer del puesto.

10.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

En toda organización es importante que se manejen análisis y diseños de los puestos de trabajo, pues éstos proporcionan la información necesaria sobre todos los requerimientos de cada cargo lo que es un elemento esencial para identificar todas las responsabilidades y competencias que exige el cargo, para que estos puedan ser desempeñados de manera adecuada.

10.2.1 Análisis del Puesto de Trabajo.

El análisis del puesto de trabajo “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias”.²⁴ Esto da lugar a dos tareas principales, la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

Este proceso es importante que la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA lo realice, pues le permite definir de manera clara y sencilla todas las tareas de los puestos de trabajo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, así mismo determina la idoneidad de las personas que ingresarán a la organización; igualmente éstos procesos de análisis y descripción de los puestos de trabajo determinará el éxito o fracaso de los demás procesos de gestión humana, como lo es la selección del personal, planes de carrera y promoción, procesos de formación, evaluación de desempeño.

El análisis de puesto de trabajo nos permite conocer tres aspectos claves en el diseño de los puestos: sus características, cometidos y fines. (Ver Anexo B).

²⁴ Ibid, pág. 57.

- ☑ Características: El diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales.
 - ✓ *Variedad de habilidades*: Es el grado en que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferente de la persona.
 - ✓ *Significación del puesto*: Es el grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial en la vida de otras personas, ya sea de la organización o del mundo en general.
 - ✓ *Identidad del puesto*: Es el grado en el que un puesto requiere hacer en su totalidad un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
 - ✓ *Autonomía*: Es el grado en que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
 - ✓ *Retroalimentación del puesto*: Es el grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
 - ✓ *Elementos cognitivos del puesto*: Son los componentes o elementos concretos de un puesto, como por ejemplo toma de decisiones y comunicación.
 - ✓ *Elementos físicos del puesto*: Son los componentes concretos de un puesto, como lo son la iluminación, ubicación, entre otros.

- ☑ Cometidos: Son todas las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo. Estos se derivan del análisis del puesto de trabajo.

- ☑ Fines: Es la razón por la cual se ha creado el puesto de trabajo.

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos.

10.2.2 Descripción y especificación del puesto de trabajo.

En la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos, qué se hace, cómo se hace y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan las habilidades y aptitudes necesarias para el mismo, así como el tipo de responsabilidad asignado. Entonces al análisis de puesto deberá incluir los siguientes parámetros²⁵:

- ✓ *Fecha* en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo (para efectos de actualización de la información).
- ✓ *Resumen del puesto de trabajo u objetivo.*
- ✓ *Supervisión que recibe y que ejerce:* Establece las relaciones de dependencia.
- ✓ *Cometidos y responsabilidades principales:* Establece los cometidos subyacentes que hacen posible un producto o servicio.
- ✓ *Requisitos del puesto de trabajo:* Es la descripción de la experiencia, educación, formación, acreditación, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar un puesto de trabajo.
- ✓ *Contexto del puesto de trabajo:* Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo. (Ver Anexo D).

No obstante es necesario incluir en la Descripción del Cargo las Competencias, pues estas ayudan a desarrollar adecuada e idóneamente el puesto de trabajo, estas “hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”²⁶

Para la elaboración de la Descripción de los Cargos en DCA TECHNOLOGY LTDA, se hizo el procedimiento de la siguiente forma: El ocupante de cada Cargo

²⁵ Ibid, pág. 65, 66

²⁶ Alles, M, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Primera Edición, Buenos Aires: Granica, 2006.

diligenció una Encuesta de Análisis de Cargo (Ver Anexo B), el cual contenía preguntas relacionadas con las especificaciones del cargo, su contenido y sus características. Luego se le realizó una corta entrevista teniendo como referencia la encuesta previamente desarrollada, para comparar la información obtenida a través de los dos medios y verificar las incoherencias y errores.

Al describir los cargos de DCA TECHNOLOGY LTDA, buscamos determinar los hechos más importantes de los mismos y registrarlos de manera precisa, concisa y bien organizada, para ello utilizamos un lenguaje descriptivo, que permita destacar las características más relevantes del cargo.

La determinación de las competencias requeridas por los cargos en DCA TECHNOLOGY LTDA se definió de la siguiente manera:

En primera instancia se realizó un análisis de las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, información que se obtuvo a partir de diversas entrevistas con los ocupantes de cada uno de los cargos.

Posteriormente se realizaron entrevistas con la Gerencia para plantear y analizar las competencias propuestas por los empleados, considerando sus responsabilidades. Luego se definieron las competencias organizacionales y específicas teniendo en cuenta los objetivos, misión y visión de la empresa, buscando ante todo que éstas aporten al desarrollo organizacional. (Ver Anexo I) De acuerdo a lo anterior se discriminaron las competencias requeridas en las siguientes categorías:

- ☑ Competencias Técnicas o de Puesto: Se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.²⁷

²⁷ Valle, L, Tipos de Competencias, 2006.

- ☑ Competencias Organizacionales u Generales: Son las que debe tener todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes. ²⁸

Las Competencias se definieron en dos grupos:

Competencias Generales:

1. Compromiso
2. Orientación al Cliente
3. Calidad del Trabajo
4. Sentido de Pertenencia
5. Negociación
6. Planeación y Organización
7. Trabajo en Equipo

Y Competencias Específicas:

1. Mejoramiento Continuo
2. Comunicación
3. Solución de problemas
4. Liderazgo
5. Orientación al Resultado
6. Toma de Decisiones
7. Innovación
8. Pensamiento Analítico
9. Adaptabilidad al Cambio

Estas competencias se organizaron por niveles, tal como se muestra a continuación:

²⁸ Delgado, D, Modelo de Gestión por Competencias, 2003.

- ☑ Nivel I (Gerencia): Este nivel incluye empleados con estudios Universitarios, grado profesional Maestría o Doctorado. Las competencias a evaluar son Planeación y Organización, Adaptabilidad al Cambio, Negociación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Compromiso, Orientación al Cliente, Calidad del Trabajo, Sentido de Pertenencia.
- ☑ Nivel II (Supervisores: Profesional Senior): Incluye empleados con estudios de Especialización. Las competencias a evaluar son Trabajo en Equipo, Mejoramiento Continuo, Liderazgo, Orientación al Resultado, Toma de Decisiones, Negociación, Compromiso, Orientación al Cliente, Calidad del Trabajo, Sentido de Pertenencia.
- ☑ Nivel III (Operativo: Profesional Pleno, Líder de Pruebas, Profesional Junior): Incluye empleados con estudios universitarios a nivel profesional. Las competencias a evaluar son Trabajo en Equipo, Mejoramiento Continuo, Comunicación, Solución de Problemas, Innovación, Pensamiento Analítico, Compromiso, Orientación al Cliente, Calidad del Trabajo, Sentido de Pertenencia.

La Descripción de los Cargos de DCA TECHNOLOGY LTDA se evidencia a continuación:

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha
Nombre del Cargo	Gerente General		
Reporta A	N/A		
Supervisa A	Profesional Senior; Pleno, Junior, Líder Técnico de Pruebas, Servicios Generales		
OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Estimular el desempeño y la formación de los colaboradores a cargo. Dirigir, motivar, evaluar y desarrollar el personal a su cargo con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la organización.</p>			
NATURALEZA DE LAS RELACIONES			
Internas	Todos los miembros de la Organización		
Externas	Entes de Control del Estado Colombiano, Clientes y proveedores		
EDUCACIÓN U FORMACIÓN			
Ingeniera de Sistemas, Especialización en Gerencia			
EXPERIENCIA NECESARIA			
<p>9 años de experiencia en la coordinación de proyectos de software y experiencia en coordinación de grupos de mínimo 5 personas. La experiencia mínima en gerencia de proyectos de desarrollo o mantenimiento de software debe ser de dos años, y la experiencia mínima laboral como ingeniero de software de 5 años en total.</p>			

COMPETENCIAS

Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.	Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.	X		
	Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.	X		
	Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.	X		
Orientación al Cliente: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad del servicio.	Conoce y comprende las necesidades del cliente	X		
	Resuelve necesidades de fondo del cliente	X		
	Compromiso personal y valor agregado	X		
Calidad del Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en sus propios	Comprende aspectos complejos y los transforma en soluciones prácticas y operables.	X		
	Posee capacidad de juicio.	X		
	Compartir el conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.	X		

beneficios como en los de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia.				
Sentido de Pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.	X		
	Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.	X		
	Da prioridad a los intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.	X		
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se	Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	X		
	Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.	X		
	Se centra en el problema y no en la persona.	X		

centra en el problema y no en la persona.				
Planeación y Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Determina metas	X		
	Plantea planes de acción	X		
	Plantea mecanismos de seguimiento	X		
Trabajo en Equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.	X		
	Acepta y valora las competencias de otros	X		
	Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	X		
Competencias Del Cargo	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Adaptabilidad al Cambio: Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para	Se adapta y se amolda a los cambios.	X		
	Versatilidad del comportamiento		X	

<p>adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización</p>	<p>Promueve la adaptabilidad al cambio en su equipo</p>	<p>X</p>		
<p>Liderazgo: Es la habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, fijar objetivos, comunicarlos y hacer el seguimiento de los mismos y dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.</p>	<p>Fija objetivos y hace seguimientos de los mismos.</p>	<p>X</p>		
	<p>Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones.</p>	<p>X</p>		
	<p>Proporciona Feedback para el desarrollo de sus colaboradores.</p>	<p>X</p>		
<p>Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.</p>	<p>Prepara argumentos en forma efectiva y anticipa preguntas.</p>	<p>X</p>		
	<p>Escucha al otro y entiende sus conceptos e ideas.</p>	<p>X</p>		
	<p>Comunica por escrito de forma concisa y clara.</p>	<p>X</p>		

Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad				
Solución de Problemas: Capacidad para intercambiar información en forma clara, precisa, efectiva y eficiente, debatiendo ideas y utilizando estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, manteniendo los objetivos planteados a lo largo de la negociación y llegando a acuerdos ventajosos.	Capacidad para comunicarse efectivamente	X		
	Capacidad de generar alternativas de solución.	X		
	Habilidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.	X		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario	Salario	Riesgos		
7:30 am a 5: 30 pm	Salario Mínimo Definido	Físico Ergonómico De seguridad Psicolaboral		
OBSERVACIONES U COMENTARIOS				

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha
Nombre del Cargo	Profesional Senior		
Reporta A	Gerencia		
Supervisa A	Profesional Pleno, Profesional Junior, Líder de Pruebas		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Gestionar los requerimientos, desarrollo de requerimientos, arquitectura de soluciones, coordinación del equipo de desarrollo del proyecto, definir arquitectura de la solución, ajustar y definir procesos de negocio, custodio del cumplimiento de la metodología.			
NATURALEZA DE LAS RELACIONES			
Internas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Gerente:</u> Coordinar las actividades del equipo de desarrollo, identificar la asignación de los recursos en cada uno de los proyectos, gestionar recursos para el desarrollo de los proyectos		
Externas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Clientes:</u> Levantamiento de requerimientos, reunión de aclaración de alcance de requerimientos, identificación de necesidades, gestionar opciones de solución técnica, consultoría técnica, identificación de oportunidades de negocio. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Líder Técnico de Proyectos de empresa contratante:</u> Reportar avance de actividades y solicitar recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.		
EDUCACIÓN U FORMACIÓN			

Ingeniero de Sistemas
Especialista en Ingeniería del Software

EXPERIENCIA NECESARIA

Experiencia de 5 años desarrollando y manteniendo requerimientos de ingeniería de software. Conocimiento en Oracle, SQL*SERVER, PL*SQL.

COMPETENCIAS

Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.	Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.		X	
	Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.		X	
	Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.		X	
Orientación al Cliente: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad del servicio.	Conoce y comprende las necesidades del cliente		X	
	Resuelve necesidades de fondo del cliente		X	
	Compromiso personal y valor agregado		X	
Calidad del Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos	Comprende aspectos complejos y los transforma	X		

en los temas del área del cual se es responsable. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en sus propios beneficios como en los de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia.	en soluciones prácticas y operables.			
	Posee capacidad de juicio.		X	
Sentido de Pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Compartir el conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.		X	
	Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.		X	
	Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.		X	
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una	Da prioridad a los intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.	X		
	Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.		X	

discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.		X	
	Se centra en el problema y no en la persona.		X	
Planeación y Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tarea, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Determina metas	X		
	Plantea planes de acción		X	
	Plantea mecanismos de seguimiento		X	
Trabajo en Equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.	X		
	Acepta y valora las competencias de otros	X		
	Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	X		

Competencias Del Cargo	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Solución de Problemas: Capacidad para intercambiar información en forma clara, precisa, efectiva y eficiente, debatiendo ideas y utilizando estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, manteniendo los objetivos planteados a lo largo de la negociación y llegando a acuerdos ventajosos.	Capacidad para comunicarse efectivamente	X		
	Capacidad de generar alternativas de solución.		X	
	Habilidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.	X		
Mejoramiento Continuo: Habilidad para reconocer sus errores y aprender de ellos, e incorporar nuevos conocimientos especializados que complementen su experiencia práctica, promoviendo su mejoramiento continuo, como persona y profesional, y brindándole una visión más amplia y competitiva a la Compañía.	Reconoce sus errores y aprende de ellos.	X		
	Incorpora nuevos conocimientos especializados que complementan su experiencia.		X	
	Promueve el mejoramiento continuo tanto a nivel personal como profesional para generar mayor competencia organizacional.		X	
Liderazgo: Es la habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, fijar objetivos, comunicarlos y hacer el seguimiento de los mismos y dar Feedback, integrando las opiniones de los	Fija objetivos y hace seguimientos de los mismos.	X		
	Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones.	X		

<p>otros. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.</p>	<p>Proporciona Feedback para el desarrollo de sus colaboradores.</p>	<p>X</p>		
<p>Orientación al Resultado: Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, gerenciando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos.</p>	<p>Dirige sus acciones para lograr los resultados esperados.</p>		<p>X</p>	
	<p>Administra los recursos disponibles.</p>		<p>X</p>	
	<p>Cumple con los compromisos adquiridos para el logro de las metas.</p>		<p>X</p>	
<p>Toma de Decisiones: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p>	<p>Formula alternativas viables para la consecución de los objetivos.</p>		<p>X</p>	
	<p>Analiza los riesgos que se pueden presentar en la toma de decisiones.</p>		<p>X</p>	
	<p>Asume las responsabilidades de su acción.</p>		<p>X</p>	

CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Salario	Riesgos
7:30 am a 5: 30 pm	Salario mínimo definido.	Físico Ergonómico Seguridad Psicolaboral
OBSERVACIONES U COMENTARIOS		

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha
Nombre del Cargo	Profesional Pleno		
Reporta A	Líder de Proyectos, Profesional Senior		
Supervisa A	N/A		
OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Desarrollar y documentar los requerimientos (Mantenimientos, Nuevas iniciativas) de los proyectos, investigar nuevas tecnologías, participar activamente y proponer soluciones eficientes acordes a la problemática y los recursos de la empresa. Igualmente debe validar, definir, construir y documentar esquemas de desarrollo que permitan solventar una necesidad en un tiempo determinado.</p>			
NATURALEZA DE LAS RELACIONES			
Internas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Senior:</u> Para solicitar soporte técnico e información requerida para el desarrollo de los requerimientos. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Pleno:</u> Para compartir experiencias en la construcción de artefactos de software. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Líder de Pruebas:</u> Para solicitar información referente a incidencias encontradas dentro del desarrollo de un requerimiento y para solicitar información para desarrollar el set de pruebas y realizar el seguimiento al proyecto de capacitación de Openbravo. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Junior:</u> Para compartir conocimientos adquiridos durante desarrollo de requerimientos. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Líder de Proyecto:</u> Para definir el cronograma de trabajo y la disponibilidad de recursos para hacerlo.		
Externas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Cliente:</u> Para brindar capacitación técnica al personal de soporte.		

- Proveedores de componentes del negocio.**
- Grupo de trabajo Certificación CMMI:** Interactuar con el equipo en temas de desarrollo general y específicos para el proceso de Validación y Verificación.

EDUCACIÓN U FORMACIÓN

Ingeniero de Sistemas con énfasis en análisis, diseño y desarrollo de sistemas de información.

EXPERIENCIA NECESARIA

Experiencia de 3 años desarrollando y manteniendo requerimientos de ingeniería de software. Conocimiento en Manejadores de Bases de Datos Oracle y SQL*Server, Conocimientos en .NET, JAVA,, UML, Forms y Reports

COMPETENCIAS

Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.	Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.	X		
	Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.		X	
	Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.	X		
Orientación al Cliente: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad	Conoce y comprende las necesidades del cliente		X	
	Resuelve necesidades de fondo del cliente		X	

del servicio.	Compromiso personal y valor agregado.		X	
Calidad del Trabajo: Implica excelencia en el trabajo a realizar, tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Así como la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en sus propios beneficios como en los de los clientes y otros involucrados. Igualmente una buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia.	Comprende aspectos complejos y los transforma en soluciones prácticas y operables.		X	
	Posee capacidad de juicio.		X	
	Compartir el conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.		X	
Sentido de Pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.		X	
	Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.		X	
	Da prioridad a los intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.		X	

<p>Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>	Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.		X	
	Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.		X	
	Se centra en el problema y no en la persona.		X	
<p>Planeación y Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tarea, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	Determina metas		X	
	Plantea planes de acción		X	
	Plantea mecanismos de seguimiento		X	
<p>Trabajo en Equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.</p>	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.		X	
	Acepta y valora las competencias de otros		X	
	Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.		X	

Competencias Del Cargo	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Mejoramiento Continuo: Habilidad para reconocer sus errores y aprender de ellos, e incorporar nuevos conocimientos especializados que complementen su experiencia práctica, promoviendo su mejoramiento continuo, como persona y profesional, y brindándole una visión más amplia y competitiva a la Compañía.	Reconoce sus errores y aprende de ellos.		X	
	Incorpora nuevos conocimientos especializados que complementan su experiencia.		X	
	Promueve el mejoramiento continuo tanto a nivel personal como profesional para generar mayor competencia organizacional.		X	
Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad	Prepara argumentos en forma efectiva y anticipa preguntas.	X		
	Escucha al otro y entiende sus conceptos e ideas.	X		
	Comunica por escrito de forma concisa y clara.	X		
Solución de Problemas: Capacidad para intercambiar información en forma clara, precisa, efectiva y eficiente, debatiendo ideas y	Capacidad para comunicarse efectivamente		X	
	Capacidad de generar		X	

utilizando estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, manteniendo los objetivos planteados a lo largo de la negociación y llegando a acuerdos ventajosos.	alternativas de solución.			
	Habilidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.		X	
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario	Salario	Riesgos		
7:30 am a 5:30 pm	Salario mínimo definido	Físico Ergonómico De Seguridad Psicolaboral		
OBSERVACIONES U COMENTARIOS				

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha
Nombre del Cargo	Líder Técnico de Pruebas		
Reporta A	Profesional Senior		
Supervisa A	N/A		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Asegurar la calidad de los productos entregados para el despliegue a producción.			
NATURALEZA DE LAS RELACIONES			
Internas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Senior:</u> Para solicitar soporte técnico e información requerida para desarrollo de requerimientos. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Pleno:</u> Para reportar las incidencias detectadas en el software. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Junior:</u> Para reportar las incidencias detectadas en el software.		
Externas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Usuario Final de la Aplicación:</u> Para realizar pruebas de aceptación de los productos. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Líder Técnico de la Empresa Contratante:</u> Reportar los casos encontrados durante el desarrollo de las pruebas funcionales.		
EDUCACIÓN U FORMACIÓN			
Ingeniera de Sistemas, Conocimientos en Oracle, SQL*Server y PL/SQL			
EXPERIENCIA NECESARIA			
5 años de experiencia			

COMPETENCIAS

Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.	Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.		X	
	Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.		X	
	Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.		X	
Orientación al Cliente: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad del servicio.	Conoce y comprende las necesidades del cliente		X	
	Resuelve necesidades de fondo del cliente		X	
	Compromiso personal y valor agregado		X	
Calidad del Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en sus propios beneficios como en los de los	Comprende aspectos complejos y los transforma en soluciones prácticas y operables.		X	
	Posee capacidad de juicio.		X	
	Compartir el conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.		X	

clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia.				
Sentido de Pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.		X	
	Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.		X	
	Da prioridad a los intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.		X	
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.		X	
	Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.		X	
	Se centra en el problema y no en la persona.		X	

Planeación y Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Determina metas		X	
	Plantea planes de acción		X	
	Plantea mecanismos de seguimiento		X	
Trabajo en Equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.		X	
	Acepta y valora las competencias de otros		X	
	Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.		X	
Competencias Del Cargo	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Pensamiento Analítico: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes	Desglosa el problema en pequeñas partes para lograr un mayor entendimiento.		X	
	Organiza el problema de forma sistemática realizando comparaciones y estableciendo prioridades de forma racional.		X	

elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.	Realiza planes o análisis complejos que le permitan vislumbrar varias alternativas.		X	
Mejoramiento Continuo: Habilidad para reconocer sus errores y aprender de ellos, e incorporar nuevos conocimientos especializados que complementen su experiencia práctica, promoviendo su mejoramiento continuo, como persona y profesional, y brindándole una visión más amplia, y competitiva a la Compañía	Reconoce sus errores y aprende de ellos.		X	
	Incorpora nuevos conocimientos especializados que complementan su experiencia.		X	
	Promueve el mejoramiento continuo tanto a nivel personal como profesional para generar mayor competencia organizacional.		X	
Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué	Modifica las situaciones o problemas incluso cuando no se ha pensado con anterioridad.		X	
	Idea soluciones nuevas y diferentes a problemas o situaciones del puesto, la empresa o los clientes.		X	
	Mejora la calidad de los productos, servicios y procesos ofrecidos por la empresa.		X	
Orientación al Resultado: Es la capacidad de encaminar todos los actos al	Encamina las acciones para cumplir los objetivos.		X	

logro de lo esperado, actuando con sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir o superar a la competencia, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Actúa con sentido de urgencia para superar los estándares de la competencia.		X	
	Fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de desempeño.		X	
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario	Salario	Riesgos		
7:30 am a 5: 30 pm	Salario mínimo definido	Físico Ergonómico De seguridad Psicolaboral		
OBSERVACIONES U COMENTARIOS				

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha
Nombre del Cargo	Profesional Junior		
Reporta A	Profesional Senior		
Supervisa A	N/A		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Servir de apoyo a los procesos de documentación en el servicio de fabrica de software que la empresa presta para la UT INDRA PSL; manejo de la herramienta Openbravo; Mantenimiento de hardware y Mantenimiento de redes.			
NATURALEZA DE LAS RELACIONES			
Internas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Gerente General:</u> Despliega las actividades a realizar y monitorea el desempeño aplicado en las mismas. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesional Pleno:</u> Recibo de la documentación para la elaboración de los manuales. <input checked="" type="checkbox"/> <u>Líder Técnico de Pruebas:</u> Realiza seguimiento a la capacitación de Openbravo <input checked="" type="checkbox"/> <u>Profesionales Senior:</u> Suministran la información requerida para identificar, construir y documentar los procesos para el mejoramiento de la calidad en el ciclo de vida del desarrollo.		
Externas	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Consultor Openbravo</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Consultor CMMI:</u> Guía, corrige y capacita sobre como identificar, construir y documentar los procesos para el mejoramiento de la calidad en el ciclo de vida del desarrollo.		

EDUCACIÓN U FORMACIÓN

Profesional en Ingeniería de Sistemas, Industrial, Electrónico o Telecomunicaciones

EXPERIENCIA NECESARIA

Entre 6 meses y 3 años de experiencia en el desarrollo, implementación de aplicaciones de software, montaje de redes.

COMPETENCIAS

Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.	Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.		X	
	Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.		X	
	Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.		X	
Orientación al Cliente: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad del servicio.	Conoce y comprende las necesidades del cliente			X
	Resuelve necesidades de fondo del cliente			X
	Compromiso personal y valor agregado			X
Calidad del Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del	Comprende aspectos complejos y los transforma en soluciones prácticas y operables.			X

cual se es responsable. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en sus propios beneficios como en los de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia.	Posee capacidad de juicio.			X
	Compartir el conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.			X
Sentido de Pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.		X	
	Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.		X	
	Da prioridad a los intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.		X	
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando	Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.			X
	Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.			X
	Se centra en el problema y no en la persona.			X

alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona				
Planeación y Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Determina metas		X	
	Plantea planes de acción		X	
	Plantea mecanismos de seguimiento		X	
Trabajo en Equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.		X	
	Acepta y valora las competencias de otros		X	
	Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.		X	
Competencias Del Cargo	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Mejoramiento Continuo: Habilidad para reconocer sus errores y aprender de ellos, e incorporar nuevos conocimientos especializados que complementen su experiencia práctica, promoviendo su	Reconoce sus errores y aprende de ellos.		X	
	Incorpora nuevos conocimientos especializados que complementan su experiencia.			X

mejoramiento continuo, como persona y profesional, y brindándole una visión más amplia y competitiva a la Compañía.	Promueve el mejoramiento continuo tanto a nivel personal como profesional para generar mayor competencia organizacional.		X	
Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué	Modifica las situaciones o problemas incluso cuando no se ha pensado con anterioridad.	X		
	Idea soluciones nuevas y diferentes a problemas o situaciones del puesto, la empresa o los clientes.	X		
	Mejora la calidad de los productos, servicios y procesos ofrecidos por la empresa.	X		
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario	Salario	Riesgos		
7:30 am a 5 pm	Salario mínimo definido	Físico Ergonómico De seguridad Psicolaboral		
OBSERVACIONES U COMENTARIOS				

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha
Nombre del Cargo	Servicios Generales		
Reporta A	Gerencia General		
Supervisa A	N/A		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Mantener la limpieza de escritorios, instalaciones y equipos de la institución para cuidar la imagen institucional. Así mismo realizar diligencias de documentos, pagos.			
NATURALEZA DE LAS RELACIONES			
Internas	Todos los miembros de la Organización.		
Externas	Entes de Control del Estado Colombiano, bancos, proveedores		
EDUCACIÓN U FORMACIÓN			
Bachiller			
EXPERIENCIA NECESARIA			
6 Meses			

COMPETENCIAS

Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.	Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.		X	
	Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.		X	
	Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.		X	
Orientación al Cliente: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad del servicio.	Conoce y comprende las necesidades del cliente		X	
	Resuelve necesidades de fondo del cliente		X	
	Compromiso personal y valor agregado	X		
Calidad del Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización	Comprende aspectos complejos y los transforma en soluciones prácticas y operables.		X	
	Posee capacidad de juicio.			X
	Compartir el			X

tanto en sus propios beneficios como en los de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia.	conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.			
Sentido de Pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.		X	
	Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.		X	
	Da prioridad a los intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.		X	
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona	Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.			X
	Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.			X
	Se centra en el problema y no en la persona.			X

<p>Planeación y Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	Determina metas			X
	Plantea planes de acción			X
	Plantea mecanismos de seguimiento			X
<p>Trabajo en Equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.</p>	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.		X	
	Acepta y valora las competencias de otros		X	
	Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.		X	

CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Salario	Riesgos
7:30 a.m. a 5:30 p.m.	Salario Mínimo	Físico De seguridad Psicolaboral
OBSERVACIONES U COMENTARIOS		

10.2.3 Evaluación del Talento Humano

La Evaluación del rendimiento “se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.²⁹

En DCA TECHNOLOGY LTDA este proceso no se realiza estructuradamente, es decir, no tienen formatos ni documentos que validen la información, simplemente se tiene en cuenta si los empleados cumplieron con los objetivos y metas propuestos por la organización.

10.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

La Compensación “Es un conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de una actividad a la empresa”.³⁰

La compensación está formada por dos componentes; la retribución directa y la retribución indirecta. La primera incluye el salario base, es la cantidad recibida de forma regular como consecuencia del trabajo o puesto que ocupa en la organización, esta puede ser mensual, semanal o por horas; la segunda hace referencia a los seguros médicos, jubilaciones, vivienda, vacaciones, entre otros.

DCA TECHNOLOGY LTDA realiza la compensación de sus empleados teniendo en cuenta la experiencia que exige el cargo y el desempeño de cada empleado, este se realiza mensualmente. Adicionalmente los empleados reciben prestaciones legales como primas, intereses y cesantías, vacaciones y bonificaciones, las cuales se efectúan teniendo en cuenta los ingresos anuales de la empresa. Los incrementos que se le realizan al salario se hacen anualmente.

²⁹ Ibid. Pág. 229.

³⁰ Ibid, Pág. 271-274.

10.4 DESARROLLO DE PERSONAS

10.4.1 FORMACIÓN Y DESARROLLO

La Formación y Desarrollo “es un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de conocimientos, habilidades y actitudes”.³¹

DCA TECHNOLOGY LTDA debe implementar un programa de Formación y Desarrollo, pues esto mejorará el rendimiento de los empleados a través de incremento de las habilidades y conocimientos del individuo, así como también busca preparar a las personas para futuros roles en la organización.

En la elaboración del plan de Formación y Desarrollo se siguió el procedimiento especificado a continuación:

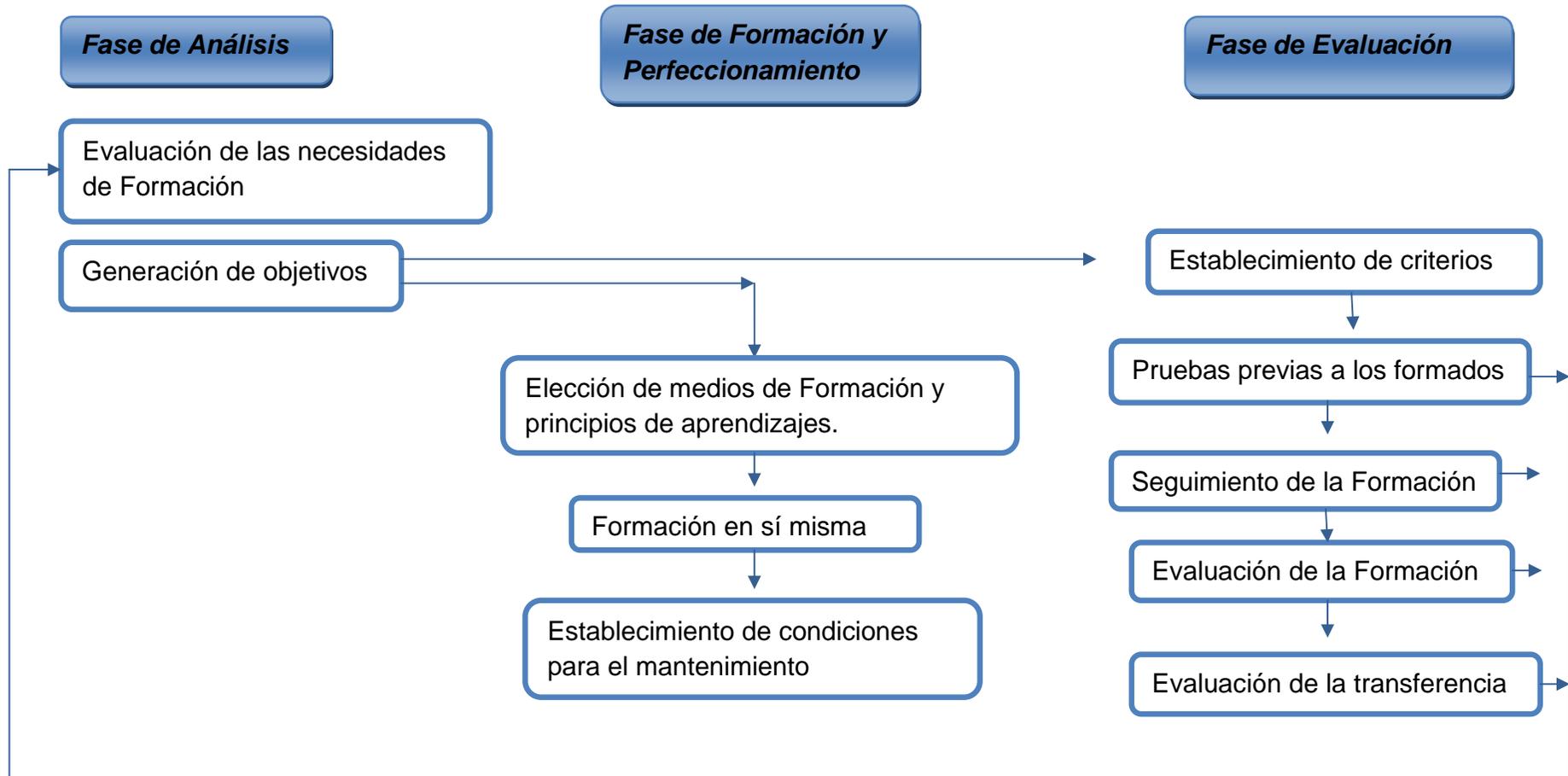
En primera instancia se analizó la visión de la empresa que dice: “Hacia el año 2018, DCA TECHNOLOGY LTDA, será la compañía especializada en informática y electrónica más importante del país y la de mayor posicionamiento internacional, acorde con los avances tecnológicos”.

Posteriormente se realizó un análisis de la descripción de cada uno de los cargos de la empresa y a partir de las responsabilidades, conocimientos y competencias requeridas se detectaron las debilidades o aquellos aspectos necesarios para el cargo y que posibilitan el logro de la visión de la empresa, razón por la cual es importante que se ejecute de manera inmediata el plan propuesto.

³¹ Dolan, S, Valle R, Jackson S & Shuler R, 2007, La Gestión de los recursos humanos, Pág. 167.

A continuación mostraremos la secuencia que debe seguir DCA TECHNOLOGY LTDA para implementar el programa de Formación y Desarrollo.

FASES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO



- ☑ Fase de Análisis: En esta fase la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA determina las necesidades de Formación y Desarrollo de la misma.
- ☑ Fase de Implantación: DCA TECHNOLOGY LTDA empleará determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
- ☑ Fase de Evaluación: En esta la empresa determinará el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de Formación y Desarrollo.

PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Seguidamente mostraremos el diseño del plan de Formación y Desarrollo que detalla los cargos que requieren la Formación y Desarrollo en la empresa, los objetivos del programa, los participantes, la modalidad, duración, las entidades que los ofrecen y los costos. Esta información resulta del análisis de la descripción del cargo y los perfiles comparados con las personas que actualmente ocupan el cargo.

CARGOS	MIEMBROS	OBJETIVOS	MODALIDAD	DURACIÓN	ENTIDAD	COSTO
<i>Gerencia General</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Jackelin España	Adquirir conocimientos que le permitan gestionar de manera efectiva todos los procesos organizacionales.	Certificación en Project Management (Director de Proyectos) Máster en Administración de Empresas	2 años	Universidad Tecnológica de Bolívar	*se calcula dependiendo del valor en el momento de la programación
<i>Profesional Senior</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Gustavo Gelis Osorio. <input checked="" type="checkbox"/> Jhon Solís Ochoa.	Mejorar los niveles de competitividad y productividad basados en la optimización de los procesos, los	Maestría en Ingeniería de Sistemas y Computación	3 semestres	Universidad Tecnológica de Bolívar	*se calcula dependiendo del valor en el momento de la programación

		equipos y los recursos soportados mediante las nuevas tecnologías para el desarrollo de software y de las redes de computadores.				
<i>Profesional Pleno</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Hernando Lamprea Díaz <input checked="" type="checkbox"/> Luis Pereira Atencio <input checked="" type="checkbox"/> Orlando Lorduy Flórez <input checked="" type="checkbox"/> Remberto Pérez Rodríguez	<p>Construir software para desempeñarse de forma exitosa, mediante el uso apropiado de nuevas tecnologías de la ingeniería del software que permitan desarrollar productos de calidad y que puedan competir en</p>	<p>Especialización en Ingeniería de Software</p> <p>Conocimientos en Oracle, SQL*SERVER,, .NET, JAVA, UML,, PL*SQL</p>	1 año	Universidad Tecnológica de Bolívar	*se calcula dependiendo del valor en el momento de la programación

	<input checked="" type="checkbox"/> Jazmín Herrera López <input checked="" type="checkbox"/> Arturo Castro <input checked="" type="checkbox"/> Neil España A	el mercado.				
<i>Profesional Junior</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Pedro España Rincón <input checked="" type="checkbox"/> Sandra Castro Ballesteros	Desempeñar de manera optima las nuevas tecnologías de software.	Conocimientos en Oracle, SQL*SERVER,, .NET, JAVA, UML,, PL*SQL	6 meses		*se calcula dependiendo del valor en el momento de la programación
<i>Líder de Pruebas</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Mirley Cartagena	Construir software para desempeñarse de forma exitosa, mediante el uso apropiado de nuevas tecnologías	Especialización en Ingeniería de Software	1 año	Universidad Tecnológica de Bolívar	*se calcula dependiendo del valor en el momento de la programación

		de la ingeniería del software que permitan desarrollar productos de calidad y que puedan competir en el mercado.				
--	--	--	--	--	--	--

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante tener presente que DCA TECHNOLOGY LTDA no tiene estructurada el área de Gestión Humana y algunos de los procesos que se llevan a cabo se realizan empíricamente, es por ello que se deben implementar mejoras que le permitan realizar una mejor gestión a nivel de talento humano. A continuación planteamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- ☑ La empresa DCA TECHNOLOGY LTDA con un sistema de Gestión de Talento Humano se convertirá en la principal fuente estratégica de la empresa, pues esta proporciona las directrices para alcanzar el éxito, teniendo como principal activo al personal, pues son ellos los que aportan y generan valor a través de sus conocimientos, habilidades, actitudes. Razón por la cual la empresa debe basar sus procesos de selección en la escogencia del personal idóneo para cada cargo.

- ☑ Con el diseño y la utilización de instrumentos se recolectó la información suficiente. Los instrumentos fueron cuestionario y encuesta. El cuestionario nos permitió realizar un diagnóstico claro sobre los procesos de Gestión Humana en la empresa como lo es la selección de personal, reclutamiento de personas, análisis de cargos, formación, desarrollo y compensación. Por otra parte la encuesta nos proporcionó información sobre los cargos como lo son: el objetivo del puesto, relaciones de puesto, supervisión, entre otros. También se realizaron Entrevistas con la Gerencia y el personal de la empresa con el fin de detectar las falencias en los procesos.

- ☑ Se definieron los procesos que le permitirán a la organización la implementación del sistema de Gestión del Talento Humano y el mejoramiento interno de la misma.

- ☑ Se definieron las competencias organizacionales y específicas para cada cargo lo que permitió realizar la descripción de los cargos y orientación de las personas o inducción.

- ☑ Se diseñaron la descripción de los cargos correspondiente a las necesidades de la organización. Se definieron los objetivos del cargo, las competencias requeridas, tipo de relaciones, supervisión y reportes. Todo lo cual favorecerá el cumplimiento de las metas establecidas en la organización y generará mayor índice de mejora en el desempeño de los empleados. Además de ello, este proceso aporta información vital para la selección de personal, y es éste quien garantiza la idoneidad de la persona y la capacidad para cumplir con las tareas del cargo y para que la empresa alcance los objetivos propuestos.

- ☑ El programa de inducción se diseñó para que la empresa le brinde a sus empleados una imagen global y clara de la estructura organizacional, los procesos que manejan, el portafolio de productos y servicios, los derechos y beneficios de los trabajadores y las responsabilidades de la empresa. Este programa le permite al empleado identificarse con la empresa y generar mayor sentido de pertenencia.

- ☑ Gracias a la información obtenida en el diseño de los cargos se diseñó un plan de formación para que la empresa brinde a sus empleados

oportunidades de mejora y fortalecimiento de debilidades para incrementar el desempeño y aportar conocimientos que generen valor competitivo y soluciones eficaces a problemas en el ámbito laboral.

- ☑ Para finalizar las conclusiones se debe resaltar que la empresa participó activamente en cada uno de los procesos que se desarrollaron, realizando sugerencias y aprobaciones para que el proceso aportara y cumpliera al máximo las necesidades y proyección futura de la empresa.

Además de lo anterior, es importante resaltar que con este proyecto de investigación pudimos aprender y aportar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación de la especialización. Así mismo consideramos que este trabajo es vital para la organización pues no tenían desarrollado los procesos de gestión humana, por lo que se establecieron las directrices que guían adecuadamente el sistema de gestión del talento humano, entre estos procesos están el de reclutamiento, selección, diseño de cargos, planes de formación y programa de inducción. Además de esto cumple con uno de los requisitos necesarios para certificarse.

Por otra parte es vital que la empresa tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☑ Definición clara de la estructura organizacional para que sus colaboradores se identifiquen y adquieran mayor sentido de pertenencia con la organización.
- ☑ Establecer el área de Talento Humano para que se realice de forma eficiente y efectiva cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación, evaluación de desempeño, compensación y bienestar laboral.

- ☑ Proporcionar a los empleados toda la información referente a los programas de salud ocupacional y ejecutar adecuadamente las acciones correspondientes.

- ☑ Definir las políticas de seguridad, el reglamento interno de trabajo, pues estas son directrices que guían el comportamiento de los empleados.

- ☑ Diseñar una evaluación de desempeño que le permitirá a la empresa valorar el nivel de habilidad y conocimiento de los empleados en los puestos de trabajo. Una vez obtenidos los resultados la empresa realizará las acciones de mejora para aquellos miembros que necesiten fortalecer las debilidades e incrementar su desempeño laboral.

- ☑ Implementar un sistema de indicadores de gestión del Talento Humano que le permita a la empresa detectar las falencias del proceso e ejecutar las acciones de mejora del negocio correspondiente para realizar una mejor gestión y orientarse para crear y mantener la ventaja competitiva de la organización a través de su gente.

12. BIBLIOGRAFIA

Alles, M, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Primera Edición, Buenos Aires: Granica, 2006, Disponible en MA Alles - 2005 - books.google.com

Cabarcas Ortega N, Gestión del Talento Humano, NC Ortega - hucaribe.gov.co

Chiavenato, I, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, 1999,

Chiavenato, I, Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, 5 Ed. 2001

Chiavenato, I, Gestión del Talento Humano, Ed Mc Graw Hill, Bogotá D.C., 2002

DELGADO, D, Modelo de Gestión por Competencias, 2003, Disponible en gestiondelconocimiento.com

Dolan S, Valle R, Jackson S & Schuler R, La Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, 2007

Fonseca Chimá, L & Gutiérrez Lizcano, G, Diseño de un sistema de administración de recursos humanos, Universidad tecnológica de bolívar, 2005.

Gómez L, Balkin D & Cardy R, Gestión de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, 1ª Edición, Madrid, 1998.

Hernández, Fernández & Baptista, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill. México, 2003.

Mathis R. & Jackson J, Fundamentos de Administración de Recursos Humanos: Perspectivas Esenciales, Ed. Thomson 2ª edición, México, 2003

Robbins, S & Coulter, M, Administración, 8° Edición, Ed. Pearson Educación, Mexico 2005, Disponible en books.google.com

Saldarriaga J (2008) de GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS, Estudios Gerenciales, vol.24 no.107 Cali Apr./June, scielo.unal.edu.co.

Valle, L, Tipos de Competencias, 2006, Disponible en IV Leon - 2006 - sld.cu

ANEXOS

A. CUESTIONARIO

	DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA	Fecha
Nombre del Entrevistado		
Puesto que Ocupa		
<p>A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales deben ser respondidas con total sinceridad con el fin de obtener una visión global sobre el estado actual de los procesos de Gestión Humana en la empresa DCA TECHNOLOGY LTDA.</p>		
Proceso de Reclutamiento		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa posee algunas prácticas u procesos de reclutamiento de personal? Si _____ No_____ ¿Cuáles? 2. Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresó a la empresa: <ol style="list-style-type: none"> a. Recomendación de un empleado _____ b. Internet _____ c. Prensa _____ d. Bases de datos de Universidades _____ 3. ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso)? Si _____ No_____ 		
Proceso de Selección		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa tiene algunas técnicas de selección de personal? Si _____ No_____ ¿Cuáles? 2. El tiempo entre su postulación al cargo y su primera entrevista fue: <ol style="list-style-type: none"> a. Menos de un día _____ b. Menos de una semana _____ c. Menos de un mes _____ d. Más de un mes _____ 3. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa DCA TECHNOLOGY? <ol style="list-style-type: none"> a. Ninguna _____ b. Una _____ 		

- c. Dos _____
 - d. Tres o más _____
4. ¿la documentación que entregó en su hoja de vida fue cotejada (original-copia)? Si _____ No _____
 5. ¿A usted se le aplicó algunas de las siguientes pruebas?
 - a. Test Psicológicos _____
 - b. Test de Personalidad _____
 - c. Pruebas Psicotécnicas _____
 - d. Ninguno _____
 6. ¿Le realizaron exámenes médicos durante el proceso de selección?
Si _____ No _____
 7. ¿Antes de iniciar a trabajar le realizaron alguna charla de inducción general? Si _____ No _____

Proceso de Formación

1. ¿La empresa realiza procesos de Formación?
Si _____ No _____ ¿Cuáles?
2. ¿Considera usted que hay áreas de la empresa donde se requiere en mayor medida los procesos de Formación? Si _____ No _____ ¿Cuáles?
¿Por qué?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
4. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?

Proceso de Evaluación de Desempeño

1. ¿La empresa realiza procesos de evaluación de desempeño a sus empleados? Si _____ No _____ ¿Cada cuanto tiempo?
2. ¿En su área existe algún mecanismo de evaluación que permita trabajar sobre las debilidades de sus integrantes o el buen desempeño de los mismos? Si _____ No _____ ¿Cuál?

Proceso de Compensación

1. ¿Además del sueldo básico recibe usted algún tipo de beneficio adicional? Si _____ No _____ ¿Cuál?
2. ¿Considera usted que su sueldo corresponde a su nivel de estudios?
Si _____ No _____ ¿Por qué?

B. ENCUESTA

	ANÁLISIS DE CARGOS	Fecha
Nombre del entrevistado:		
Puesto que ocupa		
<p>1. ¿Conoce la ubicación e importancia de su cargo dentro de la organización? Si ___ No ___</p> <p>2. ¿Tiene relación directa con gerentes de otras áreas de trabajo? SI__ NO__ Con que áreas</p> <p>3. ¿A quién le reporta?</p> <p>4. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la organización?</p> <p>5. ¿Además de las funciones de su cargo realiza otras tareas? Si___ No_____ ¿Cuáles?</p> <p>6. Describa brevemente un día rutinario en su trabajo</p> <p>7. ¿Cree usted que los recursos otorgados en su departamento son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz? Si _____ No _____</p> <p>8. ¿Tiene usted personas a cargos, que cargos y que funciones realizan?</p> <p>9. ¿Cuáles son las habilidades o atributos que se requieren para el puesto?</p> <p>10. ¿Está usted expuesto a riesgos de tipo físico y/o psíquico en el desempeño de sus funciones? Si ___ No___ ¿Cuáles?</p> <p>11. Describa las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual desarrolla su trabajo</p>		

C. REQUISICIÓN DE PERSONAL

	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Fecha																	
<p>Este formato de Requisición corresponde a la necesidad de obtener información sobre la vacante, con el fin de realizar una selección que corresponda a sus necesidades</p>																			
DATOS DE LA REQUISICION																			
INFORMACION SOBRE LA VACANTE																			
Cargo Requerido:		Número de Cargos																	
Horario		Remuneración																	
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN																			
Reemplazo por: <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse; width: 80%;"> <tr><td style="padding: 2px;">Renuncia del Empleado</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Maternidad</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nuevo Cargo</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otro</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Cual</td><td></td></tr> </table>		Renuncia del Empleado		Maternidad		Nuevo Cargo		Otro		Cual		Fecha Máxima para cubrir la vacante <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse; width: 80%;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Día</td><td style="width: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Mes</td><td style="width: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Año</td><td style="width: 20px;"></td> </tr> </table>		Día		Mes		Año	
Renuncia del Empleado																			
Maternidad																			
Nuevo Cargo																			
Otro																			
Cual																			
Día		Mes		Año															
Reemplaza a: _____ _____																			
CANDIDATOS POSIBLES PARA CUBRIR LA VACANTE																			
a. _____ b. _____ c. _____																			

Requisición Solicitada por:		Requisición Aprobada por:		
_____		_____		
Revisado y Aprobado por:				

PERFIL DEL CANDIDATO				
Grado	Bachiller ()	Egresado ()	Especialización ()	Maestría ()
Sexo	F ()	M ()	Edad	
FUNCIONES A REALIZAR:				
REQUISITOS:				
Conocimientos				
Experiencia				
Características Personales				

D. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha																										
Nombre del Cargo																													
Reporta A																													
Supervisa A																													
OBJETIVO DEL PUESTO																													
NATURALEZA DE LAS RELACIONES																													
Internas																													
Externas																													
EDUCACIÓN U FORMACIÓN																													
EXPERIENCIA NECESARIA																													
COMPETENCIAS																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 30%;">Competencias Generales</th> <th rowspan="2" style="width: 20%;">Indicador</th> <th colspan="3" style="width: 50%;">Niveles De Desarrollo</th> </tr> <tr> <th style="width: 16.6%;">Superior</th> <th style="width: 16.6%;">Medio</th> <th style="width: 16.6%;">Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Competencia 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencia 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo			Superior	Medio	Bajo	Competencia 1													Competencia 2				
Competencias Generales	Indicador	Niveles De Desarrollo																											
		Superior	Medio	Bajo																									
Competencia 1																													
Competencia 2																													

Competencias Del Cargo	Indicador	Niveles De Desarrollo		
		Superior	Medio	Bajo
Competencia 1				
Competencia 2				

CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Salario	Riesgos

OBSERVACIONES U COMENTARIOS

E. PETICIÓN DE EMPLEO

	PETICIÓN DE EMPLEO	Fecha												
Datos Personales														
Nombre y Apellidos: _____ Edad: _____ Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ CC: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Email: _____														
Información Básica														
Cargo al que aspira: _____ Sueldo deseado: _____														
Estudios Realizados														
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>Desde/Hasta</th><th>Título Recibido</th></tr></thead><tbody><tr><td>Secundaria</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Profesional</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Otros estudios</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				Desde/Hasta	Título Recibido	Secundaria			Profesional			Otros estudios		
	Desde/Hasta	Título Recibido												
Secundaria														
Profesional														
Otros estudios														
Experiencia Laboral														
Nombre de la Empresa: _____ Dirección: _____														

Teléfono: _____

Cargo Desempeñado: _____

Nombre de Jefe Inmediato: _____

Cargo del Jefe Inmediato: _____

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Cargo Desempeñado: _____

Nombre de Jefe Inmediato: _____

Cargo del Jefe Inmediato: _____

Referencias Personales

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Ocupación: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Ocupación: _____

Observación u Comentario del Entrevistador

“Yo _____ certifico que los datos contenidos en la presente petición, así como mi capacidad, habilidad y conocimientos son verídicos”.

Firma del Entrevistador

F. ENTREVISTA DE DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS

	ENTREVISTA DE DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS	Fecha
<p>Esta entrevista pretende indagar información sobre aquellas conductas pasadas del candidato en el puesto de trabajo, que nos permitirán tener una percepción clara de las acciones futuras.</p> <p>El entrevistador debe garantizar por obtener en cada ejemplo las vivencias del pasado que muestren la situación, la tarea, la acción y el resultado que se obtuvo. A continuación se plantean una serie de ejemplos para cada cargo.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia General</p> <ol style="list-style-type: none">1) Durante su experiencia en el cargo de gerencia general, diga cuales han sido sus logros alcanzados en este tipo de compañías, dedicadas a trabajar en proyectos de desarrollo de software.2) Describa conforme a su experiencia en manejo de equipos de trabajo. Como los ha guiado, que estrategias ha utilizado para alcanzar los logros de la organización cumpliendo con las expectativas de los clientes.3) En una situación de fracaso, explique los factores que inciden de forma directa en este tipo de compañías dedicadas al desarrollo de software. Conforme a ello, puntualice las estrategias que llevaría a cabo para que la organización se sobre ponga a esta situación. <p><input checked="" type="checkbox"/> Profesional Sénior:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Dada una necesidad de un cliente, que procedimientos o pasos usarías para definir el alcance del proyecto, costos y elaborar una propuesta económica.2) Teniendo en cuenta la propuesta elaborada en el ítem anterior que estrategia implementarías para llegar a un acuerdo con el cliente sin entrar en choque y que está propuesta no sufra cambios significativos.3) Dado el caso que usted sea asignado a una reunión para entender la		

necesidad de un cliente, describa que método utilizaría para detallar dicha necesidad sin incurrir en términos técnicos que no son de conocimientos de los usuarios.

- 4) Ante una gama de requerimientos como abordaría la inestabilidad de estos.

Profesional Pleno:

- 1) En la implementación de una solución, diga que artefactos cree que deben ser entregados y que actividades requiere sean realizadas para lograr el total entendimiento de lo que se requiere implementar.
- 2) En el momento en que se encuentre desarrollando un prototipo de software y detecte que este pueda afectar negativamente a la solución con un todo, que acciones implementaría para que el proyecto no se vea afectado sustancialmente.
- 3) Siendo usted asignado a la implementación de un software y detecta que a los artefactos entregados pudieron tener más funcionalidades que satisfagan a los usuarios, que opciones de mejoras propone para que las expectativas de los usuarios sean superadas.

Líder Técnico de Pruebas:

- 1) Para asegurar la calidad de las pruebas, explique con claridad las actividades que llevaría a cabo antes de realizar dichas pruebas.
- 2) Dada una situación de realizar un cambio en una prueba que estrategia implementaría ya que se notó la afectación de una funcionalidad ya existente.
- 3) Las pruebas son una evidencia si el producto cumplió o no los requerimientos especificados, describa brevemente las herramientas que utilizaría para evidenciar incidencias.

Profesional Junior:

- 1) Describa un caso que haya requerido optimizar los tiempos de respuestas de un reporte desarrollado en .NET, que acciones tomarías para lograr el objetivo del requerimiento.
- 2) Explique detalladamente que el equipo de diseño entrega los documentos que describe la funcionalidad que debe tener una página

.NET y además se le entrega dicha página web con solo la navegabilidad, que procedimientos aplicaría usted para implementar el desarrollo según la funcionalidad descrita.

- 3) Exponga brevemente al ser asignado para realizar un mantenimiento a un componente que actualmente se encuentra en ambiente productivo, que mecanismo implementaría para no afectar el funcionamiento de otras características que contiene dicho objeto.

G. INFORME DE ENTREVISTA

	PROCESO DE SELECCIÓN	Fecha
	INFORME DE ENTREVISTA	
12.1.1. INFORMACION GENERAL DEL CANDIDATO		
<i>Cargo</i>		
<i>Nombre del Candidato</i>		
<i>Edad:</i>		
<i>Estudios</i>		
<i>Universidad/Instituto</i>		
<i>Fecha de la Evaluación</i>		
1.1 INFORMACIÓN FAMILIAR		
1.2 INFORMACION ACADADEMICA		
1.3 PERFIL LABORAL		
ANALISIS DE COMPETENCIAS		

Competencias	Tipo de Competencia	Observaciones	Nivel Requerido	Nivel Real	% de Ajuste
% AJUSTE A LAS COMPETENCIAS DEL CARGO					%
12.1.2. SINTESIS					
2.1 Fortalezas					
3. CONCEPTO					
Fecha del Informe		Nombre del Evaluador			

H. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

DCA TECHNOLOGY LTDA

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN

HORA/DIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
DIA 1. 9: 00 a 12:00	Breve Historia de DCA TECHNOLOGY LTDA Visión Misión Líneas de productos Portafolio de Productos y Servicios Organigrama	Jackelin España Gustavo Gelis Jackelin España
ALMUERZO 12:00 a 2:00		
2:00 a 4:00	Prestaciones Legales Remuneración Derechos de los trabajadores Programa de Salud Ocupacional	Jackelin España Neil España

CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN

HORA/DIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
DIA 2 9:00 a 11:00	Higiene y Seguridad Industrial Medicina Preventiva	Neil España
11:00 a 12:00	Programa de Bienestar Laboral	
ALMUERZO 12:00 a 2:00		
DIA 3	Inducción al Cargo (1 semana)	

BREVE HISTORIA

Nuestra Compañía nace el 19 de Septiembre del año 1.991 en la ciudad de Cartagena de Indias en la República de Colombia, bajo la razón social de SISTEMAS 2000 LTDA, como un Aliado Tecnológico de la Empresa Colombiana de Petróleos- ECOPETROL (Refinería de Cartagena), al igual que de otras Industrias domiciliadas en el Departamento de Bolívar, logrando preservar durante estos 19 años de labores continuas, una sólida estructura administrativa y financiera sobre la cual reposan los principios de Calidad, Responsabilidad y Oportunidad en la prestación de sus servicios.



VISIÓN

Hacia el año 2018, DCA TECHNOLOGY LTDA, será la compañía especializada en informática y electrónica más importante del país y la de mayor posicionamiento internacional, acorde con los avances tecnológicos.



MISIÓN

Ser líderes en servicios informáticos y electrónicos de alto nivel, apoyados sobre los principios de un mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de la calidad, haciendo sostenible el grado de satisfacción de los clientes actuales y potenciales en el ámbito nacional y proyectado hacia la conquista del mercado internacional.



LINEAS DE PRODUCTOS

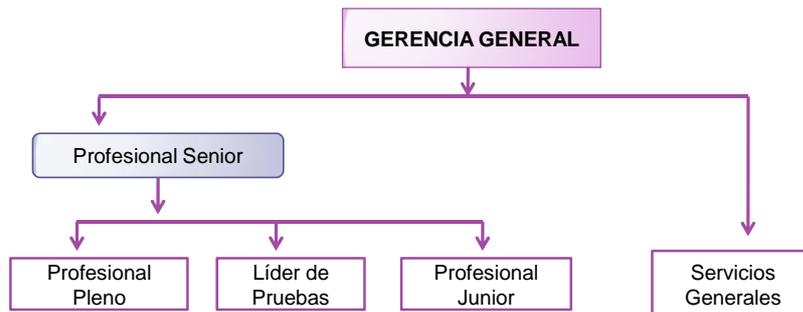
- ❖ DESARROLLO
- ❖ CONSULTORIA
- ❖ ARQUITECTURA



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ❖ **CONSULTORÍA:** Planes de Sistemas de Información, Planes Estratégicos de Informática y Comunicaciones, Análisis del Riesgo de los Sistemas de Información, Consultoría de Negocio.
- ❖ **INTEGRACIÓN DE SISTEMAS:** Integración de ERPs, Comercio Electrónico, Tratamiento de Datos, Desarrollo de Sistemas a Medida.
- ❖ **OUTSOURCING Y FACILITIES MANAGEMENT:** Servicios de Outsourcing, Gestión de Servicios de Negocio, Operación y Explotación del Centro de Proceso de Datos,
- ❖ **ASISTENCIA TÉCNICA:** Mesa de Ayuda.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



PRESTACIONES LEGALES

- ❖ **Primas Legales:** 2 veces al año.
- ❖ **Cesantías e Intereses:** 1 vez al año.
- ❖ **Vacaciones:** 1 vez al año.

REMUNERACIÓN

❖ INCREMENTOS SALARIALES

❖ **INCAPACIDAD LABORAL O LICENCIA DE MATERNIDAD:** Si es Enfermedad General el trabajador debe traer la incapacidad y se envía a la respectiva EPS. Cuando la incapacidad es de 1 a 3 días el pago corresponde al empleador, con cubrimiento del 100% del salario. Del día 4º hasta el día 180 el pago debe hacerlo la EPS, de acuerdo con los siguientes rangos: Hasta el día 90 las dos terceras partes del salario. Si es Enfermedad Profesional debe traer la incapacidad y se envía a la ARP para el recobro.

REMUNERACIÓN

❖ **LICENCIAS O PERMISOS:** Estos se proporcionan una vez se le informa a la Gerencia.

❖ **VACACIONES:** 1 vez al año.

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

- ❖ Estar afiliados a las diferentes entidades administradoras del Sistema General Integral de Seguridad Social, es decir a una Entidad Promotora de Salud (EPS).
- ❖ A una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).
- ❖ A una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) y a una caja de Compensación Familiar, que para el caso de DCA TECHNOLOGY LTDA. es COMFENALCO.

PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL



HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Actividades:

- Reconocer, evaluar y controlar los agentes contaminantes que se generen en los puestos de trabajo y que puedan producir Enfermedad Profesional en los trabajadores.
- Reconocimiento de los diferentes agentes contaminantes, que se realiza a través de inspecciones y evaluaciones ambientales.
- Evaluación y monitoreo ambiental al nivel de los diferentes riesgos que se hayan detectado en el Panorama de Riesgos y que se presentan en el sitio de trabajo, quedando registrado esta actividad en el cronograma de actividades para su ejecución.
- Implementación de medidas de control
- Intervención de los factores de riesgo a partir de la elaboración del panorama de riesgos.

MEDICINA PREVENTIVA

Diagnóstico de Condiciones de Salud:

- Se realiza el Diagnóstico Integral de las Condiciones de Salud de la población de DCA TECHNOLOGY LTDA., cuyo análisis permitirá determinar patologías más frecuentes, diagnóstico de enfermedades de origen profesional y la determinación de enfermedades en fase subclínica; lo que permite la priorización de actividades a realizar.
- Mediante el diagnóstico de las condiciones de salud se identificarán las características generales de la población evaluada, en lo que respecta a:
 - Variables demográficas: edad, sexo, procedencia.
 - Ocupacionales: antecedentes ocupacionales, cargo, tiempo en el cargo, sección.
 - Morbilidad: patologías más frecuentes, o más severas, o por factores de riesgo.



PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

❖ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

❖ **AUXILIO DE TRANSPORTE:** Cuando se requiere la visita a clientes o cuando es fuera del área urbana.

❖ AUXILIO DE ALIMENTACIÓN

❖ **BONIFICACIONES:** De acuerdo a la facturación de la empresa, al compromiso del trabajador y a los negocios o clientes nuevos.



ESTAMOS SEGUROS QUE LA INFORMACIÓN QUE HA RECIBIDO ES SUFICIENTE Y PERTINENTE.

ESPERAMOS QUE LAS DUDAS QUE LE HALLAN SURGIDO LE HALLAN SIDO ACLARADAS Y QUE EL TRATO QUE A RECIBIDO ES CORDIAL Y AMABLE.

BIENVENIDO A DCA TECHNOLOGY
LTDA

I. COMPETENCIAS DE DCA TECHNOLOGY LTDA

COMPETENCIAS GENERALES			
Competencia: Compromiso	Definición: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y respetando el medio ambiente.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Demuestra vocación de servicio frente a la empresa.</i>	Justifica con argumentos las acciones encaminadas a demostrar la vocación de servicio hacia la empresa, frente a sus subordinados para que los pongan en practica	Aplica acciones que le permitan demostrar a los integrantes de la organización el grado de servicio hacia la misma.	Comprende las acciones realizadas de vocación de servicio por sus superiores para acatarlas y seguirlas.
<i>Ejerce liderazgo para cumplir con los objetivos de la organización.</i>	Fija objetivos concretos, transmitiéndolo a su equipo de trabajo de manera clara, que le permita realizar seguimiento para alcanzarlos a cabalidad.	Identifica los objetivos y los aplica en su área de trabajo para cumplir con los objetivos de la organización.	Lleva a cabo las tareas básicas encomendadas para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización.
<i>Fomenta el prestigio y sentido de pertenencia de la empresa.</i>	Plantea acciones y estrategias para que su equipo de trabajo realice aportes para fomentar el prestigio y el sentido de	Coordina con su área la aplicación de estrategias que aporten al prestigio y al sentido de pertenencia de la organización.	Lleva a cabo las estrategias definidas que fomentan el logro del prestigio y sentido de pertenencia de la

	pertenencia hacia la empresa.		organización.
Competencia: Orientación al Cliente	Definición: Servir al cliente conociendo y comprendiendo sus necesidades, comprometiéndose en resolver sus problemas y visualizando alternativas para mejorar la calidad del servicio.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Conoce y comprende las necesidades del cliente</i>	Evalúa el nivel de satisfacción del cliente	Explica al cliente el proceso entregándole soluciones	Escucha al cliente y aclara sus inquietudes
<i>Resuelve necesidades de fondo del cliente</i>	Evalúa la información sobre los principales requerimientos estableciendo planes de acción para anticiparse a las necesidades	Selecciona y prioriza a los clientes de acuerdo a sus necesidades	Busca información indagando más allá de las necesidades manifestadas por los clientes
<i>Compromiso personal y valor agregado</i>	Crea estrategias para garantizar el cumplimiento del servicio	Resuelve oportunamente los problemas de los clientes	Asesora al cliente planteando alternativas de solución

Competencia Calidad del Trabajo	Definición: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en sus propios beneficios como en los de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Comprende aspectos complejos y los transforma en soluciones prácticas y operables.</i>	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables en beneficio de la organización.	Establece prácticas sencillas, equilibradas y operables que se adapten de acuerdo a las necesidades específicas de la organización.	Aplica los procedimientos prácticos y sencillos planteados por sus superiores que le permitan a la organización beneficiarse.
<i>Posee capacidad de juicio.</i>	Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y de la organización, y genera soluciones prácticas y operables en beneficio de la organización.	Elabora soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en post de los objetivos organizacionales.	Lleva a cabo las soluciones dadas en beneficio de los clientes internos y externos para alcanzar los objetivos organizacionales.
<i>Compartir el</i>	Genera mecanismos de	Posee amplio conocimiento	Selecciona de cada

<i>conocimiento profesional y experticia con el resto del grupo.</i>	intercambio y aprovechamiento del conocimiento y experticia de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor sofisticación y nivel profesional.	del negocio y de su área de especialización, y comparte con pares y subordinados.	miembro del equipo el conocimiento para aplicarlo en su área de trabajo y mejorar continuamente.
Competencia Sentido de Pertenencia	Definición: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Conoce los valores y la cultura de la empresa y los promulga como si fueran propios.</i>	Explica a los demás miembros de la empresa los valores y la cultura de la empresa.	Demuestra mediante sus acciones los valores y cultura de la empresa.	Asimila los valores y cultura de la empresa.
<i>Defiende los intereses de la empresa cuando éstos se ven amenazados.</i>	Juzga y evalúa el grado en el que los intereses de la empresa se ven amenazados	Identifica los intereses de la empresa y sus posibles amenazas.	Comprende los intereses de la empresa y sus posibles amenazas.
<i>Da prioridad a los</i>	Categoriza los intereses	Aplica las acciones	Entiende los objetivos

<i>intereses organizacionales y se compromete en la consecución de los mismos.</i>	organizacionales y elabora planes de acción para la consecución de los mismos.	correspondientes para alcanzar los objetivos de la empresa.	de la empresa y se compromete con alcanzarlos.
Competencia: Negociación	Definición: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.</i>	Orienta sus comportamiento con la filosofía ganar-ganar obteniendo acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en el intercambio de argumentos de propuestas veraces, solidas y consistentes.	Se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.	Aplica objetivos globales para llegar acuerdos entre las partes.
<i>Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos.</i>	Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño	Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a su contra parte con seguridad y llegar a un acuerdo.	Utiliza sus propias estrategias que le dan los mejores resultados logrando acuerdos razonables.

	en la misma		
<i>Se centra en el problema y no en la persona.</i>	Busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones, centrándose en los intereses y no en las posiciones.	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque en algunos momentos puede perder de vista los intereses del otro anteponiendo los propios.	Propone alternativas a partir de los argumentos recibidos.
Competencia Planeación y Organización	Definición: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyectos, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Determina metas</i>	Propone las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia.	Transmite las metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas.	Muestra interés por definir las metas a seguir.
<i>Plantea planes de acción</i>	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y recursos.	Propone diferentes alternativas para la ejecución de los planes de acción.	Planifica planes de acción a corto plazo.

<i>Plantea mecanismos de seguimiento</i>	Diseña estrategias de seguimiento de las metas establecidas.	Hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos, corrige sus previsiones cuando es necesario.	Establece fechas de seguimiento teniendo en cuenta los plazos finales.
Competencia Trabajo en Equipo	Definición: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sí para el logro de los resultados del equipo.</i>	Fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.	Establece relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.	Coopera en las actividades comunes.
<i>Acepta y valora las competencias de otros.</i>	Integra las competencias de los miembros y saca provecho de ello para cumplir oportunamente con los objetivos planteados.	Identifica las competencias u habilidades de los miembros del equipo.	Tiene en cuenta las ideas y experiencia de los demás miembros del equipo.
<i>Valora las diferencias y construye relaciones de</i>	Escucha con respeto las opiniones y experiencias de	Valora las contribuciones de los demás, aun cuando se	Es consciente de las diferencias del grupo y

<i>respeto y crecimiento.</i>	otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas. Comunica ideas y comparte información.	le planteen diferentes puntos de vista y participa con entusiasmo en el grupo.	trata de establecer relaciones de respeto con los demás.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
Competencia: Adaptabilidad al Cambio	Definición: Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Se adapta y se amolda a los cambios.</i>	Tiene una amplia visión del mercado y del negocio, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambio que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la organización.	Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que su superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.	Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida en que sean más cercanos.
<i>Versatilidad del comportamiento</i>	Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse y adaptar a su equipo según las	Posee criterio y sentido común para modificar su comportamiento según la situación sin perder de vista los objetivos de la organización.	Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.

	circunstancias		
<i>Promueve la adaptabilidad al cambio en su equipo</i>	Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores y les brinda Coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo	Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.	Puede adaptar su comportamiento si recibe Feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos.
Competencia: Liderazgo	Definición: Es la habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, fijar objetivos, comunicarlos y hacer el seguimiento de los mismos y dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.		
Indicadores	Comportamiento por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Fija objetivos y hace seguimientos de los mismos.</i>	Fija objetivos, los transmite claramente, realiza seguimiento y Feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Transmite y explica los objetivos en su área de trabajo, realiza el seguimiento pertinente para alcanzar los objetivos de la organización de manera efectiva.	Aplica en su área de trabajo el direccionamiento dado para alcanzar los objetivos organizacionales de forma efectiva.
<i>Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de</i>	Se anticipa como líder a las necesidades internas y externas planteando a su	Coordina acciones con su equipo de trabajo para identificar conflictos y	Informa a su equipo sobre los conflictos presentados.

<i>las decisiones.</i>	grupo de trabajo los conflictos, dando su solución para tomar decisiones de calidad.	optimizar la calidad de las decisiones	
<i>Proporciona Feedback para el desarrollo de sus colaboradores.</i>	Brinda las herramientas suficientes a sus colaboradores para el desarrollo de cada uno a través del Feedback.	Realiza un adecuado seguimiento a los integrantes de su grupo haciéndole el acompañamiento y Feedback necesario.	Conoce las herramientas de Coaching y Feedback y no las aplica.
Competencia: Mejoramiento Continuo	Definición: Habilidad para reconocer sus errores y aprender de ellos, e incorporar nuevos conocimientos especializados que complementen su experiencia práctica, promoviendo su mejoramiento continuo, como persona y profesional, y brindándole una visión más amplia, y competitiva a la Compañía		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Reconoce sus errores y aprende de ellos.</i>	Juzga y evalúa sus errores y realiza las acciones correspondientes para mejorar.	Analiza los errores cometidos y aprende de ellos.	Distingue los errores cometidos
<i>Incorpora nuevos conocimientos especializados que complementan su experiencia.</i>	Justifica con razones y argumentos los conocimientos adquiridos que complementan su experiencia.	Realiza análisis complejos que ponen en manifiesto los conocimientos adquiridos.	Aplica los conocimientos que complementan su experiencia.

<i>Promueve el mejoramiento continuo tanto a nivel personal como profesional para generar mayor competencia organizacional.</i>	Fomenta y crea estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo en todo el personal para generar competencia organizacional.	Aplica el mejoramiento continuo en su trabajo para contribuir con la competitividad de la empresa.	Comprende que el mejoramiento continuo contribuye a la generación de competencia organizacional.
Competencia: Orientación al Resultado	Definición: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir o superar a la competencia, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Encamina las acciones para cumplir los objetivos.</i>	Supera el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos, anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.	Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aún en situaciones de presión.	Alcanza sus metas y objetivos.
<i>Actúa con sentido de urgencia para superar los estándares de la</i>	Diseña planes para superar los estándares de la competencia.	Realiza modificaciones en los métodos y herramientas para alcanzar los	Se esfuerza por cumplir en el tiempo determinado y alcanzar

<i>competencia.</i>		resultados.	los resultados.
<i>Fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de desempeño.</i>	Desarrolla e implementa nuevos procesos y herramientas de trabajo que hacen a la organización más rápida, más eficiente y más preparada para los cambios en el contexto lo que incrementa los niveles de desempeño.	Elabora metas que permiten optimizar sus métodos de trabajo y mejorar el desempeño.	Se plantea metas y mantiene su nivel de desempeño.
Competencia: Toma de Decisiones	Definición: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Formula alternativas viables para la consecución de los objetivos.</i>	Realiza análisis complejos para determinar las alternativas que permitan alcanzar los objetivos.	Ejecuta las acciones correspondientes a las alternativas propuestas.	Es capaz de plantear posibles alternativas que contribuyan al logro de los objetivos.
<i>Analiza los riesgos que se pueden presentar en la toma de decisiones.</i>	Examina el entorno y las variables que pueden afectar la toma de decisiones.	Propone las consecuencias que se pueden originar al tomar una decisión.	Asimila los riesgos que se pueden presentar en la toma de decisiones.
<i>Asume las</i>	Evalúa los errores	Analiza su comportamiento	Es consciente de las

<i>responsabilidades de su acción.</i>	cometidos y afronta las acciones correspondientes.	y asume las responsabilidades de su acción.	responsabilidades o errores de sus acciones y trata de corregirlas.
Competencia: Comunicación	Definición: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Prepara argumentos en forma efectiva y anticipa preguntas.</i>	Evalúa que los argumentos e ideas se transmitan de forma clara, eficiente y fluida, logrando que la audiencia atienda el mensaje.	Explica a su equipo de trabajo los argumentos e ideas de manera clara y concisa.	Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende de las ideas expresadas por sus superiores con el fin de verificar si comprendió el mensaje.
<i>Escucha al otro y entiende sus conceptos e ideas.</i>	Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.	Organiza la información dada por su interlocutor y verifica que el mensaje que se debe transmitir a sus subordinados lo hayan comprendido correctamente.	Comprende la información dada por sus superiores.

<i>Comunica por escrito de forma concisa y clara.</i>	Utilizar las posibilidades de la escritura para comunicar y transmitir mensajes complejos, teniendo en cuenta a los interlocutores, sus motivaciones o expectativas.	Expresar con claridad y de forma ordenada los aspectos clave de la información escrita; capacidad para redactar mensajes en contextos no predefinidos, adecuando el lenguaje al propio contexto.	Expresar ideas y mensajes escritos que requieran poca elaboración, de forma clara en contextos predefinidos.
Competencia: Solución de Problemas	Definición: Capacidad para intercambiar información en forma clara, precisa, efectiva y eficiente, debatiendo ideas y utilizando estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, manteniendo los objetivos planteados a lo largo de la negociación y llegando a acuerdos ventajosos.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Capacidad para comunicarse efectivamente</i>	Establece mecanismos que permitan establecer y mantener una comunicación efectiva de los procesos con el fin de lograr una coordinación oportuna entre todos los involucrados en el mismo.	Aplica los mecanismos que permiten establecer y mantener una comunicación efectiva de los procesos.	Interpreta los mecanismos planteados para establecer y mantener una comunicación efectiva.
<i>Capacidad de generar alternativas de solución.</i>	Propone diferentes alternativas de solución teniendo en cuenta el grado de relevancia de los	Ejecuta las alternativas propuestas para solucionar los inconvenientes presentados.	Asimila las alternativas propuestas para dar solución a un problema.

	inconvenientes presentados		
<i>Habilidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.</i>	Genera ideas innovadoras que permitan dar solución de manera anticipada a cualquier tipo de cambios según el contexto logrando adaptarse rápidamente a los cambios según la estrategia propuesta por la organización	Se acopla a situaciones u cambios generados en la empresa y propone alternativas.	Comprende los cambios que sufre la empresa y trata de adaptarse a ellos.
Competencia: Pensamiento Analítico	Definición: Es la capacidad de entender y resolver un problema desagregándola en pequeñas partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre componentes.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Desglosa los problemas</i>	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.	Examina la información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema.	Se interesa por recopilar y examinar información.
<i>Identifica relaciones múltiples.</i>	Permanece atento a todos los cambios del contexto,	Comprende una situación descomponiéndola en	Identifica las causas de los problemas.

	observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de negocio.	diversas partes y estableciendo relación entre ellas.	
<i>Realiza planes o análisis complejos.</i>	Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas.	Comprende sistemas de mediana complejidad.	Relaciona información de baja complejidad.
Competencia: Innovación	Definición: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué.		
Indicadores	Comportamientos por Nivel de Desarrollo		
	Superior	Medio	Bajo
<i>Modifica las situaciones o problemas incluso cuando no se ha pensado con anterioridad.</i>	Diseña soluciones y situaciones de negocio creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes.	Lleva a cabo las soluciones y acciones innovadoras, utilizando enfoques no contemplados que facilitan la gestión o la mejora organizativa.	Percibe la necesidad de dar respuesta ante situaciones o problemas y se esfuerza por brindarlas a tiempo

<p><i>Idea soluciones nuevas y diferentes a problemas o situaciones del puesto, la empresa o los clientes.</i></p>	<p>Elabora propuestas en donde se plantean alternativas de mejora en el puesto, la organización y los clientes, proponiendo ideas novedosas que permitan obtener soluciones efectivas.</p>	<p>Analiza y ejecuta las acciones de mejora para la organización y los clientes.</p>	<p>Plantea mejoras a problemas o situaciones de su puesto de trabajo.</p>
<p><i>Mejora la calidad de los productos, servicios y procesos ofrecidos por la empresa.</i></p>	<p>Presenta propuestas nuevas que añaden valor a los productos y servicios.</p>	<p>Ejecuta las mejoras propuestas a los productos y servicios.</p>	<p>Es intelectualmente curioso, le gusta estar informado y aprender diversas cosas y trata de comunicar esos conocimientos si tiene oportunidad.</p>