

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.**

**MELISSA KATALINA SÁNCHEZ OSORIO  
LIZETH BRIGGITE ÁLVAREZ RESTREPO**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.**

**MELISSA KATALINA SÁNCHEZ OSORIO  
LIZETH BRIGGITE ÁLVAREZ RESTREPO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniera  
Industrial**

**Director:  
ORLANDO CONTRERAS  
Msc. En Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2015**

## DEDICATORIA

A Dios, quien marca mi camino y dirige mis pasos, quien me levanta de cada tropiezo y corona mis victorias, quien me escuda en cada una de mis Batallas y me da la fuerza para perseverar por lo que amo.

A mi Mama Maritza Osorio, por ser mi apoyo, mi ejemplo a seguir, por minimizar el peso de mis cargas con una palabra de aliento, y con una sonrisa sincera, por amarme, y no escatimar ningún esfuerzo para hacerme feliz.

A mi Papa, José Javier Sánchez, porque fue su lucha constante, la que me permitió conquistar esta meta, Su mano dura la que no me dejo doblegarme ante las adversidades, y su inmenso amor quien motivo cada uno de mis pasos.

A mi hermano, por ser mi motor y mi orgullo.

A mi novio, por acompañarme en esta etapa, por estar a mi lado cuando más lo necesitaba y enseñarme a sonreír, aun en las más fuertes tormentas.

A mis amigas Kate y Lau, por me enseñaron el verdadero valor de una amistad.

A todas las personas que amo, porque el simple hecho de amar, es un motivo para triunfar.

Melissa Katalina Sánchez.

## DEDICATORIA

A Dios, porque sin su voluntad no se mueve la hoja de un árbol, y es él quien hace que logre todas mis metas, me sostiene cuando siento caer y me muestra el camino que debo seguir para hacer mis sueños realidad.

A mi mamá Dora Restrepo, por su inmenso amor, por su esfuerzo y sacrificio, por mantenerse fuerte y ser mi confidente cuando más lo necesite, porque Gracias a ella soy lo que soy, a ella le debo todo.

A mi papá Arturo Álvarez por que fueron su esfuerzo y sacrificio, los que me permitieron hoy, recoger el fruto de mis esfuerzos.

A mis hermanas, porque su admiración, fue mi motor para ser cada día mejor, y para luchar por lograr mis propósitos.

A quien me vio llorar, y lloro conmigo, me vio reír y rió conmigo, a quien me apoyo, quien fue mi equilibrio, y hoy celebra mi triunfo.

A mi compañera de tesis, por acompañarme en esta experiencia, que nos trajo momentos que no olvidaremos nunca.

Briggite Álvarez Restrepo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todas las personas que de una u otra forma, hicieron posible que cumpliéramos esta meta, con sus enseñanzas, apoyo y entusiasmo.

A nuestro Director de Tesis por orientarnos, corregirnos, y enseñarnos el camino de una adecuada formación profesional.

A INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA, por abrirnos sus puertas y darnos la confianza de realizar con ellos nuestro proyecto de grado.

Al Ingeniero Bernardo Gordillo, por toda su colaboración y enseñanzas a lo largo del proyecto.

A la ingeniera Diana Gutiérrez, quien nos permitió aprender a cerca del amplio mundo de los recursos humanos.

A la Universidad Industrial De Santander, porque a ella le debemos lo que hemos aprendido, y nos dio la oportunidad de hacer realidad nuestro sueño.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	21
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. OBJETIVOS	27
3.1. OBJETIVO GENERAL	27
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
4. ALCANCE	29
5. RESULTADOS	30
6. MARCO DE REFERENCIA	31
6.1. MARCO TEÓRICO	31
6.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	31
7. METODOLOGÍA	32
7.1. POBLACIÓN	32
7.2. INSTRUMENTOS	32
8. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.	34
8.1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.	34
8.2. ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN AL PERSONAL	35
8.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.	39
8.4 MATRIZ DOFA	41
8.5. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	46
8.6. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS	50

8.7. MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIA	59
8.8. ELABORACIÓN EVALUACIÓN 360°	59
8.9. APLICACIÓN DE LA PRUEBA	71
8.10. CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN	72
8.11. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.	85
8.12. APLICACIÓN EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS LA GESTIÓN POR COMPETENCIA	94
8.13. APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO	103
9. CONCLUSIONES	124
10. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	130

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Evaluación coordinadora HSEQ- JEFE	75
Figura 2. Evaluación coordinadora HSEQ- SUBORDINADO	76
Figura 3. Evaluación coordinadora HSEQ- AUTOEVALUACIÓN	77

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Situación actual de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA	46
Gráfica 2. Niveles por porcentajes	61
Gráfica 3. Descripción del proceso.	63
Gráfica 4. Promedios nivel directivo	78
Gráfica 5. Promedio nivel administrativo	79
Gráfica 6. Promedio nivel supervisores	80
Gráfica 7. Promedio nivel de apoyo	81
Gráfica 8. Promedio nivel operario	82
Gráfica 9. Diagrama. Procesos de Recursos Humanos.	95
Gráfica 10. Diagrama etapas Prueba Piloto	104
Gráfica 11. Resultados Evaluación de competencias generales.	117
Gráfica 12. Resultados Evaluación de competencias específicas.	117
Gráfica 13. Resultados entrevista Final.	121

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Encuesta conocimiento de la empresa.	36
Tabla 2. Encuesta conocimiento de la empresa diligenciada	37
Tabla 3. Información consolidada	38
Tabla 4. DOFA	41
Tabla 5. Descripción del puesto	47
Tabla 6. Descripción del puesto	49
Tabla 7. Ejemplo del formato, de las asignaciones de valor de la coordinadora de calidad	51
Tabla 8. Cinco resultados más altos	52
Tabla 9. Competencias Específicas	53
Tabla 10. Tipos de cargo	55
Tabla 11. Relación de niveles con tipos de cargos.	56
Tabla 12. Cargos y competencias ponderadas.	58
Tabla 13. Competencias Generales	60
Tabla 14. Ilustración de cómo se realizó el proceso	62
Tabla 15. Porcentajes y promedios	64
Tabla 16. Grados de comportamiento	65
Tabla 17. Nivel inicial 1- Personal de Apoyo	66
Tabla 18. Nivel inicial 2- Operarios de Obra	67
Tabla 19. Nivel intermedio 1.- Administrativos.	68
Tabla 20. Nivel intermedio 2.- Supervisores.	69
Tabla 21. Nivel ejecutivo- Directivos	70
Tabla 22. Especificación de mandos	71

Tabla 23. Perspectivas a evaluar	72
Tabla 24. Plantilla de calificación	73
Tabla 25. Consolidación de las competencias	73
Tabla 26. Nivel directivo	78
Tabla 27. Nivel administrativo	79
Tabla 28. Nivel supervisores	80
Tabla 29. Nivel de apoyo	81
Tabla 30. Nivel operario	82
Tabla 31. Conclusiones	83
Tabla 32. Aspectos propuestos para estar contemplados en los manuales de funciones	86
Tabla 33. Perfil y datos del cargo.	87
Tabla 34. Perfil del cargo	88
Tabla 35. Autoridad	89
Tabla 36. Responsabilidades y funciones generales y del SG.	89
Tabla 37. Riesgos y aspectos ambientales relacionados con sus actividades.	90
Tabla 38. Actitudes necesarias.	90
Tabla 39. Competencias Generales.	91
Tabla 40. Competencias específicas.	91
Tabla 41. Representación de las funciones	92
Tabla 42. Comparación de candidatos.	97
Tabla 43. Resumen de las propuestas realizadas	101
Tabla 44. Formato 1.- Entrevista Inicial	106
Tabla 45. Formato 2. Competencias Generales	107
Tabla 46. Formato 4. Entrevista Final	108
Tabla 47. Modelo de selección que se propone	109
Tabla 48. Perfil de administradora	110
Tabla 49. Resultados entrevista inicial	112
Tabla 50. Ejemplo competencias generales	114
Tabla 51. Ejemplo competencias específicas	116

Tabla 52. Ejemplo de entrevista final.	120
Tabla 53. Fases de la prueba piloto.	122

## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO A. Encuesta Conocimiento de la empresa.
- ANEXO B. Organigramas Generales y por Proyecto.
- ANEXO C. Gestión del Recurso Humano.
- ANEXO D. Descripción de puestos diligenciados por empleados
- ANEXO E. Descripción de puestos.
- ANEXO F. Selección de Competencias.
- ANEXO G. Evaluación de Generales
- ANEXO H. Evaluación de competencias.
- ANEXO I. Nuevos manuales de cargo.
- ANEXO J. Entrevistas iniciales.
- ANEXO K. Entrevistas por Competencias Generales
- ANEXO L. Entrevistas por Competencias Específicas.
- ANEXO M. Entrevistas Finales.
- ANEXO N. Consolidación de mediciones de competencias por cada cargo.

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.

**AUTORES:** ÁLVAREZ RESTREPO, Lizeth Briggite \*\*  
SÁNCHEZ OSORIO, Melissa Katalina.

**PALABRAS CLAVES:** Recursos humanos, Gestión por competencias, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación.

### DESCRIPCIÓN:

Basado en el auge que ha tomado la gestión de los recursos humanos, dada la importancia que estos tienen para el mejoramiento continuo de la empresa, INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA siente la necesidad de implementar un Modelo de Gestión por Competencias, que le permita dar cumplimiento a sus objetivos, mejorar su productividad y su desempeño de trabajo.

Una buena gestión de recursos humanos, brinda una sinergia laboral, en la cual, los empleados trabajan para la empresa, tomando sus conocimientos, capacidades y destrezas, como fichas claves para el desarrollo del cargo que se le asigne. Es así como este proyecto, se basó en la implementación modelo de gestión por competencias, que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, realizando un diagnostico general de la empresa con el cual se permitió reestructurar y estandarizar los procesos concernientes al área de recursos humanos, como el reclutamiento, selección e inducción de los empleados.

De igual forma, este proyecto está basado en rediseñar los manuales de cargos existentes, que proporcione la información necesaria para que el empleado conozca sus funciones, y la empresa pueda realizar una selección de personal competente y desarrolle programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

La implementación de una prueba piloto, que se desarrollara al finalizar todo el proceso en el área administrativa y de taller de la empresa, nos permite tener un panorama más real del desarrollo y funcionamiento de modelo, de tal modo que se puedan realizar propuestas de mejora buscando asegurar la mejora continua del sistema de gestión a establecer, asegurando el cumplimiento de los lineamientos definidos.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Orlando Contreras, Msc. En Administración

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF A MANAGEMENT MODEL FOR SKILLS FOR INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.

**AUTHOR (S):** ALVAREZ RESTREPO, Lizeth Briggite \*\*  
SANCHEZ OSORIO, Melissa Katalina.

**KEYWORDS:** Human Resources, Competence Management, recruitment, induction, training, Evaluation.

### DESCRIPTION:

Based on the boom that has taken the management of human resources, because of the importance that they have for the continuous improvement of the company, INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA feels the need to implement a Competence Management Model, which allows complying their objectives, improving their productivity and job performance.

A good human resource management provides a working synergy, in which employees work for the company, taking their knowledge, skills and abilities, as key to the development of the assigned job title. That is the way how this project was based on the implementation of a competence management model, which will improve the efficiency and effectiveness of the organization, making a general diagnosis of the company which allows restructuring and standardizing concerning processes of human resource area, such as recruitment, selection and induction of employees.

Also, this project is based on redesigning existing manuals charges, which provide necessary information for the employee to know their duties and the company can make a selection of competent staff and develop training programs to improve their capabilities.

The implementation of a pilot test, which will be developed at the end of the whole process in administration area and company workshop, allows us to have a more realistic picture of the development and model operation, so that it can make suggestions for improvement seeking to ensure continuous improvement of the management system to establish, ensuring compliance with the guidelines defined.

---

\* Work degree

\*\* Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Orlando Contreras, MSc. Administration

## TABLA DE CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar las prácticas concernientes a la gestión de recursos humanos para poder conocer el estado de la empresa en cuanto a las políticas que rigen dichos procesos.</li> </ul>	<p>8.1</p> <p>8.2</p> <p>8.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el análisis de los cargos del personal de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA con el fin de reconocer las competencias pertinentes que se deben sugerir según cada uno.</li> </ul>	<p>8.4</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las diferentes competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal para INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA para asignar el nivel requerido de cada competencia de acuerdo a la necesidad del cargo.</li> </ul>	<p>8.5</p> <p>8.6</p> <p>8.7</p> <p>8.8</p> <p>8.9</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular una propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal buscando asegurar la mejora continua del sistema de gestión a establecer, asegurando el cumplimiento de los lineamientos definidos.</li> </ul>	<p><b>8.11</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar una prueba piloto en el área administrativa de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA, para probar su desarrollo y funcionamiento.</li> </ul>	<p><b>8.12</b></p>

## INTRODUCCIÓN

Economía, eficiencia y eficacia, tomando como bases estas 3 “E”, el catedrático de la Universidad de Rovira, Ignasi Brunet<sup>1</sup>, sintetiza la preocupación gerencial por reducir costos en función de los recursos humanos, teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo, y la organización estratégica, son las herramientas con las que se puede lograr una ventaja competitiva. Para esto, debe prevalecer un trabajo de calidad donde se propongan actividades en pro de satisfacer las necesidades de una manera óptima y organizada.

El psicólogo David McClelland<sup>2</sup>, hace más de 30 años, acuña el término “competencia” y comienza una elaboración de un modelo para gestionarlas; en la actualidad existen muchas modificaciones a dicho modelo, sin embargo McClelland se considera como pionero en este tema y punto de referencia para todas las investigaciones sobre el tema.

La gestión por competencia permite evaluar el comportamiento, los roles, las habilidades y fuerza de trabajo con la que cada empleado se desenvuelve, y de este modo conocer las debilidades y fortalezas que esto adjudica a la empresa, y así proponer actividades de mejora.

Realizar un enfoque al talento humano conduce a definir ciertos parámetros para medir calificar y seleccionar un personal que cumpla a cabalidad las expectativas de la empresa en todas las áreas específicas que ésta plantee, forjando una constante mejora en los procesos y en las actividades que benefician el desarrollo integral de la empresa.

---

<sup>1</sup> IGNASI Brunet. Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad y recursos humanos. Icaria Editorial.1999. Pag 36

<sup>2</sup> MCCLELLAND David C. Estudio de la motivación humana. Narcea Ediciones, 1989. Pag 503.

Es de esta manera, que cobra gran importancia el trabajo orientado a la gestión del recurso humano, una búsqueda de excelencia donde surgen modelos que enriquecen y optimizan el desempeño, como lo es el modelo de gestión por competencias, que se basa en el análisis de motivadores, actitudes, valores, capacidades de los trabajadores, que puedan ser medibles, con el fin de optimizar los procesos y conocer las destrezas y capacidades aptas para cada área de desempeño.

Basados en lo anteriormente planteado, este proyecto tiene como propósito documentar, diseñar e implementar una propuesta fundamentada en un modelo de gestión por competencias en INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA una empresa dedicada a la construcción de obras civiles, movimientos de tierra, construcción de locaciones petroleras, mantenimiento de vías, remodelación de edificaciones, construcción de bodegas y edificaciones en general; realizando un análisis de los cargos del personal y definiendo las diferentes competencias organizacionales y específicas de estos, haciendo énfasis en el rediseño de perfiles de cargos y documentando una propuesta del modelo de gestión por competencias para los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del nuevo personal.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las ventajas competitivas de las empresas está en la adecuada gestión del recurso humano, puesto que si existe un equilibrio en las habilidades, destrezas y actitudes de sus trabajadores y además se establecen controles, capacitaciones y evaluaciones acerca del desempeño del personal, se tendrá conocimiento de las áreas de la empresa y de esta manera se podrán proponer actividades de mejora y cambios en pro del éxito competitivo de esta.

Como empresa INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA fue legalmente constituida en el comienzo del año 2001, demostrando así una trayectoria de más de 13 años y ejecución por más de 110 Mil Millones de pesos (US\$ 61 millones). Al realizar un enfoque general en la empresa, con el fin de diagnosticar los procesos concernientes a recursos humanos, se pudo constatar que a pesar de lo bien estructurada que esta la empresa y el buen manejo que se tiene en todos los campos y que se refleja en la calidad con la que se realiza el trabajo; la crisis que enfrenta el mercado petrolero, ha obligado a la empresa reevaluar sus ventajas competitivas, para seguir manteniendo su liderazgo en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y reconociendo que parte fundamental en una empresa es el recurso humano, se da a conocer que INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA no cuenta con un área definida para este tema, solo se le adjudica al área de calidad la responsabilidad de contratación y selección de personal.

La empresa carece de un modelo de gestión que permita dar solución a los temas de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación del nuevo personal y demás aspectos que le permita tener un mejor control y conocimiento del

comportamiento de la empresa en sus diferentes áreas, e introducir al personal como los actores principales en los procesos y transformaciones que tiene la organización, es por este motivo y en común acuerdo con las altas directivas de la empresa que este trabajo de grado se enfoca a la construcción de un modelo de gestión por competencia dentro de esta, ya que es de vital importancia que las personas que desempeñan cualquier tipo de cargo, no solo estén capacitados, si no, que cuenten con todas las características necesarias que este exija.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La base principal de la Gestión de los Recursos Humanos, es la gestión de competencias, siendo este a su vez, uno de los puntos más relevantes a comprender en torno a la administración y capacidad empresarial, ya que está permite una efectiva evaluación del desempeño del hombre, que es pieza clave en el funcionamiento y en el desarrollo óptimo de la empresa. Así lo plantea uno de los más representativos personajes en el análisis de la administración Idalberto Chaivenato, “Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales se desempeñan determinados roles”<sup>3</sup> estos roles deben ser definidos por la empresa, que es quien evalúa el desempeño, puesto que se trabaja en pro de su surgimiento y desarrollo, también resaltando que “el contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas”, es debido a esto que la forma más óptima de realizar el mejoramiento de las organizaciones es realizando análisis desde los conceptos de eficiencia y eficacia donde no solo se aporte en el área de procesos, si no, que se entienda la importancia de los recursos humanos y de que cada persona desempeñe su rol con la mayor productividad posible.

Situados en este contexto, implementar este modelo en la empresa puede llevar a solventar varias de las falencias presentadas y mencionadas, como la ausencia de un área de recursos humanos, los continuos cambios en los manuales de cargo según los perfiles, la falta de control en cuanto al desempeño laboral de cada uno de los empleados y de este modo cada uno debe saber que hacer, como hacerlo, y para qué hacerlo.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. 5 ediciones. Pág. 3.

Cada una de las fases que se desarrollan es de vital importancia para que cada trabajador se sienta parte importante de la empresa, como una motivación de trabajar para algo de lo que es parte y no como algo ajeno a él.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y documentar un modelo de gestión por competencias para la empresa INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA para lograr el mejoramiento de su gestión y de su proceso.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar las prácticas concernientes a la gestión de recursos humanos para poder conocer el estado de la empresa en cuanto a las políticas que rigen dichos procesos.
- Desarrollar el análisis de los cargos del personal de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA con el fin de reconocer las competencias pertinentes que se deben sugerir según cada uno.
- Definir las diferentes competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal para INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA para asignar el nivel requerido de cada competencia de acuerdo a la necesidad del cargo.
- Diseñar y documentar los manuales de funciones con base al modelo de gestión por competencias con el fin de establecer un marco de referencia para los diferentes procesos que se desarrollan en el área de recursos humanos
- Formular una propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal

buscando asegurar la mejora continua del sistema de gestión a establecer, asegurando el cumplimiento de los lineamientos definidos.

- Implementar una prueba piloto en el área administrativa de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA, para probar su desarrollo y funcionamiento.

#### **4. ALCANCE**

- Diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos de BROCA Ltda.
- Diseño del modelo de gestión por competencias.
- Diseño de una metodología para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias que contemple los siguientes pasos:
  - Realización de la sensibilización
  - Análisis de los puestos de trabajo
  - Definición de las competencias genéricas de la organización.
  - Definición del perfil de competencias requeridas.
  - Diseño y elaboración de los perfiles para los manuales de cargo.
- elaboración de los procedimientos pertinentes para la ejecución del modelo de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal.
- Evaluación del sistema de gestión por competencia mediante una prueba piloto en el área administrativa con el fin de proponer acciones correctivas orientadas hacia la mejora continua de los procesos establecidos en el sistema.

## **5. RESULTADOS**

Basados en el diagnóstico de la situación inicial de del área de recursos humanos de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., se pretende establecer un paralelo entre el modelo tradicional y el diseño implementación del modelo de gestión por competencias, llevando a cabo cada una de las fases de la metodología para el desarrollo de dicho modelo, definiendo las competencias genéricas de la organización y los perfiles requeridos para la elaboración de los manuales de funciones, teniendo como meta a futuro que esto ayude a aumentar la productividad, mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal, de igual manera realizar una evaluación del sistema de gestión por competencia mediante una prueba piloto en el área administrativa con el fin de proponer acciones correctivas orientadas hacia la mejora continua de los procesos establecidos en el sistema y probar la metodología, la muestra, la funcionalidad de los instrumentos, el análisis de los datos y la viabilidad del proyecto.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1. MARCO TEÓRICO**

Esta información se encuentra en el Anexo Ñ

### **6.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

Esta información se encuentra en el Anexo O

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1. POBLACIÓN**

INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., cuenta con 40 cargos, esta denominación es la misma que se presenta en el organigrama de la empresa; por lo tanto el alcance del proyecto es para estos cargos.

### **7.2. INSTRUMENTOS**

Para el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias en INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., se implementaron los siguientes instrumentos:

- Observación directa. Este método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia, se realizó en las visitas a la empresa, ayudando a el desarrollo en cada uno de los procesos involucrados en este proyecto, como lo es el análisis del cargo que se efectuó observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotó los datos clave de su observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, este fue acompañado de entrevistas y análisis del encargado de esta labor.
- Entrevistas. Para la elaboración de este proyecto se utilizó como técnica de recolección de datos entrevistas no estructuradas, puesto que existe un margen más o menos amplio de libertad para formular preguntas, no se guían por lo

tanto por un cuestionario o modelo a seguir. Estas entrevistas se enfocan en profundizar sobre el contenido de las funciones en los cargos, los conocimientos y el perfil que debe poseer cada uno de estos.

- Panel de expertos. En el panel de expertos participan una serie de personas que forman parte de la organización mediante el desempeño de cargos jerárquicos altos que son superiores al puesto que se va a valorar. En esta se tuvo en cuenta aspectos como la misión, visión y valores de la empresa.
- Cuestionarios. En este proceso tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Se distribuyó cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos de las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.
- Documentos de internet. Como instrumento de recolección de este proyecto se tomó como base una selección de competencias que ha realizado la autora Martha Alles, quien en su obra “Diccionario de conductas. Gestión por competencias” (2003), desarrolla una selección de competencias utilizadas en el mercado de forma sistematizada. En esta obra, Alles desarrolla 160 competencias clasificadas en: Competencias cardinales o generales (20), competencias para niveles ejecutivos o altos niveles (19), competencias para niveles gerenciales intermedios (57), competencias de niveles iniciales (23), competencias para trabajadores del conocimiento (22), y las e-competences o competencias para la e-people (específicas).

Es de suma importancia resaltar que para el presente proyecto se asumió las definiciones presentadas bajo el enfoque de la obra de Martha Alles.

## **8. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.**

Basándose en los resultados obtenidos por McClelland<sup>4</sup>, considerado el padre del Modelo de Gestión por Competencias, y otros investigadores de esta área temática, Martha Alles estudiosa de este tema considera que un modelo de gestión por competencias conlleva: definición o revisión de la visión y misión de la organización, definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto generales como específicas, confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización, determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo.

### **8.1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.**

Como primera instancia, se realizó un análisis general del estado de la empresa INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA. En este, se determinaron los diferentes procesos que se desarrollan en cada área, conociendo las funciones que cada uno de los empleados desempeña, y estudiando los documentos que tiene la empresa referentes a los recursos humanos, como los manuales de funciones, los organigramas generales y de específicos para cada proyecto, los procesos de selección, reclutamiento, el ambiente de trabajo, entre otros.

---

<sup>4</sup>CLARENCE David McClelland, psicólogo estadounidense. Padre I

Este proceso dejó conocer diferentes factores que debían ser mejorados, incluidos o cambiados, sin embargo, se necesitaba más claridad a cerca del estado de la empresa, para formular un modelo que se adaptara mejor a las necesidades de ésta.

## **8.2. ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN AL PERSONAL**

Luego de revisar los documentos estructurales de la organización, se realizó un análisis más detallado; para esto, se llevaron a cabo reuniones con los altos directivos de la empresa, con el fin de conocer las fortalezas y las debilidades en el área de los recursos humanos, del mismo modo se diseñaron entrevistas con el personal administrativo de la empresa, siguiendo el modelo que presentamos a continuación, en donde se pudo evidenciar información acerca del conocimiento que cada empleado tenía del manejo de los recursos humanos en la organización (Anexo A):

**Tabla 1. Encuesta conocimiento de la empresa.**

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA		
TEMAS	SI	NO
<b>PROPOSITO</b>		
1. ¿ Conoce la misión y visión de la empresa?		
2. ¿Tiene conocimientos de los valores fundamentales de la empresa?		
3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?		
4. ¿Cree que las actividades que se desarrollan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
<b>ESTRUCTURA</b>		
1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?		
2. ¿Considera que la división por áreas de la empresa esta bien estructurada?		
3. ¿Identifica su cargo en el área correspondiente?		
4. ¿Tiene conocimiento de las especificaciones de organigrama por proyecto?		
<b>PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS</b>		
1. ¿Conoce los diferentes procesos relacionados al recurso humano?		
2. ¿ Su ingreso a la empresa estuvo sujeto a dichos procesos?		
3. ¿Se realizan en la empresa evaluaciones de desempeño contantemente?		
4. ¿Recibió una inducción formal a cerca de su cargo, por parte de su jefe inmediato?		
<b>MANUALES DE CARGOS</b>		
1. ¿Conoce el manual de funciones correspondiente a su cargo?		
2. ¿Las actividades que realiza en su cargo se ajustan con las estimadas en el manual de funciones?		
3. ¿Conoce las especificaciones de mando establecidos para su cargo?		
4. ¿Conoce las habilidades que debe tener para desarrollar su cargo?		

Se presentaron 4 temas, en los que se plantearon 4 preguntas, acerca del conocimiento sobre el propósito, la estructura de la empresa, los procesos relacionados con el recurso humano y los manuales de funciones, con el fin de realizar una investigación que ayudará a diagnosticar la situación inicial de la empresa.

Para realizar la ponderación del resultado, se validó el 100% en las 4 preguntas, obteniendo un valor de 25% asignado al SI, y un 0% asignado al NO.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se diligenció esta información en porcentajes.

**Tabla 2. Encuesta conocimiento de la empresa diligenciada**

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA		
Nombre del cargo	auxiliar de licitaciones	
TEMAS	SI	NO
<b>PROPOSITO</b>		
1. ¿ Conoce la misión y visión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Tiene conocimientos de los valores fundamentales de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. ¿Cree que las actividades que se desarrollan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ESTRUCTURA</b>		
1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que la división por áreas de la empresa esta bien estructurada?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Identifica su cargo en el área correspondiente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Tiene conocimiento de las especificaciones de organigrama por proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS</b>		
1. ¿Conoce los diferentes procesos relacionados al recurso humano?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿Su ingreso a la empresa estuvo sujeto a dichos procesos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Se realizan en la empresa evaluaciones de desempeño contantemente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Recibió una inducción formal a cerca de su cargo, por parte de su jefe inmediato?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MANUALES DE CARGOS</b>		
1. ¿Conoce el manual de funciones correspondiente a su cargo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Las actividades que realiza en su cargo se ajustan con las estimadas en el manual de funciones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Conoce las especificaciones de mando establecidos para su cargo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Conoce las habilidades que debe tener para desarrollar su cargo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

La auxiliar de licitaciones, entonces, tiene un conocimiento de 75% del propósito de la empresa, un 50% de la estructura organizacional, un 50% los procesos de recursos humanos y un 75% de su manual de funciones de su cargo.

Esta información se consolidó por medio de la tabla que se presenta a continuación.

**Tabla 3. Información consolidada**

CARGO	PROPOSITO	ESTRUCTURA	PROCESOS R.R.H.H	MANUALES DE CARGOS
Administradora	100	100	100	100
Aux. nomina	75	100	100	100
Coordinadora HSEQ	100	100	100	100
Aux. HSEQ	50	50	50	75
Secretaria	50	75	75	75
Recepcionista	50	50	50	50
Aux. contable	50	75	50	50
Gestor de compras	50	50	50	50
Programador SAP	75	75	75	75
Aux. licitaciones	75	50	50	75
Servicios generales	25	50	50	25
Mensajería	25	25	25	25
<b>PROMEDIO</b>	<b>60,42</b>	<b>66,67</b>	<b>64,58</b>	<b>66,67</b>

Luego de realizar un análisis a los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que la empresa presenta significativas falencias en el área de los recursos humanos, debido a que en ninguno de los temas promediados se superó el 70%, porcentaje estimado como límite de mínimo de satisfacción por los Directivos de la empresa, quienes consideran que la medición que se realizó hace referencia al conocimiento mínimo que los empleados deben tener de la organización. Teniendo en cuenta estos temas como oportunidades de mejora y la información obtenida en las fases anteriores se documentó un diagnóstico del estado inicial de la empresa.

### **8.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.**

Teniendo como soporte los manuales de cargo, los documentos referentes a la gestión de los recursos y gestión integral de la empresa, se establecieron 5 puntos base: estructura organizacional, reclutamiento y selección de personal, inducción al personal, política de estructura y compensación y administración del desempeño; los cuales fueron debatidos, con los documentos correspondientes y anteriormente mencionados. Esta actividad nos llevó señalar que INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA tiene un diseño básico en los manuales de cargo, en los que incluye información como: datos del cargo, perfil del cargo, autoridad y responsabilidades, funciones generales y del SGI; sin embargo la información suministrada en cada manual, no era la requerida por el cargo, si no la que se adapta al empleado que actualmente lo desarrolla, es decir, estos se rediseñan según cada trabajador, y esto lo hacen con el fin de mantener un marco legal vigente, convirtiéndose en un factor que no solo afecta el dinamismo de la empresa sino que además crea una situación de cambio constante, debido a que dichos manuales tienen que ser rediseñados de tal modo que contenga las características del empleado contratado. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos para el rediseño y análisis de los perfiles de cargos, las autoras de este proyecto proponen hacer un análisis del sector y la empresa para realizar un modelo de gestión por competencias que pueda solucionar los problemas en cuanto a los perfiles de cargos, el cual va a permitir plasmar y darle cumplimiento a las políticas de la empresa con respecto a sus metas y objetivos.

Del mismo modo y bajo el análisis de los documentos de la gestión de recursos, se analizaron los parámetros de contratación que se realizan en la empresa, en donde esta toma la “formación” como el punto principal para seleccionar a una

persona como apta para el cargo, dejando de lado habilidades y en algunas ocasiones la experiencia. Al exponer dicho tema frente a la encargada de los recursos humanos sugirió que existían ciertas problemáticas en la empresa que no permitían desarrollar una selección y contratación óptima, debido a que muchos empleados entraban a la empresa bajo recomendación y esto solo daba tiempo para hacer un análisis de los estudios realizados.

Otro aspecto que se tuvo la oportunidad de considerar fue la organización de la empresa, teniendo en cuenta que la modalidad que se trabaja en INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA es por proyecto y esto involucra responder a cada uno de estos con la exigencias pertinentes de cada plan, incluyendo un organigrama basado en los requisitos de cada proyecto, como se muestra en los Anexos (Anexo B), acarreando cambio en los manuales en cuanto a supervisión, jefe inmediato, y rendimiento de cuentas; puesto que el número de trabajadores varía de acuerdo al tamaño del proyecto que se esté ejecutando.

Es así como teniendo en cuenta la información brindada tanto de las altas directivas de la empresa, como de los empleados con los que se tuvo la oportunidad de discutir acerca del tema y con la ayuda de la observación directa, soporte los manuales de cargo, los documentos referentes a la gestión de los recursos y gestión Integral de la empresa y bajo una petición de las directivas de enfocarnos en solucionar dicha problemática, se elabora una matriz DOFA bajo supervisión y dirección del gerente general Bernardo Gordillo y la Coordinadora de Calidad Diana Katherine Gutiérrez Pimiento.

## 8.4 MATRIZ DOFA

Con base en la información recolectada y en la suministrada por INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA a cerca del estado y el manejo de la empresa en cuanto a recursos humanos, se realizó la matriz DOFA que se muestra a continuación.

**Tabla 4. DOFA**

REQUISITOS DE GESTIÓN HUMANA	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Estructura organizacional</b>	1. La estructura organizacional es muy variante, depende del proyecto que se ejecute en el momento.	2. La empresa cuenta con una persona encargada de manejar y verificar la estructura organizacional.	3. Existencia de diversos tipos de estructuras organizacionales que se adaptan mejor a empresas que trabajan por proyecto.	4. Exigencias de los clientes en cuanto a estructurar cada proyecto según sus condiciones. Constantes auditorías externas.
<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	1. A pesar existir una metodología de reclutamiento y selección definido en la empresa, este no se ejecuta a cabalidad	2. Existen procedimientos documentados para el reclutamiento y la selección de personal.	3. Actualmente hay diversos medios en el mercado para realizar reclutamientos, como outsourcing de personal con empresas como: seleccionemos de Colombia SAS, Indeed o Gente Útil S.A.	4. Cumplimiento de los requisitos legales de contratación a personas de la comunidad, aun cuando no cumplen el perfil para desarrollar el cargo.
<b>Inducción al personal</b>	1. Los trabajadores no tienen una inducción estructurada que los dirija en las labores a desempeñar.	2. Existen criterios establecidos y documentados de selección, contratación y manuales de funciones en la empresa.	3. Existen métodos documentados de inducción del personal, que son fácilmente adaptables a empresas que trabajen por proyecto.	4. Negativas a recibir inducción por conocimiento previo del tema o por experiencias laborales en otras organizaciones
<b>Política de estructura y compensación</b>	1. No se cuenta con una política de estructura y compensación estable, debido a que se trabaja por proyecto.	2. Los pagos son realizados con puntualidad al igual que las remuneraciones por motivos varios.	3. Las altas fuentes de ingreso del sector son nacionalmente conocidas y aprovechadas por los egresados y expertos en la materia.	4. La mitad de las petroleras prevé bajar sus inversiones en el 2015 (El tiempo, 9 de diciembre de 2014), esto representa menos contrataciones y por ende menos ingresos.

- **Justificación de la DOFA**

### **Estado inicial de la Estructura Organizacional**

1. En los Anexos (Anexo B) se presentan los organigramas para las empresas con las cuales desarrollando proyectos (Impala y Tumaco) y el de la empresa en general, sujeto a modificaciones según el número de proyectos y la exigencia de personal de los mismos.
2. La Coordinadora de Calidad Diana Katherine Gutiérrez Pimiento, es la encargada de elaborar los organigramas para cada uno de los proyectos, teniendo en cuenta las exigencias de cada empresa, sin embargo esta tendría que ser una labor de una persona encargada directamente de los Recursos Humanos, puesto que ella maneja simultáneamente las dos aéreas.
3. El modelo jerárquico de la estructura organizacional de la empresa, no es el más indicado teniendo en cuenta que se trabaja por proyecto.

Existen modelos que se adaptan mejor a este tipo de empresas, tal como lo señala Jack Gido en su libro *Administración exitosa de proyectos*: “*En la estructura matricial los componentes del proyecto y los funcionales tienen responsabilidades específicas para contribuir de forma conjunta, al éxito de cada proyecto de la empresa*”, siendo entonces la estructura organizacional matricial una buena alternativa para rediseñar su estructura.

4. Una de las preocupaciones mencionadas en las reuniones con los directivos de la empresa fueron las exigencias de las empresas en cuanto a las estructuras organizacionales, debido a que estas eran cada vez más específicas (en especial empresas extranjeras como es el caso de Schlumberger), en cuanto al tipo y número de empleados para desarrollar el proyecto, y en ocasiones el

tiempo de permanencia en este, aumentando el tiempo de diseño, elaboración y ejecución de dicha estructura.

### **Estado inicial del Reclutamiento de personal**

1. La coordinadora de calidad comentaba que en la empresa existía un procedimiento para el reclutamiento y la selección, pero a la hora de necesitar personal para desarrollar un cargo específico, no lo llevaban a cabo en su totalidad, si no que realizaba por delegación interna en la empresa, si se trataba de personal del sector (Barrancabermeja), se hace pública la información mediante avisos en periódico o redes de empleo.
2. En los Anexo (Anexo C) se documentan los pasos y condiciones que se deben realizar para la selección y contratación del personal.
3. Establecer una alianza con empresas reconocidas dedicadas a realizar reclutamientos, asegura la calidad del personal que se va a contratar, y de esta manera optimiza los procesos que se requieren para esta labor.
4. Las normatividades regionales donde se desarrollan los proyectos, y las exigencias de los clientes de Ingeniería y Suministros BROCA LTDA tienen como prioridad la contratación de gente de la comunidad. Esta fue una de las inconformidades mencionadas, debido a que en varias ocasiones, como los proyectos de construcción de localizaciones y movimientos de tierra en Puerto Wilches, o la construcción de la terminal en Tumaco, en los cuales, aunque los perfiles no se ajustaban a los que determinaba la empresa, se debía hacer contratación de personal de la región, teniendo que reestructurar los manuales de funciones para hacer coincidir perfiles.

## **Estado inicial de la Inducción al personal**

1. En la empresa no hay programas de inducción documentados para los empleados en el momento de la contratación, esto dificulta notoriamente las labores de aprendizaje, debido a que deben conocer el comportamiento de la empresa a través de documentos extensos que no aportan al interés y al sentido de pertenencia con la empresa.
2. El contar con documentos que soporten los procesos de recursos humanos, en especial los manuales de cargo, cada empleado puede conocer sus labores y comprometerse a realizarlas a cabalidad.
3. La planeación del proceso inductivo e inducción a las tareas son métodos comúnmente usados en la inducción del personal, en los que se les debe dar a conocer los manuales de funciones, hacer entrega de elementos e información de este y realizar el seguimiento paulatinamente para estimar su avance. Establecer un método de inducción sería favorable para el desarrollo armónico de las funciones en todas las áreas de la empresa.
4. El conocimiento previo de las labores a realizar ya sea teóricamente o por experiencias laborales, en ocasiones impiden una inducción completa, debido a que se pretende pasar pasos por altos que se supone se conocen y no necesitan aclaración ni inducción.

## **Estado inicial de la Política de estructura y compensación.**

1. La coordinadora de calidad quien también lleva a cabo los procesos de Recursos humanos, indico que el hecho de elaborar los trabajos por proyecto, impedía contrataciones fijas en algunas oportunidades, pues deben contratar y

despedir según el número de personas que necesitan para los proyectos, esto no permite ejecutar una política salarial y de compensación.

2. En las reuniones en las que hubo la participación de trabajadores de la empresa, indicaron que los pagos eran oportunos y los incentivos (si existían) de igual manera, esto es tomado como fortaleza debido a no es un aspecto común las empresas que trabajan bajo la modalidad de Proyecto.
3. La revista portafolio señala en su edición del 16 de enero del 2015, “Salarios del sector petrolero en Colombia son de los mejores”, Siendo Barrancabermeja un sector petrolero, es de conocimiento nacional lo bien remunerados que son los empleos relacionados con este sector.
4. “La inestabilidad del régimen fiscal, ahora que se tramita la reforma tributaria, mezclada con factores como el bajo precio del petróleo previsto para el 2015 y las dificultades para operar, llevaría al 52 por ciento de las empresas petroleras a desplazar sus inversiones de exploración hacia otros países el próximo año.”<sup>5</sup>, esto afectaría a la empresa, pues se estimarían menor número de contratos por proyecto, y reducción en los ingresos anuales.

- **Situación actual de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA.**

El número de empleados ha tenido un aumento significativo el último año tal como lo muestran las gráficas presentadas en su página web.

---

<sup>5</sup> Revista EL TIEMPO. Edición Viernes 16 de enero de 2015.  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/perspectivas-del-sector-petrolero-colombiano/14949561>

**Gráfica 1. Situación actual de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA**



Cabe resaltar que las cifras son estimadas, esto con el fin de evidenciar que en el año 2014, el número de empleados, tuvo un aumento de 5 veces, la de los años anteriores.

## **8.5. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la gerencia y las personas claves, se inició esta otra etapa.

Debido a que Ingeniería y Suministros BROCA LTDA cuenta con un diseño estándar de los manuales de funciones, se llevó un análisis y una descripción de cada uno de estos, teniendo en cuenta que cada cargo debe estar fundamentado y encaminado por la misión de la empresa. La misión, por tanto, debió ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

Después de realizar dicho análisis, y de llevar acabo observaciones directas al personal, en cada una de sus áreas de trabajo, se documentó el objetivo general y las funciones de los cargos contando como insumo la información obtenida en la encuesta de “DESCRIPCIÓN PUESTO” que se presenta a continuación, la cual fue diligenciada por cada uno de los titulares de los cargos, con el fin de comprender cada uno de estos, en términos de qué hace, como lo hace, para qué lo hace, a quien rinde cuentas, entre otras (Anexos D y E).

**Tabla 5. Descripción del puesto**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>
<b>FECHA DE ANALISIS:</b>
<b>PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>
<b>PRINCIPALES FUNCIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b>
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>
<b>EDAD</b>

Este proceso de descripción de puesto permitió documentar los cargos de la organización, reconociendo su naturaleza, proporcionando datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaron para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos en los manuales de funciones, de igual manera se utilizó para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran cada puesto, evaluar la complejidad del cargo, y permitió conocer con cierto grado de certeza el desconocimiento por parte de los empleados acerca de cuáles son sus responsabilidades, sus jefes, subordinados y el área de desempeño. También estos ítems arrojaron información que serviría a la hora de realizar el proceso de selección de las competencias para cada cargo, como lo fue el del perfil del puesto. A continuación se plasmara un ejemplo de este formato diligenciado.

**Tabla 6. Descripción del puesto**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA

8

NOMBRE: Juis Fernando Tribos Poto.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO: AUX. MAQUINARIA.

POSTO AL QUE REPORTA: DIRECTOR ADMINISTRATIVO.

DIVISIÓN DEPARTAMENTO: MAQUINARIA Y VEHICULOS.

FECHA DE ANÁLISIS: 15/enero/2015.

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: MANTENER Y CONTROLAR LOS MANTENIMIENTOS  
MANTENER Y RECEPCIONAR REPUESTOS Y CONTROLAR EL ALMACEN

PRINCIPALES FUNCIONES: REALIZAR ENTRADAS Y SALIDAS DE REPUESTOS  
MANTENIMIENTOS, ALIMENTAR EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO, CREAR EL  
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO  
REGISTRAR Y SUMINISTRAR COMBUSTIBLE DEL TANQUE GOLF (Lote Boston).

PERSONAS SUBORDINADAS: SERVICIOS GENERALES.

PRINCIPALES FUNCIONES INTERNAS Y EXTERNAS: CUANDO SE REQUIERE  
PARA MATERIALES AL PROYECTO IMPATA.

PERFIL DEL PUESTO: PERSONA CON CONOCIMIENTOS EN EL AREA DE  
MANTENIMIENTO, INVENTARIO, REPUESTOS Y ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS.

NIVEL DE ESTUDIOS: PROFESIONAL.

REQUISITOS: PERSONA RESPONSABLE, FIDEL, RESPETUOSA, ETICAZ.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 AÑOS

EDAD: 23 AÑOS.

En este ejemplo se resalta la respuesta de uno de los ítems, en donde se evidencia el desconocimiento del trabajador en cuanto a la información de los mandos jerárquicos de la empresa.

## 8.6. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

Esta selección se desarrolló en base a las competencias de la obra “diccionario de competencias” de Martha Alles y con la ayuda de la psicóloga especialista en el área organizacional Yuli Andrea Herrera Gómez, quien asesoró en el área de competencias a lo largo del proyecto.

### ➤ **Competencias Generales.**

Para poder seleccionar las competencias pertinentes a cada cargo, primero se eligieron las Competencias Generales de toda la organización, para esto se realizó un análisis de la lista de competencias del libro “Diccionario de Competencias”, donde se eligieron las más convenientes según la misión, la visión y los valores de la empresa.

Para esto se realizó una reunión con el Gerente administrativo, el Gerente técnico, y la coordinadora de calidad, a quienes se les presentaron las competencias Generales establecidas por Marta Alles, con el fin de asignar un valor de 1 a 5 (1 el valor más bajo de importancia, 5 nivel más alto de importancia), a cada competencia, luego de socializar la definición de cada una, y las generalidades de la empresa.

Presentamos a continuación un ejemplo del formato, de las asignaciones de valor de la coordinadora de calidad (Anexo F).

**Tabla 7. Ejemplo del formato, de las asignaciones de valor de la coordinadora de calidad**

COMPETENCIAS GENERALES	
CARGO: <i>Gerente Administrativo</i>	
Competencias	
Compromiso	5
Ética	4
Prudencia	4
Justicia	3
Fortaleza	4
Orientación a los resultados	4
Calidad del trabajo	5
Sencillez	2
Adaptabilidad al cambio	4
Temple	3
Perseverancia	3
Integridad	3
Iniciativa	4
Innovación	4
Flexibilidad	4
Empowerment	4
Autocontrol	3
Desarrollo de las personas	5
Conciencia organizacional	5

Los 5 resultados más altos, fueron la selección de las competencias.

**Tabla 8. Cinco resultados más altos**

Competencias	Gerente Administración.	Gerente técnico	Coordinadora HSEQ	Ponderación
Compromiso	5	5	5	5,0
Ética	4	5	3	4,0
Prudencia	4	3	4	3,7
Justicia	3	3	3	3,0
Fortaleza	4	4	4	4,0
Orientación a los resultados	4	4	4	4,0
Calidad del trabajo	5	4	5	4,7
Sencillez	2	3	2	2,3
Adaptabilidad al cambio	4	5	5	4,7
Temple	3	2	3	2,7
Perseverancia	3	4	3	3,3
Integridad	3	3	3	3,0
Iniciativa	4	4	3	3,7
Innovación	4	3	3	3,3
Flexibilidad	4	5	4	4,3
Empowerment	4	5	4	4,3
Autocontrol	3	4	3	3,3
Desarrollo de las personas	5	5	5	5,0
Conciencia organizacional	5	5	5	5,0

COMPETENCIA SELECCINADAS
Compromiso
Calidad del trabajo
Adaptabilidad al cambio
Desarrollo de las personas
Conciencia organizacional

### ➤ Competencias Especificas

Después del análisis de los puestos de trabajo y considerándola como herramienta principal, en esta etapa se diseñó una nueva estructura de cargos, en la cual se pudieran unificar criterios por niveles, con el fin de asignar competencias específicas, aun grupo determinado.

Para realizar esta clasificación, primero se definieron tipos de cargos, a los cuales se le asignó un nombre según el área al que hicieran referencia.

**Tabla 9. Competencias Específicas**

CARGOS DIRECTIVOS
CARGOS ADMINISTRATIVOS
CARGOS SUPERVISORES
CARGOS PERSONAL DE APOYO
CARGOS OPERARIOS DE OBRA

Paso siguiente se definieron los cargos que pertenecían a cada tipo, de acuerdo al análisis de cargo realizado anteriormente, y según recomendaciones y aclaraciones que realizaron los directivos de la empresa, quienes estuvieron presentes en el diseño de dicha estructura.

Cada tipo de cargo se definió así:

### **CARGOS DIRECTIVOS**

En INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., los cargos directivos están relacionados con la toma de decisiones estratégicas que afectan el rumbo de toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo. Medidas como determinar las licitaciones en determinados proyectos, las alianzas estratégicas nacionales o internacionales son algunas de ellas. En este nivel, se encuentran los directores de las diversas áreas funcionales de la empresa.

### **CARGOS ADMINISTRATIVOS**

En este tipo de cargos se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales. De tal modo, que los cargos directivos toman las decisiones generales, y los administrativos las específicas, que den cumplimiento a las metas planteadas por la organización.

## **CARGOS SUPERVISORES**

Los cargos de los supervisores están enfocados a la vigilancia, el apoyo y la guía los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, desde un marco formal de disciplina y motiva y bajo las normatividades que se deben tener en cuenta en cada área.

## **CARGOS PERSONAL DE APOYO**

El personal de apoyo en INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., es el encargado de tareas de oficina y otros deberes para la compañía, Llevan a cabo una amplia variedad de funciones para que las empresas operen sin problemas, incluyendo dar la bienvenida a los clientes, hacer llamadas telefónicas, tomar mensajes, escribir memorándum, informes mantener las planta física en buenas condiciones, entre otras.

## **CARGOS OPERARIOS DE OBRA**

Estos cargos son los encargados y responsables directos de la ejecución material del proyecto. Entre sus labores se encuentran el manejo de maquinaria, mediciones y control de normas, y todas las actividades para el cumplimiento en el tiempo estipulado dela obra en curso.

Todos los cargos de la empresa, y su división por tipos se presentan a continuación.

**Tabla 10. Tipos de cargo**

TIPO DE CARGOS	CARGOS ESPECIFICOS
CARGOS DIRECTIVOS	Gerente Administrativo
	Gerente Técnico
	Coordinador HSEQ
	Administradora
	Director Operativo
	Dir. Obra
	Ingeniero residente
CARGOS ADMINISTRATIVO	Asistente de gerencia
	Analista de la información
	Auxiliar Contable
	Contador
	Secretaria
	Auxiliar Nómina
	Gestor Compras
	Área Jurídica y Recurso Humano
	Practicantes
	Administrador LICITACIONES
	Programador SAP
	Auxiliar Maquinaria
	Auxiliar Licitaciones
CARGOS SUPERVISORES	Revisor Fiscal
	HSEQ Proyectos
	Supervisor Vehículos
	Supervisor Maquinaria
	Supervisor de Río
	supervisor civil
CARGOS PERSONAL DE APOYO	HSE
	Servicios Generales
	Mensajera
	Recepción
	vigilancia
CARGOS OPERARIOS DE OBRA	almacén
	Conductores Volquetas
	Conductor Carro tanque Combustible
	Conductor Camabaja
	Operadores Equipo Pesado
	electricista
	lavador
	Operadores Equipo PesadoChequeadores
	Topógrafo
	Programador
	Chequeador

Luego de definir los tipos de cargos, se procedió a seleccionar las competencias específicas para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que estas se establecen con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la misma.

Para esto se realizó un análisis a la misión de la empresa, resaltando 3 aspectos fundamentales contenidos en la misma, que sirvieron de guía para la selección de las competencias específicas para cada uno de los cargos, y de las competencias generales de la organización. Estos aspectos son:

- Ofrecer servicios integrales

- Garantizar planeación, control y mejora en la ejecución de sus proyectos
- Proporcionar seguridad, satisfacción y garantía a sus clientes.

Paso seguido, se toma de referencia los niveles propuestos por Marta Alles en su libro anteriormente mencionado, “Diccionario de Competencias” en el que se presentan 3 niveles, correspondientes a la estructura jerárquica de la empresa con el fin de relacionar cada uno de los niveles expuestos, con los tipos de cargos estructurados en la empresa, de la siguiente manera:

**Tabla 11. Relación de niveles con tipos de cargos.**

NIVELES DE COMPETENCIA	TIPO DE CARGOS
NIVEL EJECUTIVO	CARGOS DIRECTIVOS
NIVEL INTERMEDIO	CARGOS ADMINISTRATIVO
	CARGOS SUPERVISORES
NIVELES INICIALES	CARGOS PERSONAL DE APOYO
	CARGOS OPERARIOS DE OBRA

Teniendo relacionados los niveles con cada tipo de cargo, se revisaron aquellas competencias, que garantizaban el cumplimiento de la misión, bajo los 3 aspectos que se formularon anteriormente.

Para los cargos directivos se seleccionaron aquellas competencias que permitieran liderar la empresa de manera más eficiente, orientándola al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que les permitieran establecer un control más completo en su área de trabajo.

Para los cargos administrativos se tuvo en cuenta competencias que ayudaran al mejoramiento continuo, al trabajo en equipo, y la resolución de problemas de manera eficiente, garantizando la calidad del trabajo, y la armonía empresarial.

Para los cargos supervisores se seleccionaron aquellas competencias, que ayudaran a focalizarse en la calidad y el cumplimiento de las normas establecida en la empresa, aumentando el nivel de compromiso y la autonomía a hora de tomar decisiones.

Para los cargos del personal de apoyo se tuvo en cuenta el control y la tolerancia a la presión, conociendo que este tipo de cargos en ocasiones se ven sometidos a cargas de otros empleados, se resaltó la energía y el dinamismo con la que se deben desempeñar este tipo de cargos, ya que ellos tienen contacto constante con la gran mayoría de empleados en la empresa.

Para los operarios de obra se escogieron las competencias que permitieran desarrollar mejor su trabajo, bajo las condiciones ambientales y físicas a las que deben estar sometidos en sus jornadas laborales, y teniendo en cuenta que de su productividad y flexibilidad depende el tiempo de desarrollo del proyecto al que pertenezcan.

Paso seguido se establecen las competencias asignándoles un nivel de importancia en porcentaje, según la ponderación que los directivos le atribúan a cada competencia. Para tener más claridad en la información obtenida se diseña la siguiente tabla.

**Tabla 12. Cargos y competencias ponderadas.**

TIPOS DE CARGOS	CARGOS	COMPETENCIAS	PORCENTAJES
COMPETENCIAS ESPECIFICAS CARGOS PARA DIRECTIVOS	Gerente Administrativo	Habilidades mediáticas Pensamiento estratégico Empowerment Orientación a los resultados Liderazgo (II) Iniciativa	10%
	Gerente Técnico		30%
	Coordinador HSEQ		20%
	Administradora		10%
	Director Operativo		20%
	Dir. Obra		10%
	Ingeniero residente		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA CARGOS ADMINISTRATIVO	Asistente de gerencia	Habilidad analítica Calidad del trabajo Aprendizaje continuo Resolución de problemas comerciales Trabajo en equipo Comunicación	
	Analista de la información		
	Auxiliar Contable		30%
	Contador		10%
	Secretaria		10%
	Auxiliar Nómina		10%
	Auxiliar Maquinaria		20%
	Gestor Compras		20%
	Área Jurídica y Recurso Humano		
	Prácticantes		
	Administrador LICITACIONES		
	Programador SAP		
	Auxiliar Licitaciones		15%
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA SUPERVISORES	Revisor Fiscal	Colaboración Liderazgo Nivel de compromiso Alta adaptabilidad autonomía	30%
	HSEQ,Proyectos		20%
	Supervisor Vehículos		15%
	Supervisor Maquinaria		20%
	Supervisor de Rio		
	supervisor civil		
	HSE		30%
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA PERSONAL DE APOYO	Servicios Generales	Tolerancia a la presión Preocupación por el orden y la claridad Productividad Dinamismo y energía Autocontrol	10%
	Mensajera		30%
	Recepción		15%
	vigilancia		15%
	almacen		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA OPERARIOS DE OBRA	Conductores Volquetas	Alta adaptabilidad Confianza en sí mismo Productividad Responsabilidad Flexibilidad	
	Conductor Carrotanque Combustible		
	Conductor Camabaja		20%
	Operadores Equipo Pesado		10%
	electricista		40%
	lavador		15%
	Operadores Equipo PesadoChequeadores		15%
	Topografo		
	Programador		
	Chequeador		

## **8.7. MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIA**

Las autoras diseñaron un formato para realizar evaluación de competencias con el modelo de 360°, aplicando a los empleados con el fin de identificar las brechas en las competencias que cada empleado debe tener para el desarrollo de su cargo.

Para las competencias Generales, se analizaron los comportamientos implícitos en respuestas, mientras que para las competencias específicas se realizó una “evaluación por el jefe del cargo”, una “Evaluación por el par del cargo, y una “autoevaluación del funcionario que desempeña el cargo” contando con la participación de los colaboradores para cargos con personal al mando.

A continuación describimos las competencias, que fueron escogidas por las directivas y asociadas a cada uno de los comportamientos, las cuales fueron extraídas del libro “DICCIONARIO DE COMPETENCIAS” de Martha Alles, las cuales se citan en el Anexo P..

## **8.8. ELABORACIÓN EVALUACIÓN 360°**

### **➤ Competencias Generales.**

Para diseñar el formulario de medición de competencias generales, se tomó como base el “diccionario de comportamientos” de Marta Alles, el cual establece preguntas, por cada una de las competencias; cada respuesta que da el evaluado, hace referencia a un comportamiento, a dicho comportamiento se le asigna un nivel igualmente definido en el libro.

**Tabla 13. Competencias Generales**

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
CARGO		
COMPETENCIAS	NIVELES	PREGUNTAS
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	En su antiguo trabajo ¿Cuáles eran sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc. ¿Alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?
<b>COMPROMISO</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?  Bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).
<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	Las decisiones de su jefe ¿eran revisadas por otra persona? En caso de respuesta afirmativa ¿ Que opina de esto? Cuénteme quien era el empleado líder de su anterior trabajo?
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio? ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?  Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quien decidió el cambio

Para la medición de las Competencias generales, se realizó una entrevista con cada uno de los empleados de la empresa, en los que se realizaron 2 Preguntas por cada una de las competencias. (Anexo G)

Este tipo de prueba se realizó de forma oral, pues Marta Alles propone, que es la mejor manera de describir comportamientos. Los niveles que se establecen por cada comportamiento son:

A: alto Posee satisfactoriamente la competencia

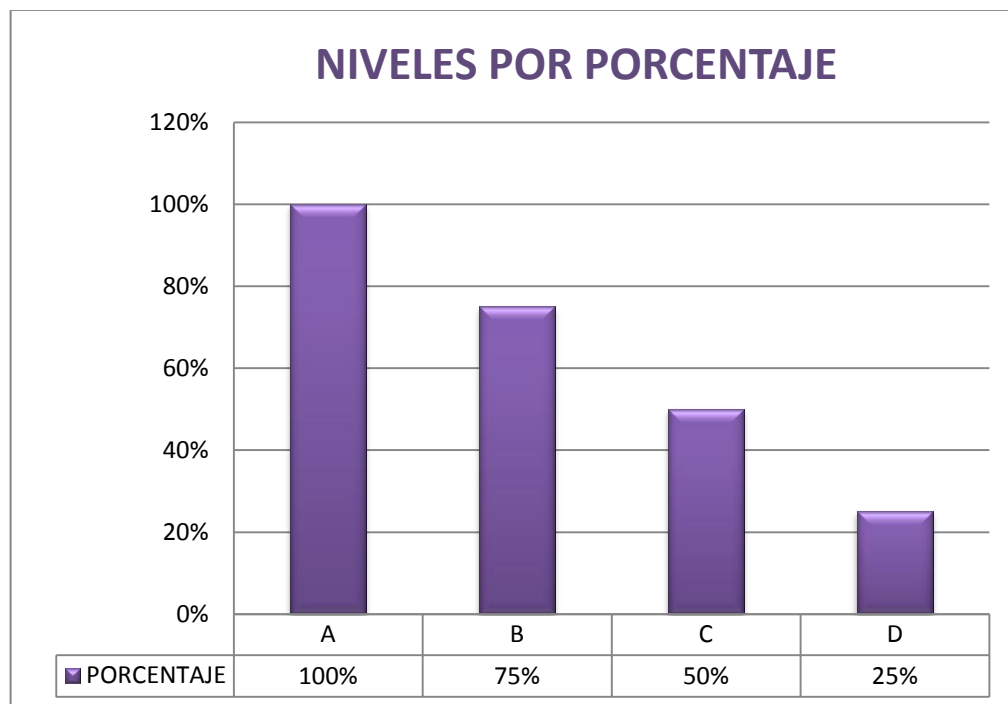
B: bueno Posee apropiadamente la competencia

C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia

D: insatisfactorio. No desarrolla la competencia.

A cada nivel mencionado, se le asignó un valor, establecido en el libro, de tal modo que se permita medir las competencias, y ponderarlas. Como se presenta a continuación.

**Gráfica 2. Niveles por porcentajes**



Cuando se realizan las ponderaciones, se establece el nivel en el que el empleado se encuentra, según el intervalo en el que se esté:

Nivel A: 75% a 100%

Nivel B: 50% a 75%

Nivel C: 25% a 50%

Nivel D: 0% a 25%

Para tener una ilustración de cómo se realizó el proceso se presenta a continuación el siguiente ejemplo.

**Tabla 14. Ilustración de cómo se realizó el proceso**

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
CARGO	COMPETENCIAS	PREGUNTAS
Asistente de gerencia		
	<b>NIVELES</b>	
	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	
CALIDAD DE TRABAJO		En su antiguo trabajo ¿Cuáles eran sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc. ¿Alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?
COMPROMISO		La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos? Bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL		Las decisiones de su jefe ¿eran revisadas por otra persona? En caso de respuesta afirmativa ¿ Que opina de esto? Cuénteme quien era el empleado líder de su anterior trabajo?
DESARROLLO PERSONAL		Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continúe indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio? ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió? Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su último trabajo? ¿Quien decidió el cambio



Luego de evaluar cada competencia y asignarle un nivel, estas se pasan a porcentajes y se promedian.

**Tabla 15. Porcentajes y promedios**

COMPETENCIA EVALUADAS	NIVEL	PORCENTAJE
Compromiso	A	100%
Calidad del trabajo	B	75%
Adaptabilidad al cambio	A	100%
Desarrollo de las personas	B	75%
Conciencia organizacional	B	75%
<b>PROMEDIO DE COMPETENCIAS GENERALES</b>		<b>85%</b>

De esta manera ubicamos a la evaluada en un nivel alto de cumplimiento de las competencias generales de la empresa, debido a que se encuentra en el intervalos entre 75% y 100%.

➤ **Competencias Específicas.**

Con la ayuda de la definición realizada previamente para todas las competencias, se elaboró los criterios del cuestionario de 360°.

Este instrumento consta de 5 plantillas de acuerdo a cada nivel asignado, compuesto por las competencias establecidas para cada cargo a las cuales se le definieron comportamientos esperados, en los que se fijaron distintos grados según “Alles”:

**Tabla 16. Grados de comportamiento**

1. Alto	2. Bueno	3. Min necesario	4. Insatisfactorio
---------	----------	------------------	--------------------

De esta manera, se permitió determinar, si el personal es competente a través de la evidencia de su comportamiento. La evaluación 360° se realizó con el fin de que a un empleado no solo su jefe lo evalué, sino también personal de su mismo cargo, subordinados y él mismo; teniendo como ventaja de este instrumento, que se logre evaluar a un empleado según varias perspectivas de las personas que lo rodean laboralmente (Anexo H).

Para realizar la asignación de valores, cada grado debió ser asociado a cada nivel descrito por Alles, y su ponderación se realizó del mismo modo que con las Competencias Generales.

1 toma el valor de A, que en porcentaje equivale al 100%

2 toma el valor de B, que en porcentaje equivale al 75%

3 toma el valor de C, que en porcentaje equivale al 50%

4 toma el valor de D, que en porcentaje equivale al 25%.

**Tabla 17. Nivel inicial 1- Personal de Apoyo**

Respecto a la persona que sera evaluada soy	Jefe	Par	Subordinado
NOMBRE COMPLETO:	FECHA DE INGRESO:		
DIRECCION:	PERIODO A EVALUAR:		
MARQUE	1 Alto	2 Bueno	3 Minimo necesario
4 Insatisfactorio			
<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>			
<b>CRITERIOS</b>			<b>PUNT</b>
<b>Tolerancia a la presión: (30%)</b> Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.			
Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstaculos que les exigen mayores esfuerzos.			
Actúa con flexibilidad ante situaciones limite,planteando nuevas estrategias de accion y cumplimiento, a pesar de los cambios imprevistos, los			
Se onduce con rzo y dedicacion profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esf			0
<b>Preocupación por el orden y la claridad: (10%)</b> Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.			
Identifica con facilidad el plan de acción apropiado al tipo de tarea encomendada al área a la que pertenece, y lo sugiere a su superior.			
Aplica el ciclo de planear, hacer,verificar, actuar,, ya sea en su trabajo cotidiano como en los proyectos de mejora.			
Se preocupa, una vez encaminada la tarea, por contar con un plan de seguimiento.			0
<b>Productividad:(30%)</b> Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.			
Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarandolas como si fueran grandes desafios.			
Se autoexige en cada proyecto del que participa,cooperando y aportando gran parte del material necesario.			
Lidera y siente precedente en todas las tareas en las que se involucra.			0
<b>Dinamismo – Energía:(15%)</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			
Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.			
Propone alternativas creativas para hacer frente a periodos de aumento en el nivel de actividad o la reducción de los plazos estipulados.			
Sabe redistribuir su tiempo y reorganizar el de su equipo de trabajo con rapidez, cuando surge algun imprevisto.			0
<b>Autocontrol:(15%)</b> Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.			
Identifica con facilidad variadas alternativas para descomprimir las exigencias del puesto.			
Mantienen la calma ante las situaciones laborales de lata exigencia y transmite esta actitud no solamente a su área sino a todos los sectores de la			
Se preouca, en situaciones de lata exigencia, por mantener suos buenos modos de conducirse, y utiliza tecnicas adecuadas, para propiciar el buen			0
			# REF!
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>			# REF!
_____		_____	
<b>FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR)</b>		<b>FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)</b>	

**Tabla 18. Nivel inicial 2- Operarios de Obra**

Respecto a la persona que sera evaluada soy	<input type="checkbox"/> Jefe	<input type="checkbox"/> Par	<input type="checkbox"/> Subordinado
NOMBRE COMPLETO:	FECHA:		
CARGO:			
<input type="checkbox"/> MARQUE	<input type="checkbox"/> 1 Alto	<input type="checkbox"/> 2 Bueno	<input type="checkbox"/> 3 Minimo necesario
<input type="checkbox"/> 4 Insatisfactorio			
<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>			
	<b>CRITERIOS</b>	<b>PUNT</b>	
<b>Alta adaptabilidad - flexibilidad:(20%)</b> Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse s distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.			
Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.			
Proponea acciones atinadas para enfrentrar nuevas situaciones.			
Lidera cambios antes que otros en su propia organización.			
			0
<b>Confianza en sí mismo:(10%)</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.			
Se conduce con notable naturalidad frente a sus superiores directivos y de otras áreas..			
Está dispuesta a realizar trabajos que nos son habituales dentro de sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo siempre resultados			
Lidera proyectos en su área, superando los estandares de desempeño esperado.			
			0
<b>Productividad:(40%)</b> Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.			
Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarandolas como si fueran grandes desafíos.			
Se autoexige en cada proyecto del que participa,cooperando y aportando gran parte del material necesario.			
Lidera y siente precedente en todas las tareas en las que se involucra.			
			0
<b>Responsabilidad:(15%)</b> Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.			
Muestra amplia disponibilidad antes el objetivo propuesto.			
Se fija objetivos que siempre cumple, autoexigiendose plazos y mejorando la calidad de trabajo.			
Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.			
			0
<b>Flexibilidad:(15%)</b> Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.			
Visualiza con anticipación los cambios estrategicos de la organización, y presenta alternativas de trabajo para su área de modo de estra preparados para el momento en que dichos cambios se produzcan.			
Mantiene una actitud abierta, que trasmite a los integrantes de su área, frente a innovaciones organizacionales que impactan en esta.			
Posee amplio criterio para establecer prioridaes de la organización de su trabajo y para ccionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas.			
			0
			# REF!
TOTAL COMPETENCIAS			# REF!
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>_____</p> <p>FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR)</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>_____</p> <p>FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)</p> </div> </div>			

**Tabla 2. Nivel intermedio 1.- Administrativos.**

Respecto a la persona que sera evaluada soy	Jefe	Par	Subordinado
NOMBRE COMPLETO:		FECHA:	
CARGO:			
MARQUE	1 Alto	2 Bueno	3 Minimo necesario
4 Insatisfactorio			
<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>			
<b>CRITERIOS</b>			<b>PUNT</b>
<p><b>Habilidad analítica:(30%)</b> Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>			
Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.			
Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.			
Detecta oportunidades			0
<p><b>Calidad del trabajo:(10%)</b>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.</p>			
Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interes que			
Aplica los conceptos teóricos y las mejores practicas al desarrollo de sus actividades			
Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad			0
<p><b>Aprendizaje continuo:(10%)</b>Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros</p>			
Se actualiza continuamente respecto de las ultias metodologias o tecnologias de su especialidad.			
Permanece firmemente orientado a la investigación sobre mejores herramientas para la gestión, lo que permite realizar aportes de gran impacto			
Se destaca por su capacidad para llegar a los clientes tanto externos como internos con entrega, amabilidad, tolerancia y respeto.			
Crea alternativas diferentes de solución a los problemas o retos del entorno.			0
<p><b>Resolución de problemas comerciales:(10%)</b> Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.</p>			
Tiene un profundo conocimiento del negocio y los productos de sus clientes.			
Investiga a fondo las necesidades de los clientes y sus problemas, y estudia otras variables de tipo económico y social que pueden impactar en la			
Logra lo más alto niveles de satisfacción en sus clientes			0
<p><b>Trabajo en equipo:(20%)</b> Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>			
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			
Participa a ctivamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.			
Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.			
			0
			#REF!
<p><b>Comunicación:(20%)</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, 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 comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad</p>			
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.			
Comunica sus ideas en forma clara,eficiente y fluida, lograndoque su audiencia entienda su mensaje e impactandola en el sentido que desea.			
Verifica que los demás hayan comprendido lo que le quiso significar.			
			0
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>			<b>#REF!</b>
FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR)		FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)	

**Tabla 20. Nivel intermedio 2.- Supervisores.**

Respecto a la persona que sera evaluada soy	Jefe	Par	Subordinado
NOMBRE COMPLETO:		FECHA:	
CARGO:			
MARQUE	1 Alto	2 Bueno	3 Minimo necesario
4 Insatisfactorio			
<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>			
<b>CRITERIOS</b>			<b>PUNT</b>
<b>Colaboración:(15%)</b> Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.			
Comparte información con suus colaboradores y pares, realiza aportes a otras áreas de la organización.			
Mantiene una ctitud abierta hacia los demas.			
Muestra interes por los objetivos y resultados de otras áreas.			0
<b>Liderazgo:(30%)</b> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.			
Tiene una amplia visión estrategica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clar.			
Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.			
Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.			0
<b>Iniciativa – Autonomía – Sencillez:(20%)</b> Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado			
Trabaja en forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.			
Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que vanmás allá de sus responsabilidades.			
Busca oportuniadaes para mejorar, y las aprovecha sin que lo soliciten.			0
<b>Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad:(20%)</b> Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.			
Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha toas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.			
Posee un aores.lto grado de responsabilidad con relacion al cumplimiento d elos objetivos de su área y sus colaborad			
Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone.			0
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad:(15%)</b> Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.			
Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.			
Proponea acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones.			
Lidera cambios antes que otros en su propia organización.			0
			# REF!
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>			# REF!
FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR)		FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)	



## 8.9. APLICACIÓN DE LA PRUEBA

Al terminar la elaboración de la prueba, se organizó la logística para la aplicación de esta, a cada uno de los cargos en sus diferentes entornos de trabajo; es decir en la oficina, en el taller y en la obra. A los empleados se les indicó sobre como contestar la evaluación, a fin de que todos entendieran de la misma manera cada uno de los criterios.

Seguidamente se creó una tabla que se muestra a continuación, con la coordinadora Diana Gutiérrez, la cual facilitaría la ejecución de la evaluación, en la que se encontraba el cargo con una información fundamental para el desarrollo de esta, rectificando quien es el jefe, el par;( si lo hay), y los subordinados.

**Tabla 22. Especificación de mandos**

CARGO	JEFE	PAR	SUPERVISA
Gerente Administrativo	No	Gerente Técnico	PERSONAL ADMINISTRATIVO
Gerente Técnico	NO	Gerente Administrativo	PERSONAL ADMINISTRATIVO- OBRA
Coordinador HSEQ	GERENTE	no	AUXILIAR HSEQ
Administradora	GERENTE	no	AUX NOMINA SECRETARIA
Director Operativo	GERENTE	no	SUPERVISOR DE MAQUINARIA, SUPERVISOR VEHICULOS Y AUXILIAR MAQUINARIA
Dir. Obra	GERENTE	no	INGENIERO RESIDENTE
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	GERENTE	no	SUPERVISOR DE MAQUINARIA, SUPERVISOR VEHICULOS Y AUXILIAR MAQUINARIA
Director de proyecto	GERENTE	no	DIRECTORES DE OBRA E INGENIEROS RESIDENTES
Ingeniero residente	DIRECTOR DE OBRA	no	SUPERVISOR OBRA
Analista de la informacion	ADMINISTRADORA	no	no
Auxiliar Contable	GERENTE ADMINISTRATIVO	si	no
Contador	GERENTE ADMINISTRATIVO		AUXILIAR DE CONTABILIDAD
Secretaria	ADMINISTRADORA	no	no
Auxiliar Nómina	ADMINISTRADORA	no	no
Gestor Compras	ADMINISTRADORA	no	no
Área Jurídica y Recurso Humano	GERENTE	no	ADMINISTRADORA
Practicantes	ADMINISTRADORA	no	no
Programador SAP	GERENTE	no	no
Auxiliar administrativa	DIRECTOR DE OBRA	no	no
AUXILIAR HSEQ (PRACTICANTE)	Coordinador HSEQ	SI	no
Auxiliar Licitaciones	GERENTE TÉCNICO	ADMINISTRADOR	no
Supervisor Vehiculos	DIRECTOR OPERATIVO	no	AUX. MAQUINARIA
Supervisor Maquinaria	DIRECTOR OPERATIVO	no	AUX. MAQUINARIA
Supervisor HSEQ	Coordinador HSEQ	HSE	NO
Servicios Generales	ADMINISTRADORA	no	no
Mensajera	ADMINISTRADORA	no	no
Recepcion	ADMINISTRADORA	no	no
vigilancia	DIRECTOR OPERATIVO	no	no
almacen	DIRECTOR OPERATIVO	no	no
Auxiliar Maquinaria	DIRECTOR OPERATIVO	no	no
Conductores Volquetas	SUPERVISOR VEHICULOS	no	no
Conductor Carrotanque Combustible	SUPERVISOR VEHICULOS	no	no
Conductor Camabaja	SUPERVISOR VEHICULOS	no	no
Operadores Equipo Pesado	SUPERVISOR MAQUINARIA	no	no
electricista	DIRECTOR OPERATIVO	no	NO
lavador	DIRECTOR OPERATIVO	no	no
Topografo	ING. RESIDENTE	no	CADENERO
Programador	ING. RESIDENTE	si	no
Chequeador	ING. RESIDENTE	si	
Mecanico	DIRECTOR OPERATIVO	no	no
Soldador	DIRECTOR OPERATIVO	no	no
Ayudante mecanico	Mecanico	no	no
CADENERO	TOPOGRAFO	NO	NO

Continuando con el proceso y siguiendo la información anterior, se socializó a los empleados divididos por cada nivel, la dinámica de la evaluación, haciendo entrega de los formatos respectivos, que deberían diligenciar según su función.

**Tabla 23. Perspectivas a evaluar**

Jefe	Par	Subordinado	Evaluado
------	-----	-------------	----------

Así cada uno diligenciaba su formato desde la perspectiva que le correspondiera según su cargo y su especificación de mando; si era jefe evaluaba a su subordinado; si era par se evaluaban entre estos, si era subordinado evaluaba a su jefe y todos sin importar el cargo se autoevaluaban.

Luego de obtener los resultados de cada evaluación por cargo, estos se promedian, y se establece en nivel general en el que se presenta cada evaluado.

## **8.10. CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Para apreciar los resultados consolidados de cada cargo por competencia de INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., se construyó un cuadro el cual con base al análisis de este se permite formular conclusiones.

**Tabla 24. Plantilla de calificación**

<b>CARGO</b>	<b>JEFE</b>	<b>PAR</b>	<b>AUTO</b>
C: Habilidad analítica			
PROMEDIO	0		
C: Calidad del trabajo			
PROMEDIO	0		
C: Aprendizaje continuo			
PROMEDIO	0		
C: Resolución de problemas comerciales			
PROMEDIO	0		
C: Trabajo en equipo y comunicación			
PROMEDIO	0		
C: Comunicación			
PROMEDIO	0		

Cada competencia estimada en el formato, tiene 3 criterios y como se explicó anteriormente, a cada criterio se le asigna un valor (1, 2, 3 o 4).

Los 3 valores de cada competencia son sumados y divididos entre los mandos que hayan evaluado ese cargo (Jefe, Par, subordinado y autoevaluado). Luego los 3 promedios son sumados y nuevamente promediados, para obtener la clasificación definitiva de la competencia.

**Tabla 25. Consolidación de las competencias**

<b>CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PROMEDIOS</b>	<b>ESTANDAR IDEAL</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Habilidad analítica			
Calidad del trabajo			
Aprendizaje continuo			
Resolución de problemas comerciales			
Trabajo en equipo y comunicación			
Comunicación			

La consolidación de promedios (En porcentajes), se registra, y se le asigna la letra según el nivel al que corresponda. Así se determinara si está en un nivel (alto, bueno, min. Necesario o insatisfactorio).

A continuación se plasmará un ejemplo de calificación y consolidación de competencias de cada nivel según las subdivisiones ya antes mencionadas, las cuales permitirán apreciar y tener mayor claridad de dicho proceso, el cual arrojará conclusiones contundentes.

**Figura 1. Evaluación coordinadora HSEQ- JEFE**

*Coordinadora HSEQ*

Respecto a la persona que sera evaluada soy  Jefe  Par  Subordinado  Evaluado

NOMBRE COMPLETO: Diana Gutierrez FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARGO: Coordinadora PERIODO A EVALUAR: \_\_\_\_\_

MARQUE  1 Alto  2 Bueno  3 Minimo necesario  4 Insatisfactorio

EVALUACION POR COMPETENCIAS		CRITERIOS	PUNT
5	Habilidades Mediáticas:(10%) Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desemvolutura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.	se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto situaciones planeadas como inesperadas.	2
		Posee un buen nivel de expresion verbal,tanto como un adecuado uso de la expresion corporal	2
		Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obtaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	2
6	Pensamiento estratégico:(30%) Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	Comprende rapidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su	2
		Analiza profunda y velozmente la informacion para identificar la mejor respuesta estrategica	2
		Evalua esenarios alternativos y estategias adecuadas para todos ellos.	2
5	Empowerment:(20%) Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.	1
		Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definicion d la mision, sino tambien a través de su ejemplo y su accion personal.	1
		Se destaca por su capacidad para llegar a los clientes tanto externos como internos con entrega, amabilidad, tolerancia y respeto.	2
3	Orientación a los resultados:(10%) Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización, Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia	1
		Brinda apoyo y da el ejemplo en terminos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios prestados.	1
		Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	1
5	Liderazgo(II):(20%) Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energia y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.	Comunica a todos una conveniente vision de futuro.	2
		Es carismatico: genera entusiasmo, ilusion y compromiso profundo con la misión por él encomendado.	1
		Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.	2
4	Iniciativa:(10%) Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y preveer alternativas de acción.	1
		Actúa previamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.	2
		Elabora planes de contingencia.	1
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>			<b>28</b>

FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR) \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO) *Belisario Pineda A.*

**Figura 2. Evaluación coordinadora HSEQ- SUBORDINADO**


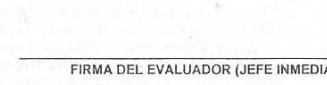
*Coordinador Hseq*

Respecto a la persona que sera evaluada soy  Jefe  Par  Subordinado  Evaluado

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARGO: *Asesor HSEQ* PERÍODO A EVALUAR: \_\_\_\_\_

MARQUE  1 Alto  2 Bueno  3 Mínimo necesario  4 Insatisfactorio

EVALUACION POR COMPETENCIAS		PUNT
CRITERIOS		
<b>Habilidades Mediáticas:(10%)</b> Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeña frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.		
se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto situaciones planeadas como inesperadas.	1	1
Posee un buen nivel de expresión verbal, tanto como un adecuado uso de la expresión corporal	1	1
Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	1	1
<b>Pensamiento estratégico:(30%)</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		
Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su	1	1
Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica	1	1
Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.	1	1
<b>Empowerment:(20%)</b> Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.		
Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.	1	1
Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición d la mision, sino tambien a través de su ejemplo y su acción personal.	1	1
Se destaca por su capacidad para llegar a los clientes tanto externos como internos con entrega, amabilidad, tolerancia y respeto.	1	1
Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.	1	1
<b>Orientacion a los resultados:(10%)</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		
Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia	1	1
Brinda apoyo y da el ejemplo en terminos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios prestados.	1	1
Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	1	1
<b>Liderazgo(II):(20%)</b> Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.		
Comunica a todos una conveniente vision de futuro.	1	1
Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él encomendada.	1	1
Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.	1	1
<b>Iniciativa:(10%)</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.		
Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.	1	1
Actúa previamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.	1	1
Elabora planes de contingencia.	1	1
<b>TOTAL COMPETENCIAS:</b>		<b>10</b>

 FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR)
 
 FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)



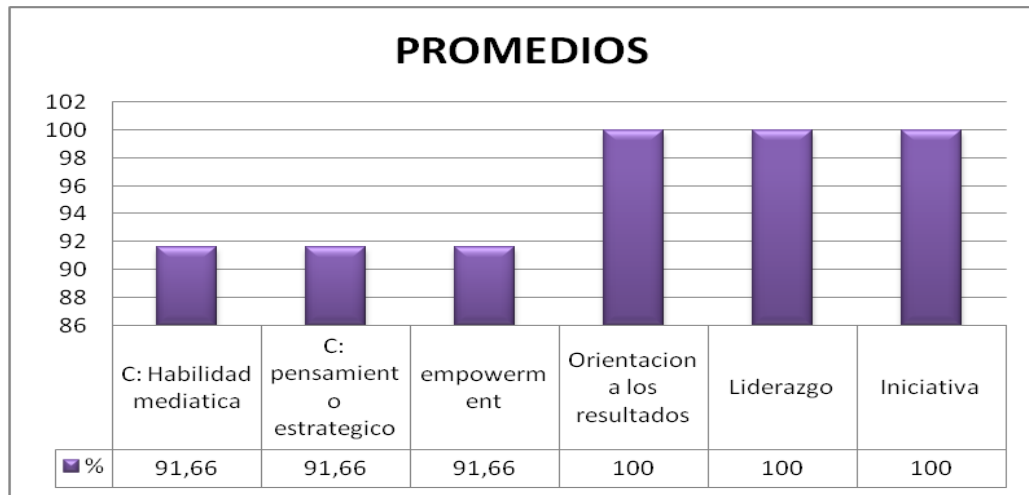
## Resultados

**Tabla 26. Nivel directivo**

COORDINADORA HSEQ	JEFE	PAR	AUTO	SUBORDINADO
C: Habilidad mediatica	2	0	1	1
PROMEDIO	1,2			
C: pensamiento estrategico	2	0	1	1
PROMEDIO	1,3			
empowerment	2	0	1	1
PROMEDIO	1,2			
Orientacion a los resultados	1	0	1	1
PROMEDIO	1			
Liderazgo	1	0	1	1
PROMEDIO	1			
Iniciativa	1	0	1	1
PROMEDIO	1			

CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	PROMEDIOS	%	NIVEL
C: Habilidad mediatica	1,2	91,7	A
C: pensamiento estrategico	1,3	91,7	A
empowerment	1,2	91,7	A
Orientacion a los resultados	1	100	A
Liderazgo	1	100	A
Iniciativa	1	100	A
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>95,8</b>	<b>A</b>

**Gráfica 4. Promedios nivel directivo**

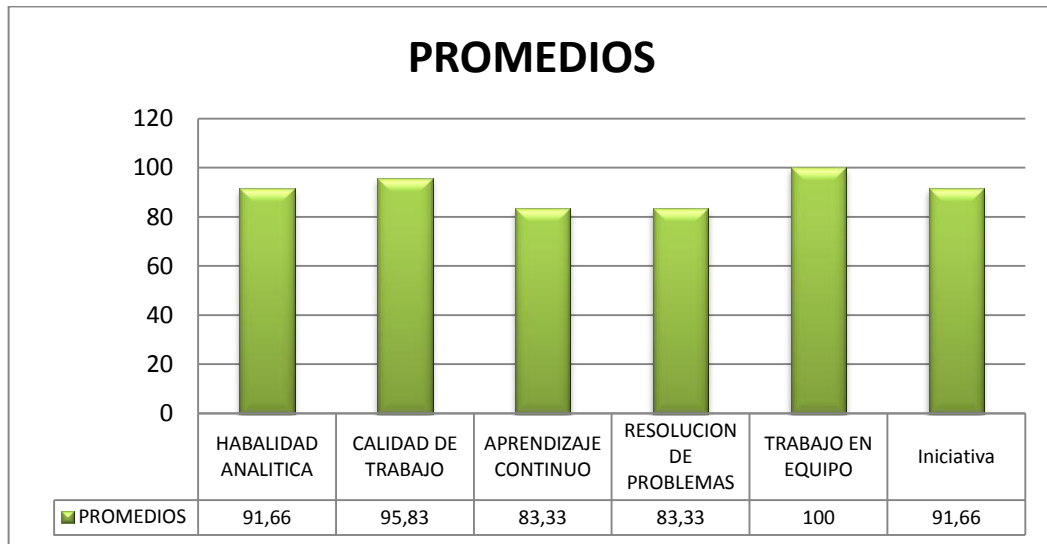


**Tabla 27. Nivel administrativo**

PROGRAMADOR SAP	JEFE	PAR	AUTO	SUBORDINADO
HABALIDAD ANALITICA	91,66	0	91,66	0
PROMEDIO	91,66			
CALIDAD DE TRABAJO	91,66	0	100	0
PROMEDIO	95,83			
APRENDIZAJE CONTINUO	83,3	0	83,3	0
PROMEDIO	83,33			
RESOLUCION DE PROBLEMAS	67	0	100	0
PROMEDIO	83,33			
TRABAJO EN EQUIPO	100	0	100	0
PROMEDIO	100			
COMUNICACIÓN	83,3	0	100	0
PROMEDIO	91,665			

CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS	PROMEDIOS	NIVEL
HABALIDAD ANALITICA	91,66	A
CALIDAD DE TRABAJO	95,83	A
APRENDIZAJE CONTINUO	83,33	A
RESOLUCION DE PROBLEMAS	83,33	A
TRABAJO EN EQUIPO	100	A
Iniciativa	91,66	A
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>91,0</b>	<b>A</b>

**Gráfica 5. Promedio nivel administrativo**

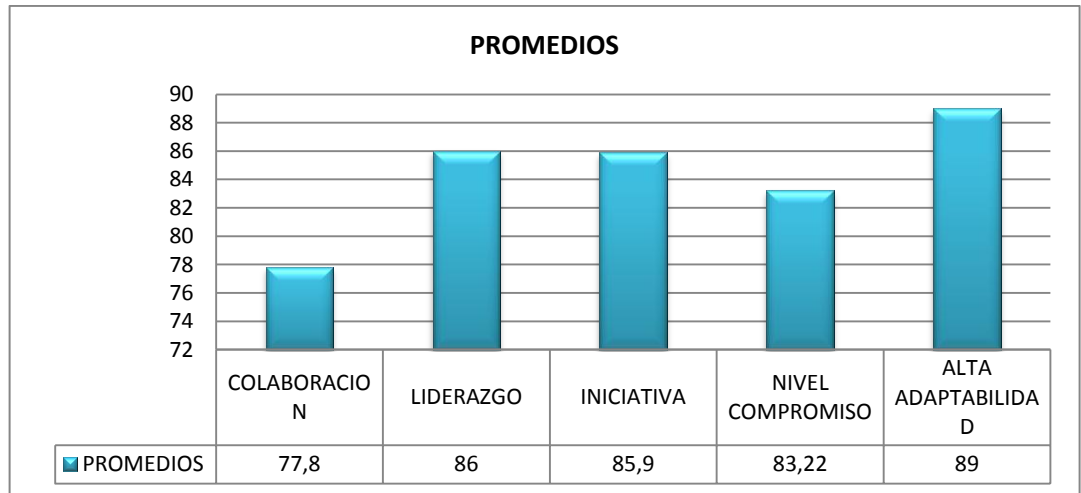


**Tabla 28. Nivel supervisores**

SUPERVISOR MAQ	JEFE	PAR	AUTO	SUBORDINADO
COLABORACION	75	0	66,66	91,66
PROMEDIO	77,8			
LIDERAZGO	83	0	83	91,66
PROMEDIO	86,0			
INICIATIVA	92	0	83	83
PROMEDIO	85,9			
NIVEL COMPROMISO	83	0	75	91,66
PROMEDIO	83,22			
ALTA ADAPTABILIDAD	92	0	75	100
PROMEDIO	89			

CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS	PROMEDIOS	NIVEL
COLABORACION	77,8	A
LIDERAZGO	86	A
INICIATIVA	85,9	A
NIVEL COMPROMISO	83,22	A
ALTA ADAPTABILIDAD	89	A
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>84</b>	<b>A</b>

**Gráfica 6. Promedio nivel supervisores**

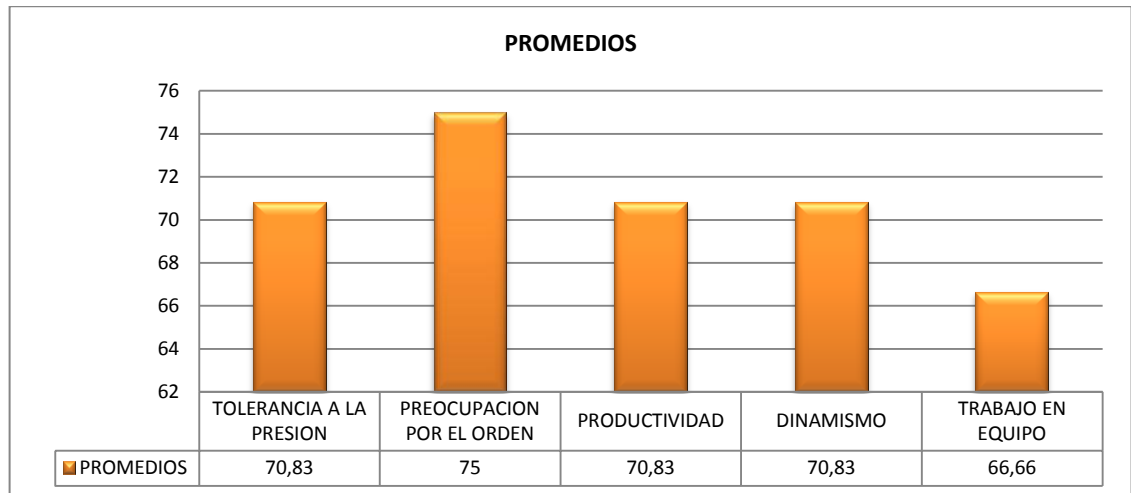


**Tabla 29. Nivel de apoyo**

RECEPCION	JEFE	PAR	AUTO	SUBORDINADO
TOLERANCIA A LA PRESION	75	0	66,66	0
PROMEDIO	70,83			
PREOCUPACION POR EL ORDEN	75	0	75	0
PROMEDIO	75			
PRODUCTIVIDAD	75	0	66,7	0
PROMEDIO	70,83			
DINAMISMO	75	0	66,7	0
PROMEDIO	70,83			
TRABAJO EN EQUIPO	75	0	58,3	0
PROMEDIO	66,665			

CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS	PROMEDIOS	NIVEL
TOLERANCIA A LA PRESION	70,83	B
PREOCUPACION POR EL ORDEN	75	B
PRODUCTIVIDAD	70,83	B
DINAMISMO	70,83	B
TRABAJO EN EQUIPO	66,66	B
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>71</b>	<b>B</b>

**Gráfica 7. Promedio nivel de apoyo**

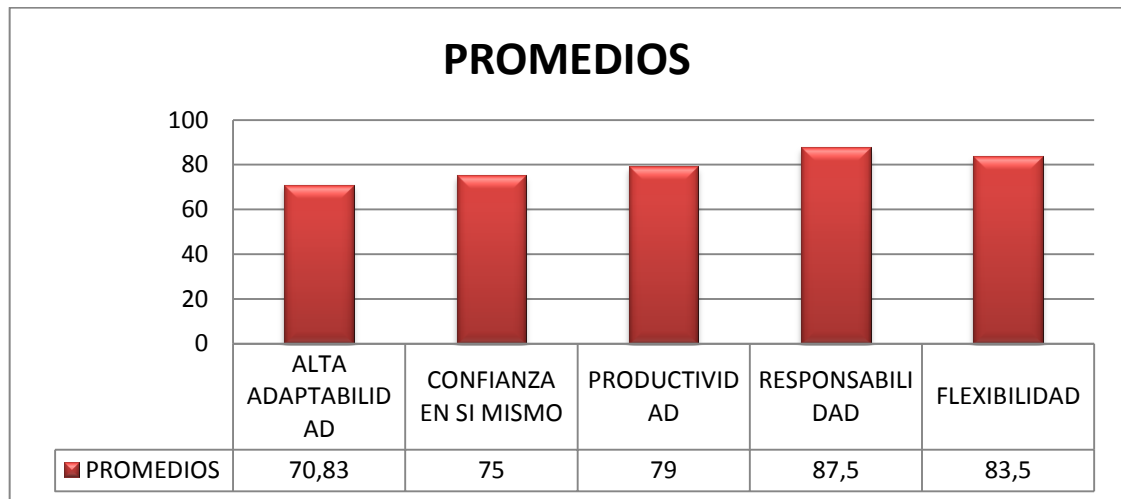


**Tabla 30. Nivel operario**

ELECTRICISTA	JEFE	PAR	AUTO	SUBORDINADO
ALTA ADAPTABILIDAD	67	0	75,00	0
PROMEDIO	70,83			
CONFIANZA EN SI MISMO	50	0	100	0
PROMEDIO	75			
PRODUCTIVIDAD	83	0	75	0
PROMEDIO	79,2			
RESPONSABILIDAD	75	0	100	0
PROMEDIO	87,50			
FLEXIBILIDAD	67	0	100	0
PROMEDIO	83,5			

CONSOLIDADO DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS	PROMEDIOS	NIVEL
ALTA ADAPTABILIDAD	70,83	B
CONFIANZA EN SI MISMO	75	B
PRODUCTIVIDAD	79	B
RESPONSABILIDAD	87,5	A
FLEXIBILIDAD	83,5	A
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>79</b>	<b>B</b>

**Gráfica 8. Promedio nivel operario**



## CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS

Basándose en el análisis que arrojaron los resultados tanto de la plantilla de calificación, como de la consolidación de las competencias (Anexo N), las cuales fueron complemento para obtener una información clara y concisa, se formulan las siguientes conclusiones:

**Tabla 31. Conclusiones**

CLASIFICACIONES	CARGOS		COMPETENCIAS	%
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA DIRECTIVOS	Gerente Administrativo	78%	Habilidades mediáticas Pensamiento estratégico Empowerment Orientación a los resultados Liderazgo (II) Iniciativa	74%
	Gerente Técnico	80%		
	Coordinador HSEQ	88%		
	Administradora	51%		
	Director Operativo	69%		
	Dir. Obra	80%		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO ADMINISTRATIVO	Ingeniero residente	70%	Habilidad analítica Calidad del trabajo Aprendizaje continuo Resolución de problemas comerciales Trabajo en equipo Comunicación	60%
	Auxiliar Contable	58%		
	Secretaria	48%		
	Auxiliar Nómina	51%		
	Gestor Compras	53%		
	Área Jurídica y Recurso Humano	55%		
	Programador SAP	76%		
	Auxiliar HSEQ	70%		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO SUPERVISORES	Auxiliar Licitaciones	70%	Colaboración Liderazgo Nivel de compromiso Alta adaptabilidad	62%
	Supervisor Vehículos	51%		
	Supervisor Maquinaria	65%		
	supervisor civil	64%		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA PERSONAL DE APOYO	HSE	67%	Tolerancia a la presión Preocupación por el orden y la claridad Productividad Dinamismo y energía	55%
	Servicios Generales	56%		
	Mensajera	58%		
	Recepcion	46%		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA OPERARIOS DE OBRA	almacen	60%	Alta adaptabilidad Confianza en sí mismo Productividad Responsabilidad Flexibilidad	61%
	Auxiliar Maquinaria	65%		
	Conductores Volquetas	56%		
	Conductor Carrotanque Combustible	80%		
	Conductor Camabaja	65%		
	Operadores Equipo Pesado	62%		
	electricista	57%		
	lavador	47%		
	Topografo	75%		
	Programador	65%		
	Chequeador	55%		
	mecanico	66%		
	soldador	55%		
	ayudante de mecanica	55%		
cadenero	57%			

- **Competencias específicas del cargo para directivos**

Para este nivel de cargos se obtuvo como resultado general de las competencias un 74%, lo cual indica, que estos cargos se encuentran en el nivel B (bueno, poseen adecuadamente las competencias). La competencia que menor porcentaje presentó fue la de habilidades mediáticas, para lo que se sugiere realizar reuniones directivas, en las que se expongan más frecuentemente ideas sobre la empresa, se ceda la palabra, y se realicen actividades donde se incentive el desarrollo de esta competencia.

- Competencias específicas del cargo administrativo

Al conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas para estos cargos, se obtuvo un resultado general de sus competencias de 61%, observando que en las competencias que más se deben trabajar son el trabajo en equipo y la comunicación, ya que estas arrojaron los menores porcentajes en la evaluación grupal, se sugiere que los sábados (días donde realizan jornadas de esparcimiento). Se propongan más trabajo en equipo, y juegos que fomente el trabajo en equipo.

- Competencias específicas del cargo supervisores

Con un 62%, que los define en el nivel B, en estos cargos se detectó que en la competencia de liderazgo, los empleados ponen en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la dirección y pueden resolver con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día, sin embargo raramente proponen mejoras en su área de accionar, a lo se espera que con charlas motivacionales se logre que ellos realicen propuestas sin esperar a que se presente un problema concreto.

- Competencias específicas del cargo para personal de apoyo

Se deben realizar programas de formación orientados a esta parte de la organización, con el fin de aumentar el desarrollo de los comportamientos, debido a que se evidencio que fue el porcentaje más bajo de los resultados de las competencias en general, especialmente en la competencia de productividad en donde se requiere que el empleado no espere que los superiores le fijen una meta, sino que cuando el momento llegue, ya la tengan establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- Competencias específicas del cargo para operarios de obra

Este es un nivel de la organización que reflejo un desarrollo estándar en sus competencias, obteniendo un 62% como resultado general de estas, lo cual muestra la importancia del entrenamiento, como fomentador de estímulos y

motivación del personal, en los cuales se debe reforzar la adaptabilidad, ya que esta es la que permite mostrar la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, lo cual es fundamental en el desarrollo de sus actividades diarias.

### **8.11. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.**

Los manuales de funciones reúnen en forma sistemática una serie de requisitos que deben ser informados y cumplidos por los empleados, con la finalidad de adaptar a cada persona en diferentes áreas, con el cargo que debe desempeñar. Los manuales de funciones que existían en la empresa incluían normas legales, la mayoría de estas basadas en calidad, debido a que la persona que los diseñó es la coordinadora de calidad, y contempla una mínima información acerca del recurso humano.

Como primera instancia, se realizó una reunión con la coordinadora de calidad, para analizar los manuales de funciones existentes, y establecer los puntos prioritarios que debían permanecer en los manuales de funciones, de igual manera se presentaron diferentes aspectos por incluir en dichos manuales, los cuales fueron discutidos y seleccionados en una reunión con los directivos de la empresa, teniendo en cuenta que estos manuales de funciones representan una guía práctica, y que no solo se debe utilizar como herramienta de soporte para la organización y comunicación, si no que a su vez debe establecer las competencias pertinentes, las aptitudes necesarias y el ambiente propicio en el que se desarrollará cada cargo.

Los aspectos propuestos para estar contemplados en los manuales de funciones fueron presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 32. Aspectos propuestos para estar contemplados en los manuales de funciones**

Información de manuales de cargo propuesta.
Perfiles del personal de Ingeniería y Suministros Broca Ltda.
Datos del cargo
Perfil del cargo
Responsabilidades y funciones generales SGI
Riesgos y aspectos ambientales relacionados con sus actividades.
Esfuerzo físico
Esfuerzo mental
Condiciones de trabajo
Requisitos técnicos
Actitudes necesarias
Competencias laborales necesarias

Luego de revisar cada uno de los puntos propuestos, se procedió a realizar un análisis de cada uno, para seleccionar aquellos que presentara más importancia, y de los que se tuviera conocimiento especificado.

Se descartó el esfuerzo físico, debido a que este sugiere toma de tiempos, en cada uno de los cargos, y teniendo en cuenta la modalidad con la que trabaja la empresa, los datos no serían uniformes ni veraces para todos los cargos de la empresa. Del mismo modo el esfuerzo mental, necesitaría una medición de la concentración de cada uno de los procesos que se realizan por el empleado, y no se consideraba un punto prioritario para la organización.

Luego de seleccionar la información que estaría incluida en cada manual de funciones, sugerimos modificar alguna información contemplada en estos, debido a que no cumplían con aspectos como educación o experiencia, sin embargo, las auditorías externas que presenta regularmente la empresa, les impide tener información que no sea compatible con el empleado que este desempeñado el cargo; debido a esto se rediseñaron los manuales con la información de los ocupantes de los cargos actuales. Adicionalmente y basándose en el análisis de competencias realizado en las fases anteriores, se organizó la información de la siguiente manera

**Tabla 33. Perfil y datos del cargo.**

PERFILES DEL PERSONAL DE INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	AREA:
SUPERVISA A:	JEFE INNEDIATO:
RIDEN CUENTAS A:	No. DE CARGOS IGUALES:

En primera instancia se presenta:

- **Nombre del cargo:** Es la designación con la cual se conoce comúnmente el trabajo por el empresario y el empleado de acuerdo a las funciones que se desempeñan en el puesto.
- **Área:** La empresa está dividida en dos áreas:
  - Área administrativa: encargada de la organización, control, dirección y planificación de la empresa.
  - Área técnica: encargada del desarrollo y ejecución de los proyectos, trabajo en obra o trabajo de campo.
- **Supervisa a:** Control y vigilancia de sus subordinados.

- **Jefe inmediato:** Nombre del cargo del jefe que en línea directa tenga la autoridad para aprobar y guiar el trabajo realizado.
- **Rinde cuentas a:** entrega de reportes y explicaciones acerca del trabajo realizado, a un superior, que en la mayoría de casos resulta ser el jefe inmediato.
- **No de cargos iguales:** número de trabajadores que desempeñan su mismo rol dentro de la empresa, así tenga diferente jefe inmediato.

**Tabla 34. Perfil del cargo**

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN:
FORMACION:
EXPERIENCIA:
HABILIDADES:

- **Educación:** Indica la profesión y el nivel de estudios mínimo que exige el cargo para desempeñar eficientemente las funciones; Como también si este requiere algún postrado, especialización y el dominio de algún idioma en especial.
- **Formación:** Permite identificar los conocimientos básicos que debe tener la persona para ejercer el cargo, como también el adiestramiento o entrenamiento que debe recibir para realizar eficientemente su trabajo.
- **Experiencia:** El tiempo mínimo de experiencia que exige el puesto para desarrollar eficientemente la labor.
- **Habilidades:** indica las habilidades y destrezas que debe tener el empleado que desarrolla el cargo.

**Tabla 35. Autoridad**

AUTORIDAD

Este ítem hace referencia a las actividades de la empresa en las que puede tomar decisión el empleado que desarrolla el cargo, en ocasiones este viene acompañado de restricciones.

**Tabla 36. Responsabilidades y funciones generales y del SG.**

RESPONSABILIDADES, FUNCIONES GENERALES Y DEL SGI
TÉCNICA
CALIDAD
HIGIENE Y SEGURIDAD
AMBIENTAL

En la sección siguiente el formato permite realizar la descripción de cada una de las responsabilidades o funciones que se llevan a cabo en el cargo, por el manejo de maquinarias, de datos confidenciales, equipos y valores, incluyendo cumplimiento de normatividades y relaciones con el personal interno y externo de la empresa.

**Tabla 37. Riesgos y aspectos ambientales relacionados con sus actividades.**

RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS ACTIVIDADES
Riesgos Ergonómicos
Riesgos Físico
Riesgo Psicosocial
Riesgo Locativo
Riesgo Físicoquímico
Aspecto Consumo de Papel
Aspecto de Generación de Residuos
Aspecto de Generación de Residuos Peligrosos

Se refiere a los accidentes o enfermedades profesionales a los que está expuesto el trabajador que desempeña el cargo, aun cuando se hayan previsto todas las medidas de seguridad. También se contemplan el procedimiento frente a los aspectos ambientales que se desprenden de las condiciones de funcionamiento normal del cargo.

**Tabla 38. Actitudes necesarias.**

ACTITUDES NECESARIAS			
APTITUDES	BASICA	MEDIA	ALTA
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Creatividad			
Comprensión de lectura			
Redacción			
Dominio tecnologías informáticas de comunicación			
Destreza en manejo de maquinas			
Tolerancia a altas temperaturas ambientales.			

En esta sección reúne un análisis de las actitudes más significativas de la organización, a estas se les asigna el grado de importancia según el cargo que se esté evaluando, teniendo como BASICA el nivel de menos necesidad, y ALTA como el nivel de una necesidad predominante.

La asignación se estableció teniendo en cuenta el tipo de cargo que desempeñaba, y con la asesoría de la psicóloga Yuli Herrera.

**Tabla 39. Competencias Generales.**

COMPETENCIAS GENERALES	
Calidad Del Trabajo	Conciencia Organizacional
Desarrollo De Las Personas	Conciencia Organizacional
Adaptabilidad Al Cambio	Compromiso

En ítem hace referencia a las competencias que deben poseer todos los empleados de la empresa, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De este modo se dan a conocer y se referencian en cada uno de los manuales de cargo.


**Tabla 40. Competencias específicas.**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIAS	DESEABLE	SIGNIFICATIVA	ESENCIAL

En esta sección se listaron las competencias específicas del cargo, tomadas del tipo de nivel al que pertenezca (Cargos directivos, administrativos, supervisores, de apoyo o de obra), paso seguido se le asignó el nivel de importancia, según las ponderaciones realizadas por los directivos en la fases anteriores.


Para tener una mejor ilustración, del rediseño de los manuales de funciones, se representa a continuación, un ejemplo de este, del cargo correspondiente a recepción de la empresa (Anexo I).

**Tabla 41. Representación de las funciones**

	<b>Sistema de Gestión Integral HSEQ</b>	<b>Código: GR-F-06</b>
	Documento	Versión: 03
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	Página: 3 de 104

<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> 26/MAR/2015	
<b>PERFILES DEL PERSONAL DE INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA</b>	
<b>DATOS DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> RECEPCIONISTA <b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO <b>RIDEN CUENTAS A:</b> ADMINISTRADORA	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA <b>JEFE INMEDIATO:</b> ADMINISTRADORA <b>No. DE CARGOS IGUALES:</b> NINGUNO
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> : Bachiller Académico.	
<b>FORMACION:</b> Conocimientos básicos (Word, Excel y PowerPoint), Inducción SGI	
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 años de experiencia en cargos similares.	
<b>HABILIDADES:</b> Atender personal y público en general, Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma verbal y escrita, Recibir mensajes, comprender la información que va a procesar, buen comportamiento ético e interpersonal.	
<b>AUTORIDAD</b>	
No tiene autoridad	
<b>RESPONSABILIDADES, FUNCIONES GENERALES Y DEL SGI</b>	
<b>TÉCNICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones</li> <li>• Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida</li> <li>• Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y áreas, así como también los mensajes recibidos.</li> <li>• Recibir facturas y verificar que tenga orden de compra en el control de recepción de facturas</li> <li>• Verificar que las ordenes de compra estén cerradas, se escanean y se ingresan al sistema control de correspondencia</li> </ul>	
<b>CALIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligenciar los formatos del sistema de gestión integral que le sean asignados por coordinador HSE y coordinador AQ/QC</li> <li>GA-F-69. Registro de visitantes</li> <li>• Realizar protocolo de visitantes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendar acciones de mejora durante el desarrollo de las actividades</li> <li>• Reportar oportunidades para mejora</li> <li>• Participar en las capacitaciones programadas</li> <li>• Contribuir con el logro de la Política HSEQ y objetivos del Sistema de Gestión Integral</li> </ul>	

	<b>Sistema de Gestión Integral HSEQ</b>	<b>Código: GR-F-06</b>
	Documento	Versión: 03
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	Página: 4 de 104

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 28/MAR/2015

**PERFILES DEL PERSONAL DE INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA**

**DATOS DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> RECEPCIONISTA	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA
<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>JEFE INMEDIATO:</b> ADMINISTRADORA
<b>RIDEN CUENTAS A:</b> ADMINISTRADORA	<b>No. DE CARGOS IGUALES:</b> NINGUNO

**RESPONSABILIDADES, FUNCIONES GENERALES Y DEL SGI**


**HIGIENE Y SEGURIDAD**  
 \*Reportar accidentes e incidentes operacionales y en personas  
 \*Reportar actos y condiciones subestandar  
 \*Aplicar controles operacionales para control de riesgos  
 \*Cuidar y utilizar los elementos de protección personal y especiales asignados según su cargo  
 \*Cumplir las normas y procedimientos en materia de seguridad ocupacional y en el trabajo establecidos por la empresa y el cliente

**AMBIENTAL**  
 \*Dar manejo adecuado a los residuos sólidos generados  
 \*Reportar accidentes e incidentes ambientales  
 \*Usar adecuadamente los materiales y evitar desperdicios  
 \*Aplicar los controles ambientales descritos en matriz de impactos

Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato debido a mejora del sistema, requerimientos del cliente, auditorías internas y externa

**RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS ACTIVIDADES**

**Riesgos Ergonómicos:** Enfermedades osteomusculares por posición base de trabajo y tiempos prolongados sentado. Túnel del carpo por uso del mouse  
**Riesgos Físico:** Desgaste progresivo de visión por radiaciones no ionizantes y trabajos prolongados en monitor.  
**Riesgo Psicosocial:** Estrés, cansancio, monotonía, por causa de las constantes llamadas y mensajes recibidos  
**Riesgo Locativo:** Golpes, caídas, tropezones.  
**Riesgo Físicoquímico:** Quemaduras o conato por incendio y presencia de material combustible (papel)  
**Aspecto Consumo de Papel:** Por uso de papel en impresiones  
**Aspecto de Generación de Residuos:** Se tienen reciclables por papel consumido en el proyecto y plásticos generados en oficina.  
**Aspecto de Generación de Residuos Peligrosos:** Por uso de cartuchos de impresión de inyección y toner láser durante la impresión de documentos.

	<b>Sistema de Gestión Integral HSEQ</b>	<b>Código: GR-F-06</b>
	Documento	Versión: 03
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	Página: 5 de 104

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 28/MAR/2015

**PERFILES DEL PERSONAL DE INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDA**

**NOMBRE DEL CARGO: RECEPCIONISTA**

**APTITUDES NECESARIAS**

ACTITUDES	BASICA	MEDIA	ALTA
Agudeza visual		X	
Agudeza auditiva			X
Rapidez de decisión	X		
Habilidad expresiva			X
Coordinación tacto visual	X		
Coordinación general		X	
Creatividad	X		
Comprensión de lectura			X
Redacción			X
Dominio tecnologías informáticas de comunicación		X	
Destreza en manejo de maquinas	X		
Tolerancia a altas temperaturas ambientales.	X		

**COMPETENCIAS GENERALES**

Calidad Del Trabajo Desarrollo De Las Personas Adaptabilidad Al Cambio	Conciencia Organizacional Conciencia Organizacional Compromiso
--	--

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

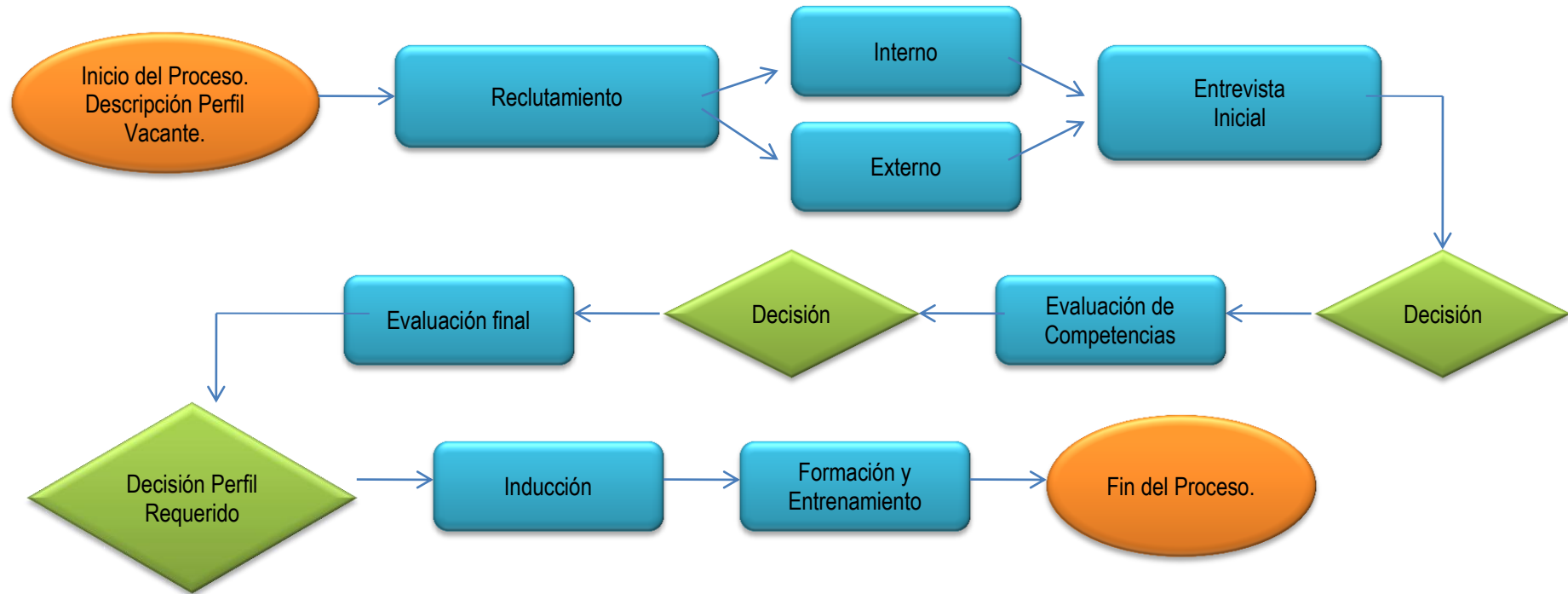
COMPETENCIAS	DE SEABLE	SIGNIFICATIVA	ESENCIAL
Habilidad analítica		X	
Calidad de trabajo		X	
Aprendizaje continuo			X
Resolución de problemas comerciales		X	
Trabajo en equipo		X	
Comunicación			X

## **8.12. APLICACIÓN EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS LA GESTIÓN POR COMPETENCIA**

Las fases anteriores, que permitieron realizar un análisis de cargos, la definición de competencias y el rediseño de los manuales de funciones, nos brinda las herramienta fundamentales estableciendo un punto de partida, para elaborar la mayor parte de instrumentos con que se administra efectivamente el talento humano en la empresa.

Cabe resaltar que estos procesos son claves a la hora de obtener un personal idóneo, estableciendo con él las especificaciones y los requerimientos del cargo con el cual se realizaran mejor los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño del personal calificado y especializado para la empresa, permitiendo mejorar índices de eficiencia y productividad.

**Gráfica 9. Diagrama. Procesos de Recursos Humanos.**



**- Reclutamiento**

“El reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las

organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado”<sup>8</sup>

Debido a que INGENIERÍA Y SUMINISTROS BROCA LTDA., maneja un reclutamiento externo, en el que según los requerimientos del cliente en el contrato y las necesidades propias de la Organización, se solicita personal por medio de comunicado interno al administrador del proyecto, quien a su vez revisa en archivo la disponibilidad, hace solicitud de hojas de vida por diversos medios, en los que no incluyen el personal de la empresa, las autoras plantean una propuesta a la hora de realizar dicho proceso. Teniendo en cuenta que el personal que labora en la empresa tiene conocimiento de esta, sería favorable que en la búsqueda de quien va a llenar la vacante, estén incluidos los empleados ya existentes, debido que al generar un ascenso, la motivación organizacional aumentaría, y teniendo en cuenta que esta empresa brinda gran importancia al recurso humano, la implementación de este proceso mejorará la imagen y encaminara su ideal de “Trabajamos con pasión por lo que hacemos”.

Debido a esto se formularon 3 actividades en las que se puede realizar el reclutamiento interno:

- ✓ Poner avisos de las vacantes en carteleras u otros medios internos que den a conocer dicha información a todo el personal de la empresa.
- ✓ Consolidar un inventario del personal, con datos acerca de las competencias, estudios, y aptitudes de todos los empleados.
- ✓ Planificar reemplazos y sucesiones.

#### - **Selección**

Para la selección de personal se debe tener en cuenta los requerimientos que se documentan en los manuales de cargo. Se realiza una entrevista al aspirante (A

---

<sup>8</sup> MILKOVICH, George y Boudreu, Jhon, Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.

criterio del Gerente o Director Administrativo) con el Gerente y Dir. Proyecto o Coordinadora de calidad y verificación de la información por parte de la secretaria.

Se realiza un paralelo entre la hoja de vida y las especificaciones requeridas por el cliente y/o perfil de cargos de la empresa, para el personal administrativo se realiza un cuadro resumen, según las certificaciones anexas a la hoja de vida.

Sumado a esto también se propone la realización de evaluaciones técnicas y/o psicológicas, tales como Test de aptitudes, para medir las características potenciales del empleado; Test de personalidad, para establecer la facilidad de adaptación al cambio, su control bajo presión; Test proyectivos, para conocer rasgos generales de la personalidad del aspirante.

Del mismo modo se recomienda para la comparación de candidatos preparar una hoja de trabajo en la que se ponderen los puntos a evaluar.

**Tabla 42. Comparación de candidatos.**

PERFIL	A	B	C	D
ESTUDIOS				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
HABILIDADES				
ETC				

Para la selección se tiene en cuenta: Educación, competencias, Habilidades, Formación (Habilidades técnicas) y experiencia. Si el candidato de mejor perfil disponible, no cumple alguno de los requisitos, la gerencia o su representante solicita al cliente su aceptación, de ser aprobado, se debe asegurar que reciba la formación establecida para cumplir con el perfil de la organización.

Del mismo modo y debido a que estos procesos son de vital importancia para la empresa, las autoras plantean realizar una capacitación al personal encargado de realizar el proceso de selección, con el fin de fortalecer los criterios de escogencia del candidato más competente, para el cargo específico.

Con estas recomendaciones se busca mejorar las técnicas y estrategias en la selección de personal, generando un mayor grado de confiabilidad en el resultado de la elección.

- **Inducción**

Este proceso cumple un papel primordial del desempeño que va a tener el empleado en el cargo, ya que de este parte el conocimiento que el empleado recibe de la empresa, y de las funciones que debe desempeñar.

Es debido a esto que se propone realizar actividades que faciliten la adaptación y el compromiso con su nuevo cargo.

- **Conocimiento general de la empresa**

En esta fase se propone proporcionar al empleado los documentos acerca de la empresa, que contengan información como misión, visión, valores, Organigrama, Políticas, normas internas, beneficios, sistemas, horarios, los objetivos principales, y toda aquella información que se considere pertinente deba conocer el nuevo ocupante del puesto.

- **Conocimiento del manual de funciones.**

Con esta propuesta se busca darle a conocer al empleado, las funciones que debe desarrollar al desempeñar el cargo, como también aspectos importantes del mismo como el área al que pertenece, rendición de cuentas, subordinados, las habilidades que se necesitan para ejercer eficientemente las labores, las responsabilidades y los riesgos laborales que se presentan.

#### - **Reconocimiento de las instalaciones de la empresa**

Se debe realizar un recorrido por todas las áreas de la empresa, con el fin de que el empleado conozca la infraestructura y el ambiente organizacional. También debe tenerse en cuenta el aspecto humano, es decir, debe considerarse que este nuevo empleado debe adaptarse a un nuevo ambiente laboral, y para que tenga la mejor actitud frente a la preparación previa, debe sentirse bien recibido y cómodo en su lugar de trabajo, se debe tener comprensión frente a la ejecución de sus actividades, dado que no ha adquirido la destreza suficiente para desarrollarlas como el resto de trabajadores, que llevan más tiempo laborando.

#### • **Formación y entrenamiento**

Se realizó una propuesta de mejora en los procesos de formación y entrenamiento del personal de INGENERIA Y SUMINISTROS BROCA LTDS. Con el fin de asegurar el desarrollo de las competencias, y se encaminara a los empleados a adaptarse y conocer mejor su cargo, para promover los conocimientos técnicos, el sentido de pertenencia por la empresa, y el cumplimiento de los estándares fijados por la empresa.

A todo empleado nuevo o que se le cambie de labor o función asignada, se le deben realizar procesos de formación y entrenamiento, que trata como mínimo los siguientes temas:

- Conocimiento de la Empresa y organigrama.
- Conductos regulares, procedimientos e instructivos administrativos.
- Funciones específicas del cargo.
- COPASO
- Reglamento interno de trabajo
- Reglamentos de salud y seguridad
- Política Integral.

- Procedimientos, instructivos y formatos aplicables a su cargo.
- Plan de Gestión Integral.

Se debe tener en cuenta que el personal no solo hace parte del área administrativo, o personal no rotativo de la empresa, si no, que también hacen partes de los proyectos licitados por la empresa. En este caso, se necesita conocimiento más específico para cada obra o contrato:

- Políticas del cliente
- Participación en las inducciones del cliente
- Divulgaciones de aspectos técnicos de obra según cargo a desempeñar.

Se realiza la planeación en el plan de formación y entrenamiento, realizando actividades con la ARL, SENA y/o empresas que puedan apoyar a mejorar la competencia del personal de la organización.

Como primer paso, es importante definir el concepto de entrenamiento. Chiavenato y Amaro Guzmán, concluyen que “Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades”;

En este orden de ideas, el entrenamiento en una empresa, preparar al personal para que desempeñe de manera inmediata sus labores dentro de la empresa, brinda al personal un continuo crecimiento y desarrollo en su cargo actual y fomenta un cambio en la actitud de las empleados, creando un ambiente de trabajo más satisfactorio, aumentando la motivación y el respeto por las normas y los acuerdos de la empresa.

Los Jefes inmediatos y cada uno de los empleados de la Empresa son responsables de identificar las necesidades de formación, las cuales se identifican a través de:

- Auditorias
- Revisión por la Gerencia.
- Problemas repetitivos.
- Evaluaciones de desempeño.
- Cambios (Procesos, normas, organización, etc.)
- Refuerzo de conocimiento.
- Necesidades del cliente.
- Necesidades de obra.

Para garantizar un personal con una capacidad técnica idónea para el desempeño, con óptima calidad en el campo de los servicios prestados por la empresa y para brindar a los empleados posibilidades de progreso dentro de su trabajo.

De esta manera se diseña un cuadro resumen, de las propuestas realizadas:

**Tabla 43. Resumen de las propuestas realizadas**

MODELO DE SELECCIÓN QUE SE IMPLEMENTA	MODELO DE SELECCIÓN QUE SE PROPONE
<p>SOLICITUD POR PARTE DE LA EMPRESA</p> <p>Se hace de manera informal y sin información completa del perfil del candidato.</p>	<p>SOLICITUD POR PARTE DE LA EMPRESA</p> <p>La empresa debe dar la información necesaria para diligenciar el formato de solicitud del cargo; Además este debe contener el perfil del candidato, el cual permite determinar las conductas, tareas y funciones que deben estar comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto</p>

Continuación. Tabla 43

MODELO DE SELECCIÓN QUE SE IMPLEMENTA	MODELO DE SELECCIÓN QUE SE PROPONE
<p style="text-align: center;">RECLUTAMIENTO</p> <p>Al no tener información concisa del perfil del candidato, no se realiza una oferta clara lo que impide tener una buena recepción de hojas de vida que cumplan con el perfil que realmente se requiere.</p>	<p>RECLUTAMIENTO</p> <p>Se publica una oferta de trabajo con la información clara del perfil requerido, lo que permite obtener hojas de vida que se acercan o cumplen con el perfil.</p>
<p style="text-align: center;">ENTREVISTA</p> <p>Se remite a datos muy superficiales, no profundiza sobre habilidades y conocimientos del candidato.</p>	<p>ENTREVISTA INICIAL</p> <p>Se plantean preguntas que realmente permitan recolectar información de interés, como académica, familiar, personal y experiencia laboral.</p>
<p style="text-align: center;">ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</p> <p style="text-align: center;">No aplica</p>	<p>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</p> <p><b>Por competencias generales:</b> permite indagar sobre comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, los cuales tienen que ir alineados a la misión, visión y valores de la empresa; las cuales ya fueron establecidas.</p> <p><b>Por competencias específicas:</b></p> <p>Se diseñó un formato para realizar evaluación de competencias con el modelo de 360°, aplicando a los empleados con el fin de identificar las brechas en las competencias que cada empleado debe tener para el desarrollo de su cargo.</p>
<p style="text-align: center;">APLICACIÓN DE PRUEBAS</p> <p style="text-align: center;">No aplica</p>	<p>APLICACIÓN DE PRUEBAS</p> <p>Se propone la aplicación de prueba como la de 360 grados, ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor, permitiendo, medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo.</p>
<p style="text-align: center;">INDUCCIÓN</p> <p>Se hace la entrega del cargo, con indicaciones elementales de sus funciones y responsabilidades.</p>	<p>INDUCCIÓN</p> <p>Se propone realizar actividades que faciliten la adaptación y el compromiso con su nuevo cargo como :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento general de la empresa.</li> <li>-Conocimiento del manual de funciones.</li> <li>-Reconocimiento de las instalaciones de la empresa.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO</p> <p style="text-align: center;">No aplica</p>	<p>FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO</p> <p>A todo empleado nuevo o que se le cambie de labor o función asignada, se le deben realizar procesos de formación y entrenamiento, que trata como mínimo los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la Empresa y organigrama.</li> <li>• Conductos regulares, procedimientos e instructivos administrativos.</li> <li>• Funciones específicas del cargo.</li> <li>• Copaso</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Reglamentos de salud y seguridad</li> <li>• Política Integral.</li> <li>• Procedimientos, instructivos y formatos aplicables a su cargo.</li> <li>• Plan de Gestión Integral.</li> </ul>

### **8.13. APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO**

Antes de la implementación del modelo, fue indispensable la elaboración una prueba piloto a partir de la cual se pudieran determinar las fallas del modelo, señalar las oportunidades de mejora e indagar a los participantes sobre el provecho que obtuvieron de los procesos realizados, con el fin de corregir las falencias encontradas, proponiendo alternativas de mejora a la organización. Cabe resaltar, que para la realización de esta prueba, se tomó como base todos los procesos y los hallazgos realizado en el transcurso del desarrollo del proyecto, debido a que esta prueba permite la validación, de todas las fases que se realizaron para implementar el modelo de gestión por competencias.

Para la elaboración de la prueba se diseñaron etapas, las cuales se explicaran a continuación.

**Gráfica 10. Diagrama etapas Prueba Piloto**



➤ **Seleccionar la muestra.**

La población que se tomó como muestra para la aplicación de la prueba, fueron los empleados del área administrativa de la empresa, que conforman un grupo de

15 personas. Se tomó esta muestra para la aplicación de la prueba piloto, debido a que esta área hace parte del personal fijo de la organización, puesto que la selección del personal rotativo de la empresa, no aportaría parámetros estándar de medición, si no que por el contrario, solo aumentaría la complejidad y arrojaría resultados inestables.

➤ **Instrumentos.**

Para el desarrollo de esta prueba se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Formato de entrevista inicial: se especifica información de interés, revisión del currículo, experiencia laboral, aspectos de personalidad, con preguntas estructurales proporcionando una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos (Anexo J).

**Tabla 44. Formato 1.- Entrevista Inicial**

**FORMATO DE ENTREVISTA**

Nombre:  
Edad:  
Estado civil:  
Dirección de residencia:  
Ocupación actual:

**1. Información Académica:** estudios realizados (bachiller, otros estudios y/o formación adicional).

**2. Información Familiar:** (quienes conforman la familia, a que se dedican, como son las relaciones con cada uno de los miembros que la integran)

**3. Información Personal:**

- ¿Cómo se define usted?
- Diga 3 defectos y 3 cualidades suyas.
- Cuales son su metas a mediano plazo?
- ¿Por qué quieres este puesto?
- Que significa para usted la palabra éxito?
- Que significa para usted la palabra fracaso?
- Que situaciones lo enojan?
- Qué tipo de personas le desagradan?
- Como se enteró del vacante

Anuncio Internet \_\_\_ por un amigo\_\_\_ por la empresa directamente\_\_\_

**4. Otros Intereses**

- Que hace en su tiempo libre

Usted bebe

si \_\_\_ no \_\_\_ ocasionalmente \_\_\_

Usted fuma

si \_\_\_ no \_\_\_ ocasionalmente \_\_\_

Tiene algún hobby?

**5. experiencia laboral:**

- cuénteme sobre sus últimos dos empleos:
- Describa el mejor jefe que haya tenido en toda su trayectoria laboral?

¿Qué perspectivas le presenta este empleo que no le presento el ultimo empleo

- Formato de competencias generales: este permite indagar sobre competencias generales propuestas en las fases anteriores (Anexo K).

**Tabla 45. Formato 2. Competencias Generales**

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
CARGO		
COMPETENCIAS	NIVELES	PREGUNTAS
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	En su antiguo trabajo ¿Cuáles eran sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc. ¿Alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?
<b>COMPROMISO</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?  Bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).
<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	Las decisiones de su jefe ¿eran revisadas por otra persona? En caso de respuesta afirmativa ¿ Que opina de esto? Cuénteme quien era el empleado líder de su anterior trabajo?
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continúe indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio? ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	A: alto. Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?  Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quien decidió el cambio

- Formato de entrevista por competencias específicas: este permitió examinar aspectos directamente relacionados con el tipo de cargo que desempeña. (Anexo L)
- Formato entrevista final: formuló preguntas sobre el área laboral y personal, donde se podía calificar el candidato, asignando un porcentaje de aceptación. Formato 4. Competencias Generales. (Anexo M).

**Tabla 46. Formato 4. Entrevista Final**

<b>ENTREVISTA FINAL</b>	
ENTREVISTADO _____	
CARGO AL QUE ASPIRA _____	
ENTREVISTADOR _____	
CARGO _____	
<b>AREA LABORAL</b>	<b>20 40 60 80 100</b>
1. Conoce el trabajo a realizar	
2. Tiene suficiente experiencia y estabilidad	
3. El nivel académico es el adecuado para el cargo	
4. Ha tenido el entrenamiento suficiente para asumir el cargo	
5. Posee las capacidades para organizar y ejecutar su trabajo	
6. Muestra interés por el cargo	
<b>AREA PERSONAL</b>	
1. Su presentación personal y modales son aceptables	
2. Se observa una persona dinámica	
3. Se percibe como una persona responsable	
4. Se interesa por prepararse y superarse	
5. Sus relaciones interpersonales son aceptables	
6. Posee actitud de servicio	
Que calificación le merece el candidato (promedio de las calificaciones anteriores)	
10% _____ 50% 51% _____ 79% 80% _____ 100%	
POBRE	ACEPTABLE
	BUENA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar</li> </ul>	
1. Cuáles son las principales fortalezas del aspirante?	
2. Que aspectos son necesarios reforzar en él?	
3. Especifique algunas recomendaciones u observaciones adicionales	

➤ **Conocimiento de los procesos**

Como primera instancia se dieron a conocer al personal de la empresa, los procesos de selección, reclutamiento e inducción de personal, (que se formuló para la organización), con el fin de reconocer dichas actividades al momento de hacer un requerimiento de personal.

**Tabla 47. Modelo de selección que se propone**

<b>MODELO DE SELECCIÓN QUE SE PROPONE</b>
<p><b>SOLICITUD POR PARTE DE LA EMPRESA</b> La empresa debe dar la información necesaria para diligenciar el formato de solicitud del cargo; Además este debe contener el perfil del candidato, el cual permite determinar las conductas, tareas y funciones que deben estar comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto</p>
<p><b>RECLUTAMIENTO</b> Se publica una oferta de trabajo con la información clara del perfil requerido, lo que permite obtener hojas de vida que se acercan o cumplen con el perfil.</p>
<p><b>ENTREVISTA INICIAL</b> Se plantean preguntas que realmente permitan recolectar información de interés, como académica, familiar, personal y experiencia laboral.</p>
<p><b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b> Por competencias generales: permite indagar sobre comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, los cuales tienen que ir alineados a la misión, visión y valores de la empresa; las cuales ya fueron establecidas. Por competencias específicas: Se diseñó un formato para realizar evaluación de competencias con el modelo de 360°, aplicando a los empleados con el fin de identificar las brechas en las competencias que cada empleado debe tener para el desarrollo de su cargo.</p>
<p><b>APLICACIÓN DE PRUEBAS</b> Se propone la aplicación de prueba como la de 360 grados, ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor, permitiendo, medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo.</p>
<p><b>INDUCCIÓN</b> Se propone realizar actividades que faciliten la adaptación y el compromiso con su nuevo cargo como : -Conocimiento general de la empresa. -Conocimiento del manual de funciones. -Reconocimiento de las instalaciones de la empresa.</p>
<p><b>FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b> A todo empleado nuevo o que se le cambie de labor o función asignada, se le deben realizar procesos de formación y entrenamiento, que trata como mínimo los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la Empresa y organigrama.</li> <li>• Conductos regulares, procedimientos e instructivos administrativos.</li> <li>• Funciones específicas del cargo.</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Reglamentos de salud y seguridad</li> </ul>

➤ **Descripción del cargo propuesto como vacante.**

Para realizar un buen proceso de selección, reclutamiento e inducción, se debe partir por suministrar información completa del perfil del cargo.

De esta manera se dan a conocer características y condiciones del cargo requerido y así mismo validar el perfil funcional y las competencias o conocimientos del mismo. Para esto, se tomó como base el manual de funciones de la Administradora, (propuesto como vacante) realizando un análisis del perfil para establecer, los parámetros de mediciones de los instrumentos.

**Tabla 48. Perfil de administradora**

PERFIL DE ADMINISTRADORA
<b>EDUCACIÓN:</b> Administradora de Empresas, o estudios Similares.
<b>EXPERIENCIA:</b> 5 años de experiencia.
<b>HABILIDADES:</b> Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa, Para manejo de documentos y registros de recursos humanos, seguimiento a cumplimiento laboral y administrativo de los contratos.
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b> Calidad Del Trabajo Conciencia Organizacional Desarrollo De Las Personas Adaptabilidad Al Cambio Compromiso
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS:</b> Habilidades mediáticas Pensamiento estratégico Empowerment Orientación a los resultados Liderazgo (II) Iniciativa.

➤ **Aplicación de la prueba.**

Para la aplicación de la prueba, se tomaron dos días hábiles en los que se reunió al personal en la sala de juntas, teniendo en cuenta que se contaban con una muestra de 15 personas.

**Paso 1.**

Se les informo, de la actividad que se iba a desarrollar, en la que las autoras informan de una vacante del cargo de Administrador, y se debería escoger a un empleado de la empresa, debido al conocimiento previo que tenían de la organización, así que ellos serían los aspirantes al cargo.

De este modo se dieron a conocer los procesos del área de los recursos humanos, haciendo énfasis en el reclutamiento interno propuesto por las autoras, y se procedió a entregar los formatos de la entrevista inicial, siendo un cuestionario oral que permitió obtener datos sobre los candidatos, indagando sobre información como formación académica, experiencia laboral y algunos aspectos familiares, al igual que ofrecer información detallada y real del puesto de cargo que desempeñan actualmente. Para la realización de esta entrevista, cada uno volvió a su jornada laboral y se fueron llamando uno a uno para ser entrevistados.

**Resultados.**

Con el formato de entrevista inicial se logró tener claridad sobre los aspectos reales a tratar, permitiendo dar cuenta de las capacidades, actitudes y el carácter del candidato, teniendo en cuenta que una entrevista oral, deja conocer aspectos de fluidez verbal, de dominio temático, y claridad a la hora de responder las preguntas. También permitió indagar sobre el estilo personal, temperamento y habilidades sociales de los candidatos.

Esta actividad realizada, seleccionó a 8 personas, que reunían los requisitos para pasar el primer filtro, quienes mejor se adaptaban a las condiciones propuestas en esta primera entrevista, y siendo la Información académica, el principal motivo de exclusión.

**Tabla 49. Resultados entrevista inicial**

CANDIDATOS	INFO. ACADEMICA	INF. FAMILAR	INFO. PERSONAL	INTERESES	EXPERIENCIA LAORAL	APTO	NO APTO
Candidato 1	X	X	X	X	X	X	
Candidato 2	X	X	X	X	X	X	
Candidato 3	X		X	X	X		X
Candidato 4	X	X	X	X	X	X	
Candidato 5	X	X	X	X	X	X	
Candidato 6			X	X			X
Candidato 7	X	X	X	X	X	X	
Candidato 8	X	X	X	X	X	X	
Candidato 9		X	X				X
Candidato 10		X	X	X			X
Candidato 11	X	X	X	X			X
Candidato 12		X		X			X
Candidato 13	X	X	X	X	X	X	
Candidato 14		X	X	X			X
Candidato 15	X	X	X	X	X	X	

**Falencias y sugerencias.**

A pesar de que se les entregaron formatos con las preguntas que debían responder, los candidatos manifestaron sentirse presionados, al tener que contestar preguntas en muy corto plazo, y de manera espontánea, aún más, si se tiene en cuenta, que no habían hecho parte de una entrevista inicial, al ingresar a la empresa.

Implementar las propuestas de selección realizadas por las autoras, de tal modo que los empleados se familiaricen con test orales que puedan medir y evaluar su desempeño.

## **Paso 2.**

A estas 8 personas escogidas en el Paso 1 se les entrego el formato 2 y 3, referente a las competencias Generales y especificas del cargo, (este último, se debe diligenciar), realizando así un segundo filtro y dando a conocer los comportamientos más superficiales del empleado.

## **Resultados.**

➤ Las competencias Generales que se midieron en la evaluación fueron:

- Calidad Del Trabajo
- Conciencia Organizacional
- Desarrollo De Las Personas
- Adaptabilidad Al Cambio
- Compromiso

Para la evaluación de competencias generales, se realizaron dos preguntas orales acerca de cada competencia que se estaba evaluando, luego, se situó al candidato, en uno de los niveles estimados, (A, B, C o D), de este modo se estimaron promedios, asignándole un valor a cada una de las letras, para ponderar los resultados de las respuestas.

Cuando se realizan las ponderaciones, se establece el nivel en el que el empleado se encuentra, según el intervalo en el que se esté:

Nivel A: 75% a 100%

Nivel B: 50% a 75%

Nivel C: 25% a 50%

Nivel D: 0% a 25%

Tabla 50. Ejemplo competencias generales

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
CARGO <i>Calador</i>	COMPETENCIAS	PREGUNTAS
	<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	
	<b>COMPROMISO</b>	
	<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	
	<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	
	<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	

- Las competencias específicas que exige el cargo de administrador son:
  - Habilidades mediáticas
  - Pensamiento estratégico
  - Empowerment
  - Orientación a los resultados
  - Liderazgo (II)
  - Iniciativa.

Para la evaluación de competencias específicas, se tomaron los mismos formatos utilizados en la Elaboración de la Evaluación 360° (Anexo H), y se llevó acabo el mismo procedimiento, donde cada empleado le asignó un valor del 1 al 4, cada criterio propuesto en el formulario, siendo 1 el valor más alto, y 4 el más bajo.

Para promediar estos resultados se asume que:

1 equivale al 100%

2 equivale al 75%

3 equivale al 50%

4 equivale al 25%.

**Tabla 51. Ejemplo competencias específicas**


*Colaborador*

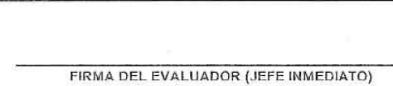
Respecto a la persona que sera evaluada soy  Jefe  Par  Subordinado  Evaluado

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_ PERIODO A EVALUAR: \_\_\_\_\_

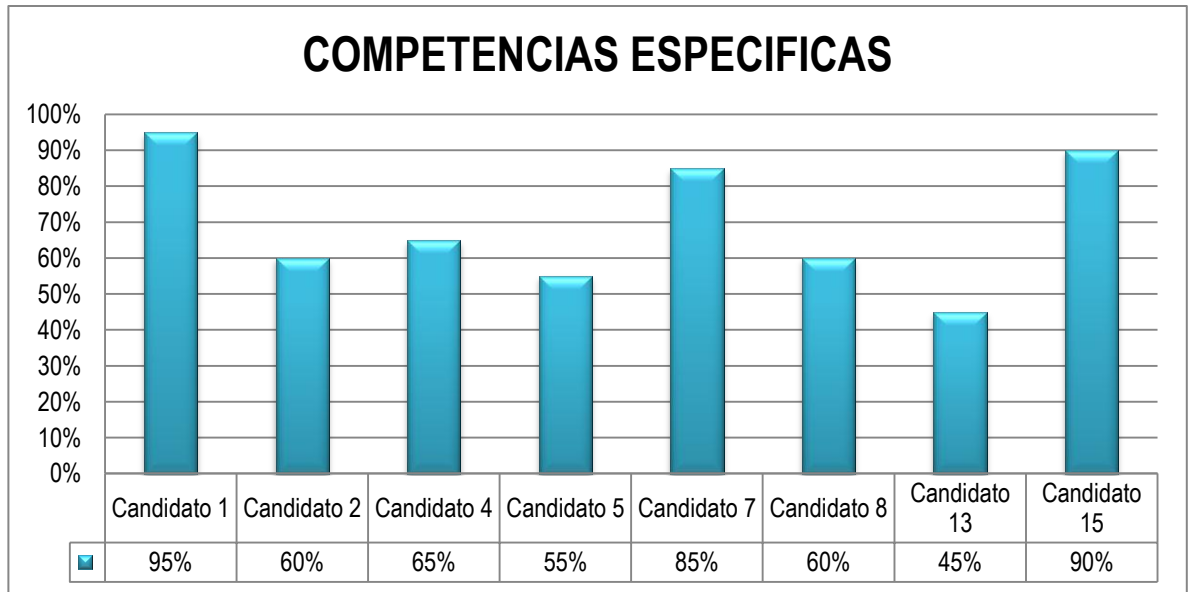
MARQUE  1 Alto  2 Bueno  3 Minimo necesario  4 Insatisfactorio

EVALUACION POR COMPETENCIAS		CRITERIOS	PUNT
<b>Habilidades Mediáticas:(10%)</b> Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeña frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.			
se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto situaciones planeadas como inesperadas.			3
Posee un buen nivel de expresion verbal,tanto como un adecuado uso de la expresion corporal			3
Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obtaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.			3
<b>Pensamiento estratégico:(30%)</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.			
Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su			3
Analiza profunda y velozmente la informacion para identificar la mejor respuesta estrategica			3
Evalua asenarios alternativos y estartegias adecuadas para todos ellos.			3
<b>Empowerment:(20%)</b> Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.			
Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.			3
Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición d la mision, sino tambien a través de su ejemplo y su accion personal.			3
Se destaca por su capacidad para llegar a los clientes tanto externos como internos con entrega, amabilidad, tolerancia y respeto.			3
Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valosr añadido superior en el negocio.			3
<b>Orientacion a los resultados:(10%)</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuandose deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidaedes del cliente o mejorar la organización, Es la capacidad de admnistrar los procesos establecidos para que no Interferian con la consecución de los resultados esperados.			
Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia			3
Brinda apoyo y da el ejemplo en terminos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios prestados.			3
Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfaccion de los clientes.			3
<b>Liderazgo(II):(20%)</b> Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.			
Comunica a todos una conveniente vision de futuro.			3
Es carismatico: genera entusiasmo, ilusion y compromiso profundo con la mision por él encomendado.			3
Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.			3
<b>Iniciativa:(10%)</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro.			
Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.			3
Posee una vision de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y preveer alternativas de acción.			3
Actúa previamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demas.			3
Elabora planes de contingencia.			3
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>			

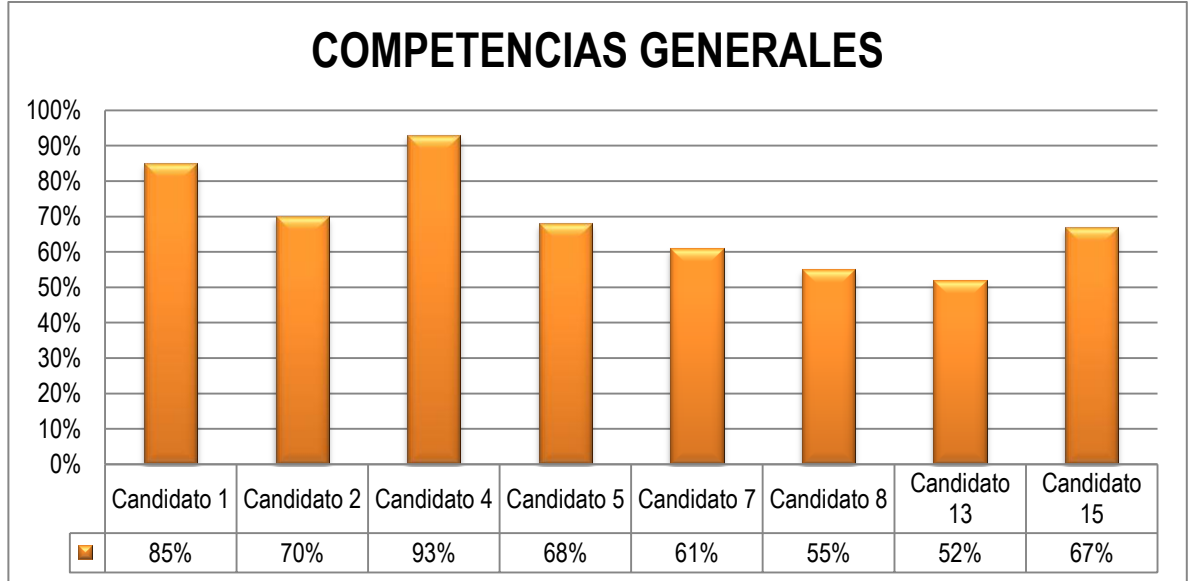
  
 FIRMA DEL EVALUADO (COLABORADOR)

  
 FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)

**Gráfica 11. Resultados Evaluación de competencias generales.**



**Gráfica 12. Resultados Evaluación de competencias específicas.**



Del análisis por Competencias realizado se seleccionaron las 7 personas que estaban en el rango establecido de cumplimiento de competencias, descartándose solo aquel candidato que la suma de las ponderaciones de las competencias generales y específicas, quedo por debajo del rango limite (50% correspondiente al nivel C) del cargo vacante.

### **Falencias y sugerencias.**

Las autoevaluaciones de competencias, suelen ser muy subjetivas, puesto que el candidato tiende a dar solo buenas impresiones de su perfil como trabajador.

Se sugiere buscar la asesoría de una psicóloga con conocimiento en competencias, que pueda discernir de manera más objetiva las competencias, a través de los formatos orales y escritos, diseñados para su evaluación.

### **Paso 3.**

Paso seguido se procedió a verificar en la base de datos de la empresa la información acerca de las referencias laborales y cargos desempeñados anteriormente, lo que permite completar y constatar la veracidad de la información suministrada por los candidatos.

### **Resultados.**

Solo un aspirante al cargo, (Auxiliar de Nomina) había suministrado información que no estaba reportada en la base de datos de la empresa. Debido a esto, esta actividad concluyó con la selección de 6 de los aspirantes.

### **Falencias y sugerencias.**

Esta fase se facilitó, debido a que se tenía información completa del personal a cerca de las referencias laborales. Sin embargo si se realiza un reclutamiento externo, este proceso puede tardar más tiempo en realizarse, por consulta a entes a externos.

**Paso 4.**

Luego de haber realizados los pasos anteriores, quedan los 6 candidatos que cumplían las exigencias perfil requerido, debido a esto se realizó una última entrevista con las autoras y la coordinadora de calidad, que permitió evaluar al candidato, en aspectos del Área laboral, y el Área personal.

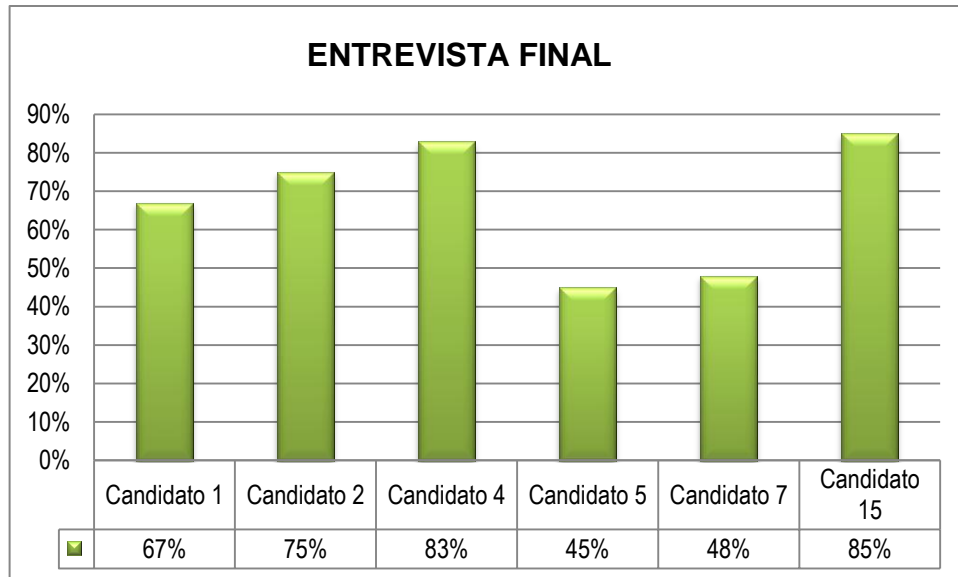
**Resultados**

Se realizó una calificación promedio de los candidatos, encontrándose especificado en cada uno de los formatos, los rangos de aceptación, (Pobre, Aceptable, o Buena), se socializaron 3 preguntas, donde se resaltaron las fortalezas, los aspectos por reforzar y recomendaciones adicionales. Esta actividad permitió destacar dos perfiles aptos para el desarrollo del cargo, quienes según los promedios de calificación obtuvieron más del 80% de aceptación.

**Tabla 52. Ejemplo de entrevista final.**

ENTREVISTADO	<u>Analista de la Información</u>
CARGO AL QUE ASPIRA	<u>Administrativa</u>
ENTREVISTADOR	_____
CARGO	_____
AREA LABORAL	20 40 60 80 100
1. Conoce el trabajo a realizar	
2. Tiene suficiente experiencia y estabilidad	X X
3. El nivel académico es el adecuado para el cargo	X X
4. Ha tenido el entrenamiento suficiente para asumir el cargo	X X
5. Posee las capacidades para organizar y ejecutar su trabajo	X
6. Muestra interés por el cargo	
AREA PERSONAL	
1. Su presentación personal y modales son aceptables	X
2. Se observa una persona dinámica	X
3. Se percibe como una persona responsable	X
4. Se interesa por prepararse y superarse	X
5. Sus relaciones interpersonales son aceptables	X
6. Posee actitud de servicio	X
Que calificación le merece el candidato (promedio de las calificaciones anteriores)	
10% _____ 50% 51% <u>X</u> 79% 80% _____ 100%	
POBREACCEPTABLE BUENA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar</li> </ul>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Cuáles son las principales fortalezas del aspirante?</li> <li>Que aspectos son necesarios reforzar en él?</li> <li>Especifique algunas recomendaciones u observaciones adicionales</li> </ol>	

**Gráfica 13. Resultados entrevista Final.**



**Falencias y sugerencias.**

Este formato está diseñado para ser diligenciado por el entrevistador, quien sugirió, que este tipo de entrevistas deberían realizarse con un sistema que proporcionara los resultados de inmediato, para ahorrar el tiempo de ponderar los resultados. Para esto se sugirió, dejar el formato en digital, y programar las calificaciones para ser ponderadas automáticamente.

**Paso 5.**

Debido a que solo se tenía 1 vacante, la decisión de quien quedaría a cargo del puesto de Administrador, se le delego a la Coordinadora de Calidad, quien tomó la determinación basándose en el desempeño y actitudes que consideraba más notorias en uno, que en otro aspirante. De este modo se seleccionó alCandidato 15, como el indicado para desempeñar el cargo de Administrador de la empresa.

### **Resultado.**

Siguiendo con la actividad se procedió a realizar la fase de inducción, donde se le comunicó que había sido el selecto para el cargo, y se le presento el manual de funciones, dándosele a conocer las generalidades de la empresa. Se le pregunto, si este proceso había sido realizado para su contratación real en la empresa, a lo que nos respondió que no, que su contratación había sido por recomendación, y que ninguna de estas actividades se habían realizado. Culminada la actividad, volvió a su jornada laboral.

**Tabla 53. Fases de la prueba piloto.**

FASE	No DE CANDIDATOS	No DE CANDIDATOS QUE APLICAN
RECLUTAMIENTO	15 HOJAS DE VIDA	15
ENTREVISTA INICIAL	15	8
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	8	7
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	7	5
ENTREVISTA FINAL CON JEFE INMEDIATO	5	2
CONTRATACIÓN	1	

El haber implementado la prueba piloto en los procesos concernientes a los recursos humanos bajo los mejoramientos que se proponen, permitió evidenciar un proceso mucho más organizado, donde se hizo notorio el compromiso por parte de los empleados de la empresa, y se contribuyó con minimizar los procesos erróneos que una mala gestión puede provocar. Por esto se sugiere continuar con la implementación de las estrategias que se proponen para el mejoramiento de los procesos.

**Aspectos mejorados.**

La prueba piloto dejó evidenciar los mejoramientos que el modelo de gestión por competencias brinda a la empresa.

- Se implementó un diseño de reclutamiento interno, el cual no se había establecido aun en la empresa
- Se llevaron a cabo los pasos para una adecuada selección de personal.
- Se midieron las competencias generales y específicas de los aspirantes al cargo. (empleados de la empresa)
- Se garantizó la escogencia del mejor aspirante al cargo propuesto.
- Se presentó y explico el nuevo manual de funciones, pertinente al cargo a desempeñar, (rediseñados por las autoras), junto con las generalidades de la empresa

## 9. CONCLUSIONES

- La medición de las competencias, evidencio que los cargos directivos son lo que mejor desarrollan las competencias asignadas a sus cargos, en comparación con el resto de la empresa, mientras que los cargos del personal de apoyo, presentan el menos porcentaje,
- Para realizar el procesos de análisis de cargo, se implementaron métodos que permitieron conocer, las funciones que desempeñan cada uno de los empleados evaluados, dando respuesta a las preguntas ¿Qué hace?, ¿cómo lo hace? Y ¿Para qué lo hace?
- El rediseño y documentación de los perfiles de cargo, definieron las funciones que cada empleado debe cumplir, y permitió organizar y establecer parámetros para evaluar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, estableciendo los requisitos, competencias y destrezas necesarias, para que un empleado pueda ocupar un determinado cargo.
- Los procesos propuestos de reclutamiento y selección del personal, en el cual se tiene en cuenta a los empleados internos de INGENIERIA Y SUMINISTROS BROCA, fue muy bien acogida por los directivos de la empresa, quienes expresaron que de esta manera los aspirantes a las vacantes de la empresa, también pueden ser trabajadores de la misma, con intención de ascender dentro de la organización, resultando un motivador de trabajo de calidad, para aspirar a futuros ascensos.

- La implementación de la prueba piloto permitió el hallazgo de oportunidades de mejora, en la que se constató que una buena estructuración de los procesos de Recursos humanos, conlleva a una selección óptima del personal de la empresa, contando con la formación, la educación y competencias generales y específicas, requeridas por el cargo.
- El resultado final de los procesos de Recursos Humanos, se evidencia en la calidad de personal contratado. Si los procesos establecidos, se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, empleado seleccionado será el idóneo para que desempeñe eficientemente el cargo.

## 10. RECOMENDACIONES

- La implementación del Modelo de Gestión por competencias es estratégico, los resultados de este, se evidencia a largo plazo, por esto se recomienda que todos los procesos planteados, sean acogidos de manera permanente como base fundamental para la administración del recurso humano de la empresa.
- Los procesos que se realizaron en la empresa en aras de conocer las competencias específicas para cada uno de los cargos, involucró a todo el personal de la empresa, siendo conscientes de la importancia de cada etapa, y de cada elemento considerado en el modelo. Debido a esto se sugiere que el personal que ingrese a la empresa tenga una sensibilización a cerca del modelo que se diseñó, para que conozca el proceso, y se adapte mejor a las exigencias y estándares de la empresa.
- De igual modo se debe recordar periódicamente al personal, la importancia de participar íntegramente en los procesos propuestos en el modelo de gestión por competencia, esto con la finalidad que este proyecto no se quede solo en documentación, si no que comprenda su importancia para medir competencias, aptitudes, y evaluar el desempeño organizacional.
- Evaluar el desempeño de los empleados, mínimo cada semestre; esto ayuda a situarse en un marco actual, con la posibilidad de tomar decisiones que encaminen mejor el curso de la empresa.
- Se recomienda realizar una revisión periódicamente de los manuales de funciones rediseñados por las autoras, con el fin de mantenerlos actualizados, en exigencias de educación, formación y aspectos legales que puedan quedar

expuestos en auditorias y tomando en cuenta que la modalidad que maneja la empresa, es altamente competitiva, por lo que es de vital importancia que se cuente con lo mejor en aspectos de recursos humano.

- Acoger las propuestas realizadas en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación y entrenamiento, con el propósito de mejorar el entorno laboral, el desempeño de cada empleado, y contar con un personal más apto para desarrollar cada cargo.
- Se recomienda realizar con más frecuencias auditorías internas con la finalidad de asegurar una mejora continua, y un mayor control de los procesos en el área de los recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA Rodolfo F. y REYES Madrid J., “Gestión dinámica de los recursos humanos, Gestión por competencias y ocupaciones”, 1996.

ALLES Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol. II – Casos. Página 97

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

BROCA. Ltda. Identidad corporativa [en línea] [citado agosto 11 de 2014]. Disponible en: <http://www.brocaltda.com>

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. 5 ediciones. Pág. 3.

CLARENCE David McClelland, psicólogo estadounidense. Padre I

DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos. Pearson, 2009.

GESTIOPOLIS. Gestión de recursos humanos basado en competencias. [En línea] [Citado diciembre 1 de 2014] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

JAUREGUIPAG Alfonso. Papel del supervisor. Pag.69. 2006

LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. Principles of personnel testing. New York: McGraw – Hill, 1966.

LEBOYER Levy, Gestión por competencias, pág. 54. 1996

LOPEZ ARCE, Alma Mireya. Modelo de Competencias Laborales Por Evaluación

MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, N°10, Madrid, 1998.

OAKLAND S, John. Gerenciamiento da qualidade total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994

PUCHOL. Luis Dirección y gestión de recursos humanos, 7 Edición.

SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel. Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing, Volumen 8.

UN MODELO GENERAL de gestión Competencias porción. Modelos y Metodologías.

UNITED STATES EMPLOYMENT SERVICE, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. Curso de profundización de gerencia del talento humano. (Etapas de la implementación de la Gestión por competencias.) [En línea] “ [Citado diciembre 1 de 2014] Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_5\\_etapas\\_de\\_la\\_implementacin\\_de\\_la\\_gestin\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_etapas_de_la_implementacin_de_la_gestin_por_competencias.html)

## **ANEXOS**