

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO Y CIA LTDA.**

**XIMENA PATRICIA BETIN MARRUGO
MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MIRANDA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO Y CIA LTDA.**

**XIMENA PATRICIA BETIN MARRUGO
MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MIRANDA**

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

**Director
FRANCISCO JAVIER MOSQUERA ROBBIN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

Dedicamos este proyecto a Dios
y a nuestros padres

AGRADECIMIENTOS

A Dios por iluminarnos en todos los momentos de alegrías y dificultades en nuestro proceso de formación como ingenieros industriales.

A nuestros padres por ser los patrocinadores de nuestra formación, y por todo el apoyo que nos han brindado para crecer como persona.

A nuestro director Francisco Mosquera Robbin, quien nos orientó y ayudó con sus conocimientos y experiencia en todo el desarrollo del proyecto.

A Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, en especial a su gerente Néstor Ardila Díaz, quien depositó toda su confianza en nosotros, y nos brindó la oportunidad de trabajo y crecimiento profesional.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el transcurso de nuestra carrera universitaria.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2. JUSTIFICACIÓN.....	21
3. OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. ALCANCE	24
5. RESULTADOS ESPERADOS	25
6. MARCO DE REFERENCIA.....	26
6.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	26
6.1.1 Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en Enlace Empresarial de Servicios S.A.....	26
6.1.2 Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para las Unidades de Negocio de CODIESEL S.A	27
6.1.3 Sistema de Gestión de Talento Humano para la compañía automotriz diesel sociedad anónima CODIESEL S.A	28
6.2 MARCO TEÓRICO	29
6.2.1 Las competencias.	29
6.2.2 Competencias generales	31
6.2.3 Competencias específicas	31
6.2.4 Clasificación de las competencias	32
6.2.5 Definición de los niveles de competencia	36
6.2.6 Gestión del talento humano por competencias	36

6.2.7 Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos	37
6.2.8 Métodos de medición y evaluación de competencias.	37
6.2.9 Desarrollo de competencias.....	38
7. METODOLOGÍA	39
7.1 POBLACIÓN	39
7.2 INSTRUMENTOS	39
8. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.....	41
8.1 ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN Y CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA	41
8.1.1 Entrevista y observación al personal	42
8.1.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuciones Pastor Julio Delgado CIA & LTDA.	46
8.2 ETAPA 2: SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS...53	
8.2.1 Descripción de los procesos de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.....	54
8.3 ETAPA 3: ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	60
8.4 ETAPA 4: REVISIÓN MANUAL DE ROLES Y FUNCIONES ACTUALES.....	62
8.5 ETAPA 5: SELECCIÓN, ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.	63
8.5.1 Competencias generales.	63
8.5.2 Competencias específicas	67
8.6 ETAPA 6: MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO).....	72
8.6.1 Elaboración y aplicación de la evaluación 360°	73
8.6.2 Resultados y conclusiones.....	82
8.7 ETAPA 7: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.	85

8.8 ETAPA 8: APLICACIÓN EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS LA GESTIÓN POR COMPETENCIA	94
8.9 ETAPA 9: REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LA GERENCIA	108
8.10 ETAPA 10: SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN CON EL PERSONAL	108
8.11 ETAPA 11: PRUEBA PILOTO EN LA UNIDAD COMERCIAL Y LA UNIDAD LOGÍSTICA.....	109
9. CONCLUSIONES	120
10. RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer	35
Figura 2. Clasificación de competencias según su dificultad de detención.....	35
Figura 3. Encuesta Conocimiento de la Empresa diligenciada.	44
Figura 4. Mapa de Procesos actualizado	53
Figura 5. Formato Análisis de Puesto de Trabajo diligenciado	61
Figura 6. Formato competencias generales diligenciado	65
Figura 7. Pirámide de cargos	68
Figura 8. Esquema general de la Evaluación 360°	73
Figura 9. Identificación del cargo	86
Figura 10. Objetivos del cargo	88
Figura 11. Requerimientos académicos.....	88
Figura 12. Condiciones específicas	88
Figura 13. Responsabilidad y autoridad.....	89
Figura 14. Funciones y actividades.....	89
Figura 15. Competencias específicas	89
Figura 16. Competencias generales	90
Figura 17. Responsabilidades y funciones con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	90
Figura 18. Identificación de riesgos del puesto de trabajo	90
Figura 19. Entrevista para la identificación y evaluación de competencias generales	102
Figura 20. Fases de prueba piloto	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Encuesta Conocimiento General de la Empresa.	42
Tabla 2. Resultados de Encuesta Conocimiento General de la Empresa.....	45
Tabla 3. Análisis externo.....	48
Tabla 4. Análisis interno.....	50
Tabla 5. Matriz DOFA	52
Tabla 6. Gestión Compras	54
Tabla 7. Gestión Contable	54
Tabla 8. Gestión Sistemas de Información:	55
Tabla 9. Gestión del Recurso Humano	55
Tabla 10. Gestión Logística	56
Tabla 11. Gestión Comercial y Ventas.....	57
Tabla 12. Caracterización gestión logística	58
Tabla 13. Caracterización gestión comercial	59
Tabla 14. Competencias generales	63
Tabla 15. Formato competencias generales.....	64
Tabla 16. Compilación de resultados encuesta de selección de competencias generales.....	66
Tabla 17. Competencias generales seleccionadas.....	67
Tabla 18. Tipos de cargos	69
Tabla 19. Relación de niveles de competencia con los tipos de cargo.....	70
Tabla 20. Cargos y competencias.....	71
Tabla 21. Criterios de evaluación para la medición de las competencias.....	74
Tabla 22. Porcentajes e intervalos para cada nivel de competencia	74
Tabla 23. Formato Evaluación 360º Competencias Generales.....	75

Tabla 24. Formato Evaluación 360º Competencias Generales diligenciado.....	76
Tabla 25. Datos compilados de la Evaluación 360º Competencias Generales - Directora Gestión Humana	77
Tabla 26. Formato Evaluación 360º Competencias Específicas – Nivel Ejecutivo	78
Tabla 27. Formato Evaluación 360º Competencias Específicas – Nivel Intermedio	79
Tabla 28. Formato Evaluación 360º Competencias Específicas – Nivel Inicial.....	79
Tabla 29. Formato Evaluación 360º Competencias Específicas – Nivel Ejecutivo diligenciado.....	80
Tabla 30. Datos compilados de la Evaluación 360º Competencias Específicas - Directora Gestión Humana	81
Tabla 31. Datos compilados de la Evaluación 360º Competencias Generales – Nivel Ejecutivo	82
Tabla 32. Datos compilados de la Evaluación 360º Competencias Específicas – Nivel Ejecutivo	83
Tabla 33. Ejemplo Manual de Funciones actualizado y rediseñado – Directora Gestión Humana.....	91
Tabla 34. Entrevista de selección	97
Tabla 35. Entrevista por competencias.....	102
Tabla 36. Verificación de referencias.....	104
Tabla 37. Descripción de los cargos ofertados como vacantes n	112
Tabla 38. Resultados de la entrevista inicial Coordinador de Distribución.....	114
Tabla 39. Resultados de la entrevista inicial Vendedor TAT.....	115
Tabla 40. Fases de la prueba piloto Coordinador de Distribución	118
Tabla 41. Fases de la prueba piloto Coordinador Ventas TAT	119

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A. Descripción de la empresa
- ANEXO B. Revisión de matrícula y asistencia a una sustentación de proyecto de grado
- ANEXO C. Carta empresa
- ANEXO D. Hoja de vida del tutor de la empresa
- ANEXO E. Gestión del talento humano por competencias
- ANEXO F. Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos
- ANEXO G. Métodos de medición y evaluación de competencias
- ANEXO H. Desarrollo de competencias
- ANEXO I. Encuesta conocimiento de la empresa
- ANEXO J. Formato para el análisis de puesto de trabajo
- ANEXO K. Encuesta selección de competencias generales
- ANEXO L. Organigrama actualizado
- ANEXO M. Evaluaciones 360°
- ANEXO N. Manuales de funciones y competencias actualizados y rediseñados
- ANEXO O. Diagrama de procesos de recursos humanos
- ANEXO P. Formato entrevista de selección
- ANEXO Q. Formato entrevistas por competencias
- ANEXO R. Proceso de inducción
- ANEXO S. Programa de formación y capacitación
- ANEXO T. Formato evaluación proceso de inducción

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN DISTRIBUCIONES PASTRO JULIO DELGADO & CIA LTDA.

AUTOR(ES): BETIN MARRUDO XIMENA PATRICIA**
GONZALEZ MIRANDA MIGUEL ANGEL

PALABRAS CLAVES: gestión por competencias, manual de responsabilidades y competencias, recurso humano.

DESCRIPCIÓN

La gestión del talento humano por competencias garantiza a Distribuciones Pastor julio Delgado & CIA LTDA, la sostenibilidad organizacional en el tiempo, por sus altos estándares de calidad ya que aprovecha las habilidades y conocimientos de cada uno de sus empleados.

Para dar inicio al diseño del modelo de gestión por competencias fue necesario hacer un análisis detallado de la estructura organizacional y de los procesos, el cual permitió determinar las líneas de mando y el número de cargos, facilitando la actualización el organigrama general de la empresa. Luego se identificaron las funciones, objetivos, responsabilidades, competencias y habilidades que actualmente se requieren para que el empleado obtenga un buen desempeño y su labor sea un aporte al alcance de los objetivos misionales. Se definieron las competencias generales de la organización y específicas según la pirámide de cargos, posteriormente se documentaron los manuales de responsabilidades y competencias, teniendo en cuenta las funciones necesarias del cargo, autoridad y relación con el cliente interno.

Por último se formula una propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal, que mejoren los resultados de los procesos de la organización.

Finalmente la aplicación del modelo de gestión por competencias en Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, es una herramienta que le ayudará a crear una ventaja competitiva ya que sus colaboradores van a poseer una serie de características que aumentarán el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo

* Trabajo de grado

** Facultad Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Francisco Javier Mosquera Robbin

ABSTRACT

TITLE: DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN DISTRIBUCIONES PASTRO JULIO DELGADO & CIA LTDA.*

AUTHORS: BETIN MARRUDO XIMENA PATRICIA**
GONZALEZ MIRANDA MIGUEL ANGEL

KEYWORDS: competence management, user responsibilities and powers, human resources.

SUMMARY

The talent management competency guarantees Distributions Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, organizational sustainability over time, for their high quality standards as it leverages the skills and knowledge of each of their employees. To begin the design competence management model was necessary to make a detailed analysis of the organizational structure and processes, which allowed to determine the lines of command and the number of positions, easy to upgrade the overall organization of the company. Then the functions, objectives, responsibilities, competencies and skills currently required were identified for the employee to obtain a good performance and their work is a contribution to the scope of the mission objectives. The general responsibilities of the organization and specific defined according to the pyramid charges subsequently manuals responsibilities and powers are documented, taking into account the necessary functions of the office, authority and relationship with internal customers. Finally a proposal for competence management in the recruitment, selection, training and evaluation of staff performance, improve the results of the processes of the organization is formulated.

Finally the implementation of competency management model distributions Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, is a tool that will help you create a competitive advantage because their partners will possess a number of features that will increase the performance in each of the workstation

* Degree work

** Physical Mechanical Faculty. School of Industrial and Business Studies. Director: Francisco Javier Mosquera Robbin

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas colombianas se encuentran expuestas al cambio continuo del mercado y a la presión que generan los distintos países industrializados con los acuerdos de libre comercio. “Dichos cambios influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; el constante avance de dichos cambios ha traído implicaciones de diversa índole, afectando a las organizaciones en su desarrollo tanto interno como externo y llevando a sus dirigentes a enfocarse cada vez más en el perfeccionamiento de estrategias para ser competitivos frente a sus rivales. Con esto cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente”¹.

Desde el inicio de su actividad en 1973, Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, persigue el objetivo ser líder en el mercado de productos de consumo masivo en el oriente colombiano, por lo tanto se requiere que su recurso humano cuente con habilidades, competencias y conocimientos adecuados que contribuyan a la realización del mismo. Es por esto que se da la necesidad de diseñar un modelo de gestión en el cual se identifiquen las competencias requeridas por cada uno de los cargos y las unidades de negocio.

El diseño de un modelo de gestión por competencias para Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA., responde al compromiso de dotar a la organización de un sistema que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral de su recurso humano, ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal y estimular activamente el mejoramiento continuo de sus procesos, como método para lograr la excelencia profesional; y de esta manera integrar la estrategia del recurso humano (RRHH) con el objetivo general de la empresa.

¹ : CRUZ M., Reggy; Rojas R., Silvana. Vega L., Georgina, VILLEGAS Q., Yasna El capital humano y la gestión por competencias. Recuperado: 12/10/2008. Universidad de Antofagasta. Facultad de educación.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar las prácticas en el sistema de gestión de recursos humanos permitiendo conocer el estado actual de la empresa en esta área. 	8.1 8.2
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el análisis de los cargos del personal de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA. 	8.3
<ul style="list-style-type: none"> Definir las diferentes competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTD. 	8.5 8.6
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y documentar los manuales de cargos basados en el modelo de gestión por competencias. 	8.4 8.7
<ul style="list-style-type: none"> Proponer un programa de formación y capacitación de las competencias requeridas por Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA. 	8.8
<ul style="list-style-type: none"> Formular una propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal. 	8.8
<ul style="list-style-type: none"> Implementar una prueba piloto en las unidades con más índice de rotación: Unidad Comercial y Unidad de Logística de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA. 	8.11

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A diario el área de gestión humana de las empresas está cambiando y evolucionando de manera significativa. En la actualidad las grandes compañías se enfatizan cada vez más por invertir en su gente y se han concientizado que el éxito de las organizaciones se encuentra definitivamente en el talento humano siendo este para Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA el activo más importante que tiene la compañía.

Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, actualmente no posee un modelo de gestión por competencias que permita definir perfiles con las competencias organizacionales y específicas de cada cargo para seleccionar a partir de estos el personal idóneo y competitivo para cada puesto de trabajo y evaluar y desarrollar el talento humano en la organización que conlleve a una mejor productividad acorde a las expectativas de la organización y que favorezca cada equipo de trabajo.

Diseñar y documentar un modelo de gestión por competencias para la empresa Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, permitirá una mejor gestión de los procesos de gestión humana integrándolos para su aplicación en el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y capacitación del personal en cada una de las unidades del negocio, aportando un valor agregado a la empresa, pues contará con un personal más capacitado, con habilidades para llevar a cabo cada una de las tareas asignadas.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la gestión por competencia se ha convertido en una herramienta muy valiosa en las organizaciones, y es a partir de este modelo donde se logran identificar las competencias que requiere cada cargo, logrando de esta manera un mejor desempeño del personal en las labores que cada uno desarrolla, generándole éxito a la compañía ya que cada uno de sus empleados tiene muy claro la perspectiva acerca de su desempeño y habilidades.

Por los antecedentes de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA se percibe que la Unidad de Gestión Humana no realiza ni analiza los perfiles de los cargos, por lo tanto uno de los propósitos de este proyecto es analizar el entorno, el sector y la empresa para llevar a cabo un modelo de gestión por competencias que pueda llevar a la solución de los problemas presentados en Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA. Para dar cumplimiento a las políticas y la visión de liderazgo la empresa requiere un incremento de las ventas y puntualidad en la entrega, se debe tener un recurso humano que soporte tal propósito.

Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, considera que el desempeño del talento humano es un elemento fundamental para alcanzar el éxito y que son los empleados la imagen que permite posicionar la empresa en el mercado.

Por lo anterior, se reconoce la importancia de la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias para realizar la selección del personal y de esta manera alcanzar todos los resultados esperados en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de todos los colaboradores que conforman y conformarán la empresa y que debe llevarse a cabo desde la Unidad de Gestión Humana.

El proyecto se enfocará en la realización de todos los perfiles de los cargos en todas las unidades estratégicas pero se implementará en la Unidad de Logística y en la Unidad Comercial que tienen mayor índice de rotación.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y documentar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las prácticas en el sistema de gestión de recursos humanos permitiendo conocer el estado actual de la empresa en esta área.
- Desarrollar el análisis de los cargos del personal de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.
- Definir las diferentes competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTD
- Diseñar y documentar los manuales de cargos basados en el modelo de gestión por competencias.
- Proponer un programa de formación y capacitación de las competencias requeridas por Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.
- Formular una propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal.
- Implementar una prueba piloto en las unidades con más índice de rotación: Unidad Comercial y Unidad de Logística de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.

4. ALCANCE

El desarrollo de este proyecto incluye el diseño y documentación del modelo de gestión por competencias en Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, terminando con una propuesta de mejora según los resultados obtenidos en la prueba piloto.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Definición de las competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.
- Diseño y documentación de los manuales de cargos, para ejecutar el Modelo de Gestión por Competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal.
- Presentación del Programa de Formación y Capacitación en las Competencias requeridas para los diferentes cargos de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.
- Implementación de prueba piloto en las unidades con más índice de rotación: Unidad Comercial y Unidad De Logística de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

En la actualidad Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, no ha desarrollado un sistema de gestión enfocado a un Modelo de Gestión por Competencias. Por consiguiente los autores toman como referencia para el proyecto los siguientes casos:

6.1.1 Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en Enlace Empresarial de Servicios S.A². ENLACE EMPRESARIAL es una empresa que presta servicios temporales de personal en la ciudad Bucaramanga, consciente de la necesidad de gestionar a su talento humano, plantea el diseño de un modelo de gestión por competencias.

Para el diseño del modelo de gestión por competencias iniciaron con la revisión de la estructura organizacional, para determinar el número de cargos y las líneas de mando, actualizando de esta manera el organigrama de la empresa. La segunda etapa consistió en la actualización del manual de funciones por medio de entrevistas al personal, en la cual se determinó la identificación de los cargos, sus objetivos y las funciones con su periodicidad de ejecución.

La tercera etapa consistió en la determinación de las competencias cardinales de la organización y específicas de cada cargo; para las primeras tomaron como punto de partida la misión y visión de la empresa, y para las competencias específicas tomaron como fuente de información la descripción del cargo.

² : SERRANO ROSADO, José Miguel. Implementación del modelo de gestión por competencias en enlace empresarial de servicios S.A. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de psicología.

Después de determinar las competencias generales y específicas, diseñaron el diccionario de competencias organizacionales y el diccionario de competencias y comportamientos para las competencias específicas.

Teniendo el manual de funciones actualizado, y las competencias organizacionales y específicas establecidas, elaboraron los manuales de funciones y competencias laborales para cada uno de los doce cargos de la empresa.

Finalmente proponen a la empresa ENLACE EMPRESARIAL la aplicación del modelo de gestión por competencias a los otros procesos de gerencia del talento humano como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal, para de esta manera aumentar la productividad laboral a partir del desarrollo del personal.

6.1.2 Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para las Unidades de Negocio de CODIESEL S.A.³. La gestión del talento humano por competencias para Codiesel S.A es una estrategia administrativa que busca aprovechar las habilidades y los conocimientos de sus empleados para obtener el máximo provecho de ellos y por consiguiente manejar altos estándares de calidad para competir en el mercado.

Para diseñar el modelo de gestión por competencias propuesto en el proyecto, iniciaron con un análisis detallado de cada uno de los cargos que conforman las 5 UNIDADES DE NEGOCIO de la empresa CODISEL S.A identificando las condiciones internas y externas que pueden incidir, luego identificaron cuáles son las competencias y habilidades que actualmente se requieren para tener un buen desempeño por parte del empleado y así alcanzar los objetivos que se han

³ HOYOS MANTILLA, Tatiana Marcela y DUARTE RESTREPO, Natalia Andrea. Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de Codiesel S.A. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de ingeniería industrial.

propuesto en la misión y visión. Definieron las competencias genéricas de la empresa y las que correspondían a cada cargo dependiendo de las UNIDADES DE NEGOCIO a la que estuviera conformada, y contruyeron el diccionario y matriz de competencias.

Posteriormente recolectaron la información y se documentaron los manuales de perfil de cargos por competencias teniendo en cuenta las funciones esperadas del cargo, el tipo de relaciones con los demás, el tipo de proveedores, el tipo de producto o servicio manejados y sus tipos de clientes entre otros.

Finalmente propone en CODISEL S.A la aplicación del modelo de gestión por competencias a los otros procesos ligados con la Administración de personal, reclutamiento, selección, contratación, formación y entrenamiento del personal tanto antigua como nueva y estipular las competencias, necesidades, requerimientos, métodos y planes utilizados en el modelo y su aplicación para generar procesos confiables que garanticen y mejoren los resultados de cada proceso.

6.1.3 Sistema de Gestión de Talento Humano para la compañía automotriz diesel sociedad anónima CODIESEL S.A⁴. En este proyecto se diseña, documenta, implementa y evalúa un sistema de gestión de talento humano para la empresa CODIESEL S.A basado en los requisitos de GM colmotores, la ley 100 de 1993 y los de la misma compañía, reestructurando y mejorando de esta forma el área de gestión humana y los procesos manejados en ella.

Este trabajo tuvo en cuenta el modelo de gestión por competencias para mejorar los procesos involucrados con el área de recursos humanos, estableciendo condiciones organizacionales para la satisfacción plena del personal, alcanzando

⁴ Escuela de ingeniería y administración. Facultad de ingeniería industrial. Pontificia Bolivariana Bucaramanga

la eficiencia y la eficacia en los procesos de dicha área, indicando de igual manera que el diseño y el establecimiento de los perfiles de cargo a demás de definir las funciones, permitió mejorar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que en ellos se documentaron los requisitos, competencias y habilidades necesarias para que una persona pueda ocupar un cargo determinado

6.2 MARCO TEÓRICO

Para desarrollar un modelo de gestión por competencia es importante dejar claro los conceptos involucrados como: competencias y sus clasificaciones entre otros.

6.2.1 Las competencias. A continuación se conceptualizarán algunas definiciones dadas por diferentes autores sobre COMPETENCIAS.

La Real Academia Española define competencia como: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

SENA (Colombia): Conjunto de capacidades socio-afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.⁵

El concepto de competencias según Richard Boyatzis en 1982 es: el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Esta definición ha sido

⁵ BARRIOS, E. Competencias Laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP. CINTERFOR, disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>

probablemente una de las que más ha influido en todos los planteamientos posteriores sobre el término competencia, tanto en la literatura producida como en los modelos implantados en las empresas. El problema radica en que esta definición, si bien puede ser acertada, y aceptada en términos generales, también puede provocar múltiples interpretaciones y dar lugar a modelos totalmente dispares de gestión⁶.

Desde la opinión conductista de SPENCER & SPENCER, “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”⁷. Esta es una clara definición que nos sitúa en el trabajador con habilidades innatas para desempeñar determinado cargo con más eficiencia y eficacia que otro, pero para adentrarnos mejor en la definición analicemos el marco en el que lo define LEVY- LEBOYER desde una visión Constructivista: “Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”⁸.

En general, la competencia se define como una característica relativamente duradera de una persona que tiene relación causal con su desempeño efectivo o superior en un puesto de trabajo; pueden identificarse a través de conocimiento, habilidades, actitudes e intereses.

⁶ Santos, Javier. Desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales, pág. 5. Disponible en: http://www.incess.com/documentos/proprios/sector_pdf.

⁷ Citado por Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol. II – Casos. Página 97

⁸ LEBOYER, Levy. Gestión por competencias, pág. 54. 1996

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.⁹ Una competencia puede entenderse también por la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral.¹⁰

6.2.2 Competencias generales. También conocidas como las *core competences*, hacen referencia a todas aquellas capacidades generales que debe tener el personal para pertenecer a una organización, estas competencias no están orientadas al desarrollo de ninguna tarea laboral concreta, sino que constituyen la base del saber profesional (comprensión del proceso y contexto profesional, organizaciones de trabajo, etc.)¹¹

Por su parte Alles, Martha plantea como los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos; pero en cuanto a la definición es diferente, ya que los valores hacen referencia a la formulación de la definición de un término en una frase breve. En cambio, en la competencia, la definición es más extensa y se refiere a una conducta dentro de una organización.

6.2.3 Competencias específicas. Son habilidades, conocimientos y actitudes requeridas de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada área, estas competencias varían entre áreas y puestos de trabajo, y según los requerimientos de estos.

⁹ CARDONA, Pablo. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas en busca de las competencias directivas. pág.2.revista de antiguos alumnos de 1999.

¹⁰ HOYOS, Tatiana. Modelo de gestión por competencias. en diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de CODIESEL S.A. P 32.

¹¹ GALLART, María Antonia. Organización Internacional del Trabajo, Cinterfor 2008.P.27.

Alles, Martha las define como las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento o las que son para la *e-people*. En otras palabras, son aquellas competencias relacionadas directamente con la ocupación o cargo dentro de la organización.¹²

6.2.4 Clasificación de las competencias. Para Spencer & Spencer¹³ son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y

¹² ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, edición 2002.

¹³ SPENCER y SPENCER ibídem. En: Alles Martha Alicia, Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004. P. 27

las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar muchas evaluaciones de conocimiento miden memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. En tercer lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en¹⁴:

a. Competencias de logro y acción

Orientación al logro

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión

Iniciativa

Búsqueda de la información

b. Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

c. Competencias de influencia

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

¹⁴ ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004. P. 14

d. Competencias gerenciales

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

e. Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

f. Competencias de eficacia personal

Autocontrol

Confianza en sí mismo

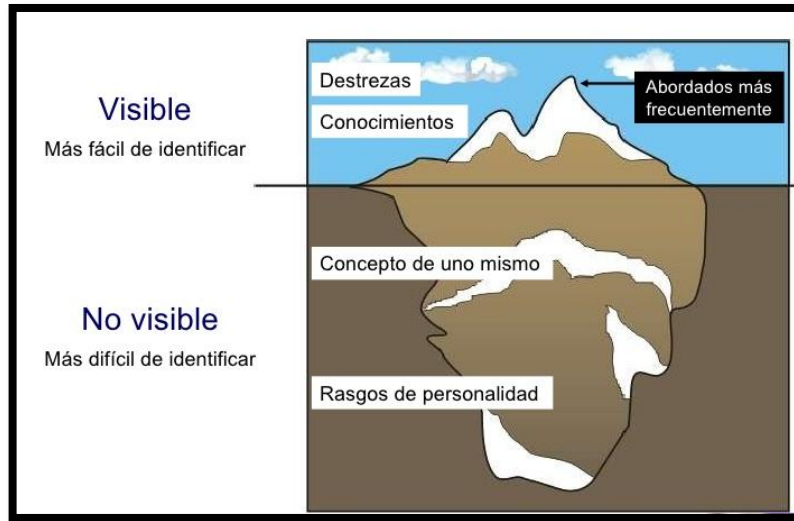
Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

Spencer & Spencer proponen que el conocimiento y las habilidades de las personas son competencias más fáciles de observar (superficiales) las cuales se pueden desarrollar mediante capacitaciones. Mientras que las competencias referidas a las motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad. Lo cual las hace más difíciles de evaluar. De esta manera estos autores introducen el “Modelo del Iceberg” donde gráficamente se muestra esta división¹⁵

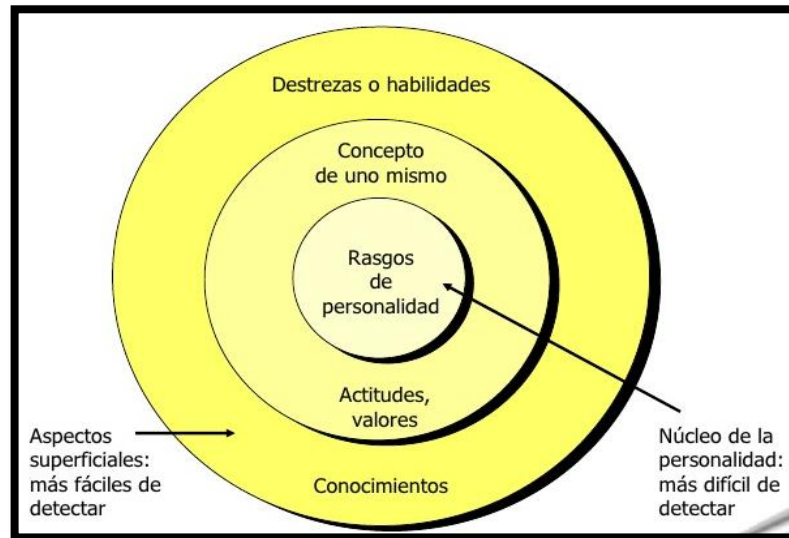
¹⁵ ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004.

Figura 1. Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer



Fuente: ALLES, Martha Alicia, Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004. P. 29

Figura 2. Clasificación de competencias según su dificultad de detección.



Fuente: ALLES, Martha Alicia, Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004. P. 31

6.2.5 Definición de los niveles de competencia¹⁶. Según Martha Alicia Alles, definir las competencias en cuatro grados es arbitrario; pueden utilizarse cinco niveles o más si se considera necesario

A: Alto desempeño o superior. Según Spencer & Spencer es una desviación por encima tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez persona alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno. Por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer & Spencer sobre el desempeño eficaz: por lo general eso significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

6.2.6 Gestión del talento humano por competencias. El área del talento humano es muy sensible a la mentalidad que se predomina en las empresas. Con alta probabilidad de riesgo de que suceda alguna situación que cambien el rumbo de lo ya establecido es situacional, pues en muchas ocasiones depende de aspectos como la cultura organizacional, la estructura de la empresa, la idea de negocio de la organización, la tecnología implementada, los procesos internos y una infinidad de variables importantes.

El ANEXO E. hace referencia a las bases tomadas para la Gestión del talento humano por competencias.

¹⁶ ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004.
P. 75

6.2.7 Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos. Según Martha Alles¹⁷ se deben seguir los siguientes pasos:

- **Selección**
- **Entrevistas por competencias**
- **Evaluaciones por competencias**
- **Capacitación y entrenamiento**
- **Desarrollo de recursos humanos**
- **Evaluación de desempeño**
- **Evaluación de 360**
- **Compensaciones**

Ver ANEXO F. para profundizar acerca de cada uno de los procesos de recursos humanos.

6.2.8 Métodos de medición y evaluación de competencias¹⁸. Actualmente son más las organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones y no por el cumplimiento de las tareas.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido, lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 el cual se conoce como “Cuadro de Mando Integral” (*Balance Score*). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se haya una media ponderada para obtener un indicador final, el cual está asociado a una retribución variable.

¹⁷ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencia. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004. P.39

¹⁸ BELTRÁN BUITRAGO, Nilson y URREA VELANDIA, Diego. Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea. Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Facultad de Postgrados,

En el ANEXO G. se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados para el diagnóstico de competencias.

6.2.9 Desarrollo de competencias¹⁹. El desarrollo de las competencias es uno de los temas que se encuentra hoy en el «punto de mira» de muchas organizaciones.

En el ANEXO H. se profundiza acerca de la importancia y algunos métodos y/o técnicas que son utilizadas en este proceso.

¹⁹ ESCOBAR VALENCIA, Miriam. Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002#nota12

7. METODOLOGÍA

7.1 POBLACIÓN

DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA. Actualmente cuenta con 523 empleados, 310 vinculados directamente con la compañía y 213 contratados por empresa temporal. La estructura de la empresa está conformada por siete (7) unidades estratégicas, cuenta con 39 cargos entre las 7 unidades las cuales son lideradas por la gerencia general de regionales. (Ver ANEXO A)

7.2 INSTRUMENTOS

Para el diseño del Modelo de Gestión por Competencias en DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA., se tuvieron en cuenta los siguientes instrumentos:

- **Cuestionarios.** Este instrumento tiene como objetivo la recolección de datos específicos, permitió de identificar funciones, conocimientos, habilidades, responsabilidades, entre otros para los diferentes cargos de la organización.
- **Entrevistas.** Se utilizó entrevistas estructuradas con el fin de identificar los comportamientos asociados a cada competencia de cada cargo de la organización.
- **Panel de expertos.** Se contó con la participación de personas que forman parte de la organización, las cuales desempeñan dentro del nivel jerárquico un cargo superior al cargo que se evaluó.

- **Documentos de internet.** Se consultó una serie de documentos de la autora Martha Alles, los cuales se tomaron como base para la elaboración y el desarrollo de las diferentes etapas del diseño del presente modelo.

8. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.

Martha Alles, gurú en el tema considera que un modelo de gestión por competencias requiere: definición y/o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales 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. Por lo anterior es importante seguir las siguientes etapas:

8.1 ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN Y CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

Inicialmente se hizo un diagnóstico y se analizó el estado general de la empresa DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO CIA & LTDA. donde se identificaron los diferentes procesos involucrados en cada unidad estratégica de la organización, así mismo se revisaron los documentos que posee la organización con respecto a la Unidad de Recursos Humanos, todo esto con el fin de profundizar en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal. También se conoció la perspectiva que tienen los colaboradores sobre el PROPOSITO, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y MANUALES DE CARGOS de la organización.

Esta etapa dejó al desnudo la situación actual de la organización y la de sus colaboradores, especialmente en Recursos Humanos, unidad de interés de este proyecto, donde se pudo conocer las falencias que esta presenta en sus diferentes procesos para poder ser intervenidos en pro de una mejora continua de ellos.

8.1.1 Entrevista y observación al personal. Después de revisar todos los documentos estructurales de la organización, se diseñó y se aplicó una encuesta para los 37 cargos, con el fin de conocer fortalezas y debilidades en la Unidad de Recursos Humanos. La estructura de la encuesta se muestra a continuación:

Tabla 1. Encuesta Conocimiento General de la Empresa.

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES PASTRO JULIO DELGADO & CIA LTDA		
Cargo del encuestado:		
PROPOSITO	SI	NO
1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?		
2. ¿Tiene conocimiento de los valores fundamentales de la empresa?		
3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?		
4. ¿Cree que las actividades desarrolladas conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
ESTRUCTURA		
1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?		
2. ¿Considera que la división por unidades de la empresa está bien estructurada?		
3. ¿Identifica su cargo en la unidad correspondiente?		
PROCESOS DE RECURSUS HUMANOS		
1. ¿Conoce los diferentes procesos relacionados con la unidad de gestión humana?		
2. ¿Su ingreso a la empresa estuvo sujeto a dichos procesos?		
3. ¿Se realizan en la empresa evaluaciones de desempeño constantemente?		
4. ¿Recibió una inducción formal a cerca de su cargo por parte de su jefe inmediato?		

Tabla 1. (Continuación)

MANUALES DE CARGOS		
1. ¿Conoce el manual de roles y funciones correspondientes 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?		

En la anterior encuesta se presentan 4 temas (PROPÓSITO, ESTRUCTURA, PROCESOS DE RR. HH. Y MANUALES DE CARGOS), en donde se formulan 4 preguntas en 3 temas (PROPÓSITO, PROCESOS DE RR. HH. Y MANUALES DE CARGOS), y 3 preguntas en el tema de ESTRUCTURA.

Para el análisis de los resultados se asignó una ponderación de la siguiente manera: 0% a todas las respuestas “NO”, 25% a la respuesta “SI” para los temas que contienen 4 preguntas, para el tema que contiene 3 preguntas se asigna un 40% y un 30% al respuesta “SI” de la primera y las dos preguntas restantes respectivamente.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se diligenció la encuesta y el respectivo análisis.

Figura 3. Encuesta Conocimiento de la Empresa diligenciada.

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES PASTRO JULIO DELGADO & CIA LTDA	
Cargo del encuestado: <i>Director Administrativo.</i>	
PROPOSITO	SI NO
1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X
2. ¿Tiene conocimiento de los valores fundamentales de la empresa?	X
3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?	X
4. ¿Cree que las actividades desarrolladas conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X
ESTRUCTURA	
1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	X
2. ¿Considera que la división por unidades de la empresa está bien estructurada?	X
3. ¿Identifica su cargo en la unidad correspondiente?	X
PROCESOS DE RECURSUS HUMANOS	
1. ¿Conoce los diferentes procesos relacionados con la unidad de gestión humana?	X
2. ¿Su ingreso a la empresa estuvo sujeto a dichos procesos?	X
3. ¿Se realizan en la empresa evaluaciones de desempeño constantemente?	X
4. ¿Recibió una inducción formal a cerca de su cargo por parte de su jefe inmediato?	X
MANUALES DE CARGOS	
1. ¿Conoce el manual de roles y funciones correspondientes a su cargo?	X
2. ¿Las actividades que realiza en su cargo se ajustan con las estimadas en el manual de funciones?	X
3. ¿Conoce las especificaciones de mando establecidos para su cargo?	X
4. ¿Conoce las habilidades que debe tener para desarrollar su cargo?	X

En este caso el Director Administrativo tiene un conocimiento del 100% en el PROPÓSITO de la empresa, un 100% en la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, un 50% en los PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS y un 50% en el MANUAL DE FUNCIONES correspondiente.

La información recolectada en la encuesta (Ver ANEXO I) se agrupó en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados de Encuesta Conocimiento General de la Empresa.

CARGO	PROPOSITO	ESTRUCTURA	PROCESOS RR.HH	MANUALES DE CARGOS
Gerente	100	100	100	100
Director Comercial	100	100	50	50
Director Administrativo	100	100	50	50
Director Contable	100	100	25	100
Director Gestión Humana	100	100	100	100
Director Sistemas	100	100	25	100
Director Logística	100	100	25	100
Jefe de ventas	100	100	75	100
Jefe Administrativo	75	70	25	50
Jefe de cartera	100	100	50	100
Jefe de Logística	100	100	25	75
Coordinador de ventas TAT	75	60	50	100
Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo	50	70	100	100
Coordinador Nomina	100	70	100	100
Coordinador Gestión Humana	100	100	100	100
Coordinador de Distribución	50	0	25	75
Coordinador RIN	25	0	25	25
Coordinador cargue	25	0	25	75
Coordinador de Almacenamiento	50	0	25	100
Coordinador Tesorería	100	100	75	50
Coordinador Contable	75	100	25	100
Coordinador Mercadeo	100	100	50	50
Coordinador compras	50	100	25	50
Auxiliar de logística	25	0	25	75
Auxiliar de cartera	75	70	100	100
Auxiliar de caja	50	30	0	25
Auxiliar de archivo	100	100	50	100
Auxiliar contable	100	100	25	100
Analista de información	100	100	75	75
Conductor	25	0	25	25

Tabla 2. (Continuación)

CARGO	PROPOSITO	ESTRUCTURA	PROCESOS RR.HH	MANUALES DE CARGOS
Montacarguista	25	0	25	25
Mensajero	25	0	25	25
Mercaderista	75	70	0	25
Recepcionista	25	0	0	25
Representante de ventas	75	30	25	25
Representante de ventas TAT	75	30	25	25
PROMEDIO	73,61	63,89	43,75	69,44

Luego de la consolidación de los datos, se evidenció que los temas referentes a la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y MANUALES DE CARGOS no superaron el porcentaje mínimo de satisfacción estimado por los Directivos de la organización que es del 70%, siendo estos un déficit significativo en la organización y por lo tanto una oportunidad mejora. La información obtenida se documentó para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

8.1.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuciones Pastor Julio Delgado CIA & LTDA. Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, desde sus inicios ha presentado dificultades con la selección de los perfiles idóneos para lograr un desempeño óptimo en los diferentes cargos en cada una de las unidades estratégicas. Los manuales actuales de roles y funciones no especifican las habilidades y competencias pertinentes para el desarrollo de las actividades, que debe tener cada empleado cuando inicia su vinculación a la compañía. El personal asignado actualmente no es el adecuado ya que no cumple con el perfil técnico o profesional necesario generando un alto índice de rotación. No se cuenta con la persona o grupo de personas que con las competencias indicadas para desempeñar el cargo. La propuesta para optimizar estos procesos,

es la elaboración de los manuales de roles y funciones basados en la gestión por competencia, donde se haga obligatorio buscar y/o desarrollar nuevos talentos que generen valor a la compañía.

Desde una perspectiva más amplia Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA desde sus inicios la Gestión de Recursos Humanos se delega a un Auxiliar de Gestión Humana el cual se encarga en su mayoría de aspectos legales y pago de nómina, mas no de un correcto manejo del mismo. El requerimiento de los cargos y la asignación salarial la lleva a cabo el Gerente General basado en apropiaciones propias o benchmarking con empresas del sector. Utiliza los servicios de una bolsa de empleo para procesos de selección, reclutamiento y contratación de personal. No cuenta con la formación suficiente en la Gestión del Recurso Humano.

8.1.2.1 Análisis externo: El análisis externo se realizó teniendo en cuenta la situación actual del entorno de la empresa y aplicando la técnica PESTAL como se presenta a continuación.

Tabla 3. Análisis externo

Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			OBSERVACIONES
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
POLÍTICO											
Proceso electoral (Próximas elecciones)					X			X			Actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tengan hacia el rol de los negocios en la sociedad.
Proceso de Paz				X			X				Gran riesgo por quemas de camiones en las vías por parte de las FARC
ECONÓMICO											
Tasas de interés						X			X		Con poca frecuencia se solicitan créditos para capital de trabajo.
Precios de la competencia						X			X		Impacto bajo debido a la alta fidelización de los clientes actuales.
SOCIAL											
Nivel de inseguridad y delincuencia				X				X			Registro de robo de mercancía y asaltos a vendedores
Actitudes del consumidor hacia la calidad del producto y servicio al cliente	X						X				Esta tendencia es una gran oportunidad para fortalecer procesos internos.

Tabla 3. (Continuación)

TECNOLÓGICO										
Mejora en infraestructura de telecomunicaciones		X						X		Mayor cobertura de internet para los dispositivos utilizados actualmente.
Innovaciones tecnológicas	X						X			El desarrollo de nuevas aplicaciones utilizadas para realizar los pedidos.
AMBIENTAL										
Gestión de los residuos						X		X		Los residuos generados son cartón en su mayoría cartón y se tienen establecidas políticas de reciclaje.
Contaminación del medio ambiente					X			X		La operación de transporte de la mercancía es la única actividad del proceso que puede generar contaminación del medio ambiente
LEGAL										
Normas HSEQ	X							X		Actuales exigencias en calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.
Nueva Reforma tributaria					X				X	Posible creación de nuevos impuestos y aumento de los existentes.

8.1.2.2 Análisis interno: El análisis externo se aplicando la herramienta de cadena de valor, como se presenta a continuación.

Tabla 4. Análisis interno

Calificación Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			OBSERVACIONES
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
INFRAESTRUCTURA										
Gestión del SIG				X			X			Faltan procesos por implementar y existen falencias en la integración de los sistemas.
Capacidad financiera	X						X			La empresa cuenta con una buena planificación financiera
RECURSOS HUMANOS										
Gestión por Competencias				X			X			No se ha trabajado ni implementado un Modelo de Gestión por Competencias
Perfiles definidos				X			X			No están definidos
DESARROLLO TECNOLÓGICO										
Manejo de Software para inventario y pedidos	X						X			Es realizado por el departamento de sistemas
Tecnologías de comunicación					X			X		Se deben fortalecer los procesos de comunicación con clientes y entre unidades

Tabla 4. (Continuación)

PRIMARIAS	ABASTECIMIENTO										
	Control de inventarios		X						X		Se realiza un buen control y manejo de inventarios.
	Evaluación de proveedores					X			X		Se deben establecer criterios para realizar la evaluación de proveedores
	LOGÍSTICA INTERNA										
	Recepción de Mercancía		X						X		Entrega oportuna de productos por parte de los proveedores
	Devolución de averías	X						X			Se maneja un control sobre los productos vencidos y son entregados a cada proveedor
	OPERACIONES										
	Control de pedidos	X							X		Se realiza a través de aplicaciones en Smartphone.
	Programación de entregas		X					X			La logística de entrega se realiza a través de
	LOGÍSTICA EXTERNA										
	Almacenamiento					X			X		Es necesario realizar adecuaciones en las bodegas.
	Distribución de pedidos		X						X		Existe un buen diseño de rutas para la distribución de mercancías.
	MERCADEO Y VENTAS										
	Fuerza de ventas	X						X			Se cuenta con personal calificado
	Publicidad						X		X		No es un fuerte de la empresa
	SERVICIOS										
	Servicio post-venta						X		X		No se le hace seguimiento a todos los clientes
Atención al cliente				X			X			El proceso de atención al cliente está en proceso de implementación	

8.1.2.3 Matriz DOFA: Con relación a la información recolectada y a la brindada por DPJD acerca del estado actual de la empresa, se realiza la siguiente MATRIZ DOFA:

Tabla 5. Matriz DOFA

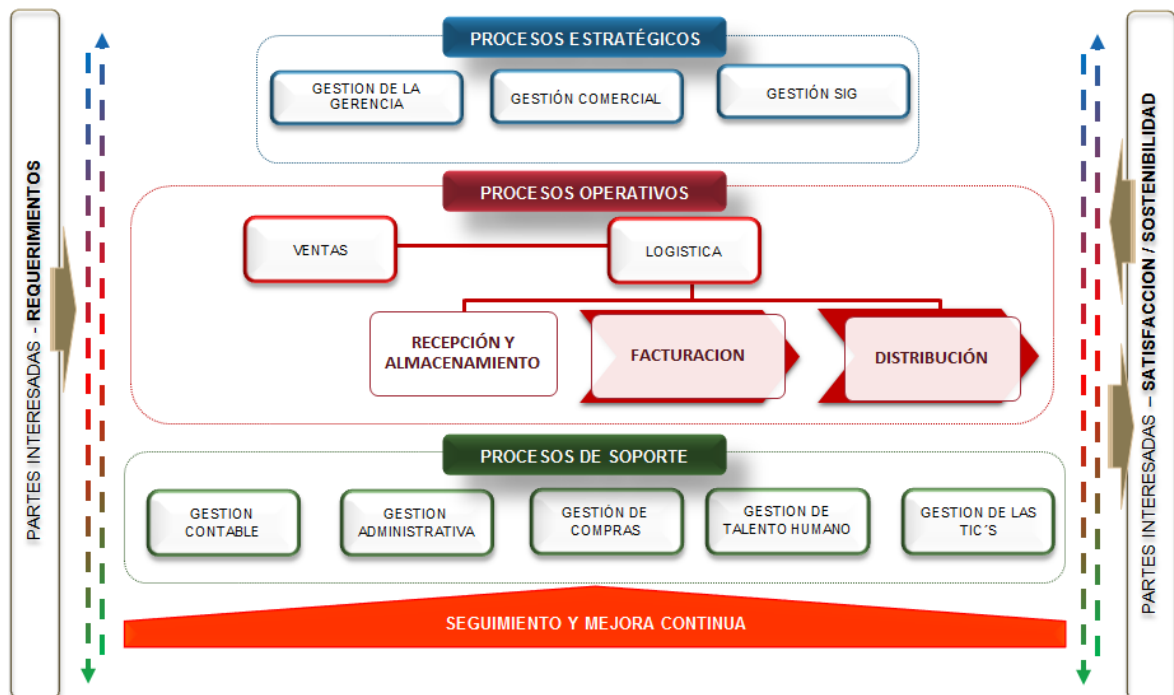
<p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p style="text-align: center;">Listado de fortalezas</p> <p>F1: Capacidad financiera</p> <p>F2: Manejo de Software para inventario y pedidos.</p> <p>F3: Fuerza de ventas</p>	<p style="text-align: center;">Listado de debilidades</p> <p>D1: Gestión del SIG</p> <p>D2: Perfiles definidos</p> <p>D3: Gestión por Competencias</p>
<p style="text-align: center;">Listado de Oportunidades</p> <p>O1: Actitudes del consumidor hacia la calidad del producto y servicio al cliente</p> <p>O2: Innovaciones tecnológicas</p> <p>O3: Normas HSEQ</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO:</p> <p style="text-align: center;">Capitalizar las oportunidades del entorno, utilizando las fortalezas de la organización</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO:</p> <p style="text-align: center;">Mejorar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, disminuyendo las debilidades de la organización.</p>
<p style="text-align: center;">Listado de Amenazas</p> <p>A1: Nivel de inseguridad y delincuencia</p> <p>A2: Proceso de Paz</p> <p>A3: Nueva Reforma tributaria</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA:</p> <p style="text-align: center;">Monitorear las fortalezas, con el propósito de evitar que las amenazas del entorno reviertan lo que hoy es positivo.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA:</p> <p style="text-align: center;">eliminar o disminuirlas debilidades para neutralizar las amenazas presentes en el entorno</p>

8.2 ETAPA 2: SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

En esta etapa se actualizó el Mapa de Procesos de la organización ya que el actual no contaba con una secuencia lógica y los parámetros establecidos para elaborar un mapa de procesos adecuado.

También se describieron los procesos misionales y los procesos de apoyo de forma general y por último se describen detalladamente los procesos de a UNIDAD DE LOGÍSTICA y la UNIDAD COMERCIAL, unidades en las que se implementará la prueba piloto.

Figura 4. Mapa de Procesos actualizado



8.2.1 Descripción de los procesos de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.

- **Procesos Soporte (Apoyo)**

Tabla 6. Gestión Compras

Objetivo	Gestionar las compras de productos necesarios para realizar las actividades de la unidad comercial y la unidad de logística, en tiempo y forma, cumpliendo además con las especificaciones de calidad, precios, fecha y lugar de entrega.
Entradas	requerimiento de mercancía faltante
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión del inventario de la mercancía, de las cuotas de ventas. ✓ realizar sugerido o propuesta de compra. ✓ Elaborar orden de compra. ✓ Enviar orden de compra. ✓ Acordar cita de llegada de pedido.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Citas de entrega ✓ Orden de pedido

Tabla 7. Gestión Contable

Objetivo	Planear y hacer seguimiento al presupuesto de la empresa para Garantizar que toda la compañía pueda funcionar de forma sencilla, eficiente y estandarizada, al menor costo
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de la distintas unidades ✓ Comprobante de pagos ✓ Movimiento bancos, caja
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir objetivos y recursos necesarios ✓ Elaboración de estados contables ✓ Optimizar recursos para el buen funcionamiento de la compañía
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución presupuestal ✓ Precio de productos ✓ Estados contables

Tabla 8. Gestión Sistemas de Información:

Objetivo	Garantizar los servicios informáticos, de tal manera que DPJD opere de manera eficiente y sencilla para el cumplimiento de objetivos de todas las unidades.
Entradas	Requerimiento de necesidades de cada unidad de la compañía
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollo de programas✓ Mantenimiento preventivo de los equipos✓ Negociación para telecomunicaciones
Salidas	<ul style="list-style-type: none">✓ Equipos y Tecnología de punta✓ Programas facilitadores de actividades✓ Informes en cada una de las unidades

Tabla 9. Gestión del Recurso Humano

Objetivo	Garantizar un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, alineado con la cultura organizacional en búsqueda de asegurar los resultados de la compañía.
Entradas	Requerimiento de personal
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none">✓ Reclutamiento de hojas de vida✓ Selección del personal idóneo✓ Liquidación de nomina✓ Desarrollo del SG-SST
Salidas	<ul style="list-style-type: none">✓ Contratación de personal idóneo✓ Liquidación de contrato

- **Procesos Operativos (Misionales)**

Tabla 10. Gestión Logística

Objetivo	Asegurar oportunamente la recepción, almacenamiento y distribución de los productos requeridos para el buen funcionamiento del área comercial para satisfacer al cliente final.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden Pedido de vendedores ✓ Facturas y cargues ✓ Rutero ✓ Orden de compra con cita establecida
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de la bodega, estibas y espacio ✓ Recibir mercancía en muelle ✓ Descargue de mercancía ✓ Verificar la mercancía (fecha de vencimiento, avería) ✓ Ingresar al sistema la mercancía recibida ✓ Organizar los pedidos según orden de entrega ✓ Cargar mercancía al camión ✓ Entregar factura al cliente final ✓ Verificar si hay alguna devolución ✓ Recoger la devolución
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega de mercancía ✓ Facturas de entrega ✓ Relación de devolución de mercancía ✓ Unidades y cajas de mercancía separadas según rutero ✓ Nota crédito o nota en mal estado de mercancía ✓ Salida de almacén

Tabla 11. Gestión Comercial y Ventas

<p>Objetivo</p>	<p>Es el motor estratégico y táctico de la empresa que asegura la permanencia en el mercado buscando satisfacer las necesidades del consumidor local popular con máxima rentabilidad.</p> <p>Maximizar la posición competitiva de nuestros proveedores frente al consumidor mediante un manejo especializado de los canales de: tiendas, mayoristas, supermercados independientes y autoservicios.</p>
<p>Entradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe mercancía disponible ✓ Orden de pedido del cliente ✓ Sugerido compra de productos
<p>Actividades principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitar clientes ✓ Tomar pedido ✓ Realizar propuesta de negociación ✓ Emitir pedido por plataforma XEONSISTEM ✓ Realizar el cobro
<p>Salidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden de pedido ✓ Recibos de cobro de pedido ✓ Quejas, sugerencias y reclamos de los clientes.

Tabla 12. Caracterización gestión logística

PROVEEDORES						
ENTRADAS	Compras	Gestión Comercial	Gestión Humana	Sistemas De Información	Gestión Contable y administrativa	Planeación estratégica
	Productos listos costeados listos para su almacenamiento	Orden de pedido digitada y aprobada	Capacitación, formación e inducción	Mantenimiento de equipos	Pago oportuno a proveedores	Aprobación de recursos.
	Orden de compra con cita establecida	Requerimiento especiales de clientes	Entrega de dotación y EPP	Apoyo en sistema de información	Balance general de la bodega	Lineamientos estratégicos
			Pago oportuno de nomina			
	Actividades del proceso			Responsables		
PLAN EAR	Programar mantenimiento de bodega, montacargas y equipos			Director de logística		
	Recepción y Almacenamiento de mercancía			Coordinador de almacenamiento		
	Programación diaria de entrega y almacenamiento de mercancía			Coordinador de distribución		
HACER	Ejecutar las siguientes actividades: despacho, facturación y recepción de mercancía.			Director de logística, auxiliar de logística, coordinador de distribución, coordinador de almacenamiento		
	Ejercer control sobre averías			Director de logística, coordinador almacenamiento		
	Ejercer control sobre inventarios			Director de logística, coordinador de almacenamiento		
	Ejercer control sobre las entregas			Director de logística, coordinador de distribución		
	Dar respuesta por reclamos de transporte y entrega			Director de logística, auxiliar de servicio al cliente		
	Garantizar el correcto almacenamiento de los productos			Director de logística, coordinador de almacenamiento, auxiliar de logística.		
VERIFICAR	Hacer evaluación de transportadores, almacenamiento y todos los servicios de la unidad de logística			Director de logística		
	Inventarios mensuales			Coordinador de almacenamiento, auxiliar de logística.		
	Capacidad de almacenamiento			Director de logística, coordinador de almacenamiento, auxiliar de logística.		
	Control de fechas de vencimiento			Coordinador de almacenamiento		
ACTUAR	Tomar acciones acerca de la evaluaciones realizadas a transportadores y todos los servicios de la unidad de logística			Director de logística		
	Tomar acciones acerca de las estadísticas de los reclamos					
	Tomar acciones preventivas y correctivas de las actividades.					

Tabla 13. Caracterización gestión comercial

PROVEEDORES						
ENTRADAS	Compras	Gestión Logística	Gestión Humana	Sistemas De Información	Gestión Contable y administrativa	Planeación estratégica
	Sugerido de pedido	Informe de inventario disponible	Capacitación, formación e inducción	Mantenimiento de equipos	Verificación de clientes	Aprobación de recursos.
	Informe de productos disponible		Entrega de dotación y EPP	Apoyo en sistema de información	Verificación de créditos	Lineamientos estratégicos
			Pago oportuno de nomina			
Actividades del proceso			Responsables			
PLANEAR	Planear la visita según rutero y zona asignada			Jefe de ventas, Representante de ventas		
HACER	El gerente comercial asigna a los directores comerciales el porcentaje de crecimiento según año anterior.			Planeación estratégica		
	el director comercial capacita a todos los representante de ventas semanalmente y/o en el momento que se requiera para garantizar un buen servicio			Director comercial		
	visitar al cliente y verificar la existencia del cliente			Jefe de ventas, coordinador de ventas TAT, Representante de ventas, representante de ventas TAT		
	cliente nuevo: enviar documentación requerida para creación en el sistema					
	exhibir catálogo de productos, ofreciendo promociones y concursos vigentes; sugerir la cantidad y productos a pedir					
negociación y toma de pedido, acordando forma de pago y fecha de entrega						
VERIFICAR	verificar existencia de productos disponibles			Jefe de ventas, coordinador de ventas TAT, Representante de ventas, representante de ventas TAT		
	verificar el portafolio para actualizar la información (precios, cantidades)			Jefe de ventas, coordinador de ventas TAT, Representante de ventas, representante de ventas TAT		
ACTUAR	llevar acciones preventivas y correctivas para el mejoramiento del proceso			Director comercial		

8.3 ETAPA 3: ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Una vez lograda la adhesión y el compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inició la tercera etapa.

Con base al diagnóstico relacionado con los puestos de trabajo, DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO CIA & LTDA. contaba con unos manuales de cargos poco estructurados y con actividades que no eran consecuentes con el cargo y la misión de la organización, es por eso que se llevó a cabo la realización del análisis y la descripción de cada uno de los cargos buscando que los comportamientos de los colaboradores fueran consecuentes con esta misión, la descripción de los cargos consistió en la aplicación de una entrevista (Ver ANEXO J) a los colaboradores en donde se documentó aspectos como los requerimientos del cargo, funciones que realiza, objetivos del cargo y perfil requerido, información que se utilizó para la elaboración de los manuales de funciones y los perfiles de cargos.

A continuación se muestra un ejemplo de un formato diligenciado:

Figura 5. Formato Análisis de Puesto de Trabajo diligenciado

Fecha: Año: _____ Mes: ____ Día: _____

1. INFORMACION	
Entrevistado:	Sandra Patricia Siza Vargas.
Años en la empresa:	
Educación y/o estudios realizados:	Tecnología Empresarial actualmente estoy en 7º semestre. Gestión Empresarial.
2. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
Nombre del puesto de trabajo:	Jefe de Ventas
Cargo del jefe inmediato:	Director Comercial.
Rinde cuentas a:	Director Comercial.- Gerente General.
Supervisa a:	15 Vendedores.
Unidad de trabajo:	Ventas.
Horario:	

3. FUNCIONES	
3.1. Cuáles son sus funciones principales y la periodicidad requerida (diario, quincenal, mensual, anual):	
<ul style="list-style-type: none"> - Ser líder, tener capacidad de convencer y motivar al equipo de trabajo para que cumplan el presupuesto. (D) - Presentar al Director Comercial un plan de trabajo semanal donde evidencie el acompañamiento a los Vendedores y los visitas a los clientes con objetivos claros. (Semanal) - Seguimiento a los indicadores para implementar estrategias. (D) 	
4. Objetivo del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - planear - Diseñar - Dirigir y controlar la ejecución de estrategias del equipo. - Desarrollo profesional de los Vendedores. 	
5. Perfil requerido para desempeñar el cargo	



DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO
DELGADO & CIA LTDA.

Brindar las herramientas necesarias al equipo de trabajo para que cumplan el presupuesto de ventas trazado por la empresa.

6. responsabilidad del cargo

Indicar con una x las distintas responsabilidades en función de los distintos niveles jerárquicos

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
colegas	X	X		
colaboradores	X	X	X	X
clientes	X	X		X
proveedores	X	X		X
otros	X	X		
Superiores	X	X		X

8.4 ETAPA 4: REVISIÓN MANUAL DE ROLES Y FUNCIONES ACTUALES

En esta etapa se hizo un chequeo de los manuales de roles y funciones actuales de la organización, en donde se evidenció que estos se encontraban desactualizados según las funciones que estaban desempeñando los colaboradores, y que junto con la información obtenida en el análisis de puestos fue posible actualizar y elaborar los manuales basados en el Modelo de Gestión por Competencias.

8.5 ETAPA 5: SELECCIÓN, ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.

Luego de analizar los puestos de trabajo y revisar los manuales de cargos, se procede a seleccionar las competencias, para el desarrollo de esta etapa se utilizó la obra “Gestión por Competencias. El Diccionario” de Martha Alles, el diccionario define las competencias en cardinales e iniciales, pero en el desarrollo de este proyecto se denominaron competencias generales y específicas respectivamente.

8.5.1 Competencias generales. Para seleccionar las competencias generales como primera instancia se analizó la lista de competencias del libro “Gestión Por Competencias. El Diccionario” donde se seleccionaron las competencias que eran consecuentes con la misión, visión y los valores de la organización. Las competencias generales seleccionadas se muestran a continuación.

Tabla 14. Competencias generales

COMPETENCIAS GENERALES	
✓ Orientación al logro	✓ Desarrollo de las personas
✓ Orientación al cliente	✓ Pensamiento estratégico
✓ negociación	✓ Tolerancia a la presión
✓ Espíritu comercial	✓ Visión de negocio
✓ Orientación a los resultados	✓ Conciencia Organizacional
✓ Liderazgo	✓ Orientación al negocio
✓ Flexibilidad	✓ Trabajo en equipo
✓ Adaptabilidad al cambio	✓ Orientación al detalle

Fuente: Autores

Luego de esto se realizó una encuesta al Gerente, Directores de Unidad (6) y Jefes de Unidad (4) con el fin de que ellos escogieran las competencias generales que debe tener la organización. La encuesta se llevó a cabo de la siguiente manera, los encuestados recibieron las definiciones de las competencias a elegir, luego se les entregó una formato en donde tenían que asignarle un valor de 1 a 5 a cada competencia, siendo 1 el valor más bajo de importancia y 5 el valor más alto de importancia. A continuación se muestra el formato que diligenciaron los encuestados y un ejemplo del mismo.

Tabla 15. Formato competencias generales

Competencia	Calificación
Orientación A Los Resultados	
Integridad	
Desarrollo De Las Personas	
Conciencia Organizacional	
Autocontrol	
Calidad Del Trabajo	
Adaptabilidad al cambio	
Compromiso	
Ética	
Prudencia	
Fortaleza	
Orientación al cliente	
Iniciativa	
Trabajo en equipo	
liderazgo	
Empowerment	

Figura 6. Formato competencias generales diligenciado



DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO
DELGADO & CIA LTDA.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Nombre: Nestor Ardila Diaz
Cargo que desempeña: Gerente

Con el propósito de seleccionar las competencias generales de Distributions Pastor Julio Delgado Y CIA LTDA, por favor asignar una calificación a cada una de las siguientes competencias de 1 a 5 (1 el valor más bajo de importancia, 5 nivel más alto de importancia),

Competencia	Calificación
Orientación A Los Resultados	5
Integridad	4
Desarrollo De Las Personas	3
Conciencia Organizacional	4
Autocontrol	5
Calidad Del Trabajo	3
Adaptabilidad al cambio	4
Compromiso	5
Ética	5
Prudencia	4
Fortaleza	3
Orientación al cliente	5
Iniciativa	5
Trabajo en equipo	5
liderazgo	5
Empowerment	4

A continuación se muestra la compilación de los resultados de las encuestas (Ver ANEXO K) en la siguiente tabla.

Tabla 16. Compilación de resultados encuesta de selección de competencias generales

COMPETENCIAS	Gerente	Director Comercial	Director Administrativo	Director Contable	Director Gestión Humana	Director Sistemas	Director Logística	Jefe de ventas	Jefe Administrativo	Jefe de cartera	Jefe de Logística	PONDERACIÓN
Orientación A Los Resultados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Integridad	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4,55
Desarrollo De Las Personas	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4,27
Conciencia Organizacional	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4,18
Autocontrol	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4,36
Calidad Del Trabajo	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	4	4,00
Adaptabilidad al cambio	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4,27
Compromiso	5	4	5	3	3	5	5	5	5	3	5	4,36
Ética	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4,36
Prudencia	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4,00
Fortaleza	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3,73
Orientación al cliente	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4,73
Iniciativa	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4,64
Trabajo en equipo	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4,73
liderazgo	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4,64
Empowerment	4	3	3	4	5	4	5	5	3	5	5	4,18

Finalmente se seleccionaron las seis (6) competencias generales que se muestran a continuación con mayor resultado de ponderación mayor o igual 4,5.

Tabla 17. Competencias generales seleccionadas

COMPETENCIAS SELECCIONADAS
Orientación A Los Resultados
Integridad
Orientación al cliente
Iniciativa
Trabajo en equipo
Liderazgo

8.5.2 Competencias específicas. En la selección de las competencias específicas, fue necesario clasificar los cargos en niveles de acuerdo con lo propuesto en la obra “Gestión Por Competencias. El Diccionario” de Martha Alles, con el fin de asignar las competencias a cada nivel en específico.

Para agrupar los cargos fue necesario actualizar el organigrama (Ver ANEXO L) de la organización, seguido de la definición de los cargos según la pirámide de cargos.

Figura 7. Pirámide de cargos



Fuente: Autores

Todos los cargos de la organización y su clasificación según la pirámide anterior se muestran a continuación.

Tabla 18. Tipos de cargos

TIPOS DE CARGO	CARGOS ESPECÍFICOS
GERENTE	Gerente
DIRECTOR	Director Comercial
	Director Administrativo
	Director Contable
	Director Gestión Humana
	Director Sistemas
	Director Logística
JEFE	Jefe de ventas
	Jefe Administrativo
	Jefe de cartera
	Jefe de Logística
COORDINADOR	Coordinador de ventas TAT
	Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo
	Coordinador Nomina
	Coordinador Gestión Humana
	Coordinador de Distribución
	Coordinador RIN
	Coordinador cargue
	Coordinador de Almacenamiento
	Coordinador Tesorería
	Coordinador Contable
	Coordinador Mercadeo
	Coordinador compras
	AUXILIARES
Auxiliar de cartera	
Auxiliar de caja	
Auxiliar de archivo	
Auxiliar contable	
Analista de información	
Conductor	
Montacarguista	
Mensajero	
Mercaderista	
Recepcionista	
Representante de ventas	
Representante de ventas TAT	

El análisis y descripción de los puestos de trabajo facilitó la identificación de las competencias específicas para cada puesto, permitiendo definir el perfil requerido para cada cargo.

Luego de clasificar los cargos, se procedió a seleccionar las competencias específicas para cada tipo de cargo, todo esto en pro de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización. Para esto se tomó como referencia la obra mencionada anteriormente, en donde menciona tres (3) niveles de competencias correspondientes a la jerarquía de los cargos en la organización, con el fin de relacionar los niveles con los tipos de cargo, esta relación se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19. Relación de niveles de competencia con los tipos de cargo

NIVELES DE COMPETENCIA	TIPOS DE CARGO
Nivel Ejecutivo	Gerente
	Directivo
Nivel Intermedio	Jefe
	Coordinador
Nivel Inicial	Auxiliar

Luego de relacionar los niveles con los cargos, se seleccionaron aquellas competencias que eran consecuentes con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Para el nivel ejecutivo se seleccionaron aquellas competencias que permitan liderar la organización de forma eficiente, orientándolas al cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Para el nivel intermedio se seleccionaron aquellas competencias que permitan el desarrollo de las persona, alcance de los objetivos propuesto alineados con el plan estratégico de la organización.

Para el nivel inicial se seleccionaron aquellas competencias que permitan a los empleados emprender su plan carrera dentro de la organización.

Tabla 20. Cargos y competencias

NIVELES DE	CARGOS ESPECÍFICOS	COMPETENCIAS
Nivel Ejecutivo		Tolerancia al estrés
	Gerente	Orientación a los resultados
	Director Comercial	Análisis numérico
	Director Administrativo	Atención al detalle
	Director Contable	Comunicación
	Director Gestión Humana	Orientación al cliente
	Director Sistemas	Liderazgo
	Director Logística	Desarrollo de las personas
Nivel Intermedio	Jefe de ventas	
	Jefe Administrativo	Liderazgo
	Jefe de cartera	Orientación al cliente
	Jefe de Logística	Adaptabilidad al cambio
	Coordinador de ventas TAT	Conocimiento del negocio
	Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo	Desarrollo de personas
	Coordinador Nomina	Autocontrol
	Coordinador Gestión Humana	Iniciativa
	Coordinador de Distribución	
	Coordinador RIN	
	Coordinador cargue	
	Coordinador de Almacenamiento	
	Coordinador Tesorería	
	Coordinador Contable	
	Coordinador Mercadeo	
Coordinador compras		

Tabla 20. (Continuación)

NIVELES DE	CARGOS ESPECÍFICOS	COMPETENCIAS
Nivel Iniciales	Auxiliar de logística	Adaptabilidad Productividad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Dinamismo Responsabilidad Comunicación asertiva Conocimiento del negocio
	Auxiliar de cartera	
	Auxiliar de caja	
	Auxiliar de archivo	
	Auxiliar contable	
	Analista de información	
	Conductor	
	Montacarguista	
	Mensajero	
	Mercaderista	
	Recepcionista	
	Representante de ventas	
	Representante de ventas TAT	

8.6 ETAPA 6: MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

Los autores diseñaron un formato para realizar la medición de las competencias con base a un modelo de Evaluación 360°, aplicándolo a los colaboradores con el fin de identificar las brechas que estos presentan en las competencias para el desempeño de sus cargos; por temas de alcance la gerencia limitó la evaluación de desempeño a los Directores de Unidad.

Tanto para las competencias generales como para las competencias específicas el evaluado fue objeto de evaluaciones por parte del Jefe inmediato, Par (Colegas), Subordinado y por último la Autoevaluación, todo esto con el fin de obtener diferentes perspectivas acerca de los comportamientos que el evaluado adopta en el desarrollo de su cargo. A continuación se presenta el esquema general de la Evaluación 360°.

Figura 8. Esquema general de la Evaluación 360°



Fuente: Autores

8.6.1 Elaboración y aplicación de la evaluación 360°. Luego de la descripción general de la metodología de medición de las competencias, se presentan los formatos elaborados y la aplicación de la evaluación para las competencias generales y específicas, posteriormente asociadas a los comportamientos extraídos del libro “DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS” de Martha Alles, a cada una de las competencias que fueron escogidas por el grupo primario conformado por el gerente y los directores de unidad.

Para la medición de las competencias, se le entregó a cada evaluador el formato el cual diligenciaron de acuerdo los siguientes criterios de evaluación.

Tabla 21. Criterios de evaluación para la medición de las competencias

ABREVIATURA	VARIABLE	EXPLICACION
D	NUNCA	No tiene la habilidad pero la puede adquirir con capacitación
C	CASI NUNCA	Tiene la habilidad pero no la aplica
B	ALGUNAS VECES	Tiene la habilidad, la aplica y puede mejorar
A	SIEMPRE	La habilidad es suficiente para su desempeño

A cada nivel se le asignó un porcentaje establecido en el libro, de tal manera que se pudieran cuantificarlas y ponderarlas, así mismo se asignó un intervalo para establecer en qué nivel se encontraba el colaborador respecto a cada competencia.

Tabla 22. Porcentajes e intervalos para cada nivel de competencia

NIVELES	PORCENTAJE	INTERVALO
D	25%	0% a 25%
C	50%	26% a 50%
B	75%	51% a 75 %
A	100%	76% a 100%

Finalmente se estableció una meta del 100% de cumplimiento como objetivo para todas las competencias, con el fin de tener un punto de comparación con el estado actual de los evaluados.

8.6.1.1 Competencias generales: En el diseño del formato para la medición de las competencias generales que se muestra a continuación, se establecieron de 4 a 3 preguntas asociadas a los comportamientos por cada competencia, así mismo los criterios de evaluación con relación a los niveles de competencia.

Tabla 23. Formato Evaluación 360° Competencias Generales

		AFIRMACIONES	A	B	C	D
COMPETENCIAS GENERALES	ORIENTACION A LOS RESULTADOS	¿Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia?				
		encamina la mayoría de sus actos al logro de los objetivos propuestos				
		¿Está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas?				
		cumple metas con sentido de urgencia (es rápido para lograr lo propuesto)				
	ORIENTACION AL CLIENTE	¿Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes?				
		¿Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance?				
		Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de acuerdo al servicio que presta.				
		¿Da a los clientes internos y externos un trato equitativo?				
	INTEGRIDAD	¿Cuándo se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia?				
		¿Genera y promueve equipos de trabajo orientados por los valores corporativos?				
		¿Evita decir una cosa y hacer otra (es decir predica con el ejemplo)?				
		¿Actúa en consecuencia con lo que dice?				
	LIDERAZGO	¿Se asegura que el equipo tenga la información y recurso necesarios?				
		¿Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo?				
		¿Inspira con su ejemplo, para el logro de los objetivos?				
		¿Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás?				
	TRABAJO EN EQUIPO	¿Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación?				
		¿Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y colaboradores?				
		¿Realiza la parte del trabajo que le corresponde?				
	INICIATIVA	¿Fomenta enfoques alternativos y nuevas ideas?				
¿Crea una cultura de aprendizaje que fomenta el desarrollo individual?						
¿Hace más de lo estrictamente necesario sin que nadie tenga que decirselo?						
¿Motiva a los demás a encontrar medios innovadores de lograr sus objetivos?						

En este caso la Directora de Gestión Humana es evaluada por el Gerente, su jefe inmediato, donde se evidencia que para él la evaluada posee en un 100% la competencia Integridad, un 63% en Liderazgo, un 75% en iniciativa, un 67% Trabajo en Equipo, un 63% en Orientación a los Resultados y un 81% en Orientación al Cliente.

De igual forma hay que tener en cuenta los resultados de las demás partes involucradas en este proceso para el análisis posterior, a continuación se compilan los resultados de cada una de las evaluaciones para mayor claridad.

Tabla 25. Datos compilados de la Evaluación 360° Competencias Generales - Directora Gestión Humana

COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	PAR	SUBORDINADO	JEFE	PROMEDIO	NIVEL
Integridad	88%	100%	63%	100%	88%	A
Liderazgo	88%	88%	88%	63%	81%	A
Iniciativa	100%	75%	94%	75%	86%	A
Trabajo en Equipo	100%	75%	100%	67%	85%	A
Orientación al Resultado	88%	63%	75%	63%	72%	B
Orientación al Cliente	81%	63%	63%	81%	72%	B
TOTAL					81%	A

Después de obtener los datos de las evaluaciones, y haciendo las correspondientes ponderaciones, se concluyó que la Directora de Recursos Humanos posee las competencias Integridad, Liderazgo, Iniciativa y Trabajo en Equipo por encima del 75% que las sitúan en el nivel A, luego no alcanza la meta en estas competencia, pero es suficiente para su desempeño, sin embargo puede mejorarlas; por ultimo están las competencias Orientación a los Resultados y Orientación al Cliente las cuales posee por debajo del 75% situadas en un nivel B,

por consiguiente tiene las competencia, las aplica y es una oportunidad para mejorarlas.

Finalmente la evaluada se ubica en un nivel A de cumplimiento de las competencias generales, debido a que la ponderación de 81% se encuentra en el intervalo de este nivel.

8.6.1.2 Competencias específicas: Para medición de las competencias específicas se elaboraron tres formatos correspondientes a los niveles según la pirámide cargos, los formatos están compuestos por afirmaciones asociadas a cada una de las competencias, así mismo los criterios de evaluación. A continuación se muestran los formatos correspondientes.

Tabla 26. Formato Evaluación 360° Competencias Específicas – Nivel Ejecutivo

AFIRMACIONES	VARIABLE			
	D	C	B	A
Actúa con eficacia bajo presión del tiempo y mantiene serenidad y elocuencia aun en momentos en que se presenta alta presión laboral. TOLERANCIA AL ESTRÉS				
Conoce la contribución de su trabajo al logro de los objetivos de la empresa: siempre esta alerta en cuanto al desarrollo de todos los procesos y a la relación que tienen con su propio funcionamiento ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Evidencia habilidad en la elaboración de información de tipo numérico, en la cual se requiere análisis para la consecución y presentación de datos numéricos. ANÁLISIS NUMERICO				
Conserva la visión de los detalles y/o datos que ameritan exactitud en los resultados de los procesos ATENCIÓN AL DETALLE				
Es concreto y claro al expresar ideas y opiniones en su comunicación verbal y escrita: acompaña la comunicación verbal con expresiones comprensibles, es concreto, ubicado en el tema, hace aportes pertinentes y de una manera persuasiva. COMUNICACIÓN				
Tiene claro los objetivos del equipo de trabajo en la consecución de una meta común y se compromete participando activamente en el desarrollo de las tareas; responde positiva y oportunamente a las solicitudes de ayuda de sus compañeros, respeta la opinión de los demás, escucha e integra sus aportes con los suyos. TRABAJO EN EQUIPO				
Conoce los servicios de la empresa y ofrece alternativas para satisfacer las expectativas de los clientes, constantemente trata de aprender más acerca de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
Orienta y guía a sus colaboradores, destacando en ellos habilidades y fortalezas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el cargo; y a su vez darles reconocimiento por el alto desempeño. LIDERAZGO				
Asigna responsabilidades y autoridad a los miembros del equipo de trabajo con capacidad para toma de decisiones. DESARROLLO DE LAS PERSONAS				
Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización PENSAMIENTO ESTRATEGICO				

Tabla 27. Formato Evaluación 360° Competencias Específicas – Nivel Intermedio

AFIRMACIONES	VARIABLE			
	D	C	B	A
Orienta 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. LIDERAZGO				
Posee vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. ORIENTACION AL CLIENTE				
Se adapta a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
Comprende las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También tiene la capacidad de prever las tendencias del mercado. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO				
Tiene la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores. DESARROLLO DE LAS PERSONAS				
Tiene 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. AUTOCONTROL				
Es rápido ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Propone mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. INICIATIVA				

Tabla 28. Formato Evaluación 360° Competencias Específicas – Nivel Inicial

AFIRMACIONES	VARIABLE				
	D	C	B	A	N/A
Suele ser versátil del comportamiento para adaptarse en distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. ADAPTABILIDAD					
Fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. PRODUCTIVIDAD					
Actúa con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. TOLERANCIA A LA PRESION					
Participa activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. TRABAJO EN EQUIPO					
Trabaja duro en situaciones cambiantes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. DINAMISMO					
Comprometido con las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses. RESPONSABILIDAD					
Capacidad de comunicar y asegurar una información clara. COMUNICACIÓN ASERTIVA					
Comprende las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También tiene la capacidad de prever las tendencias del mercado. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO					

A continuación se muestra un ejemplo de un formato diligenciado por un Par (Colega) para evaluar a la Directora de Gestión Humana.

Tabla 29. Formato Evaluación 360° Competencias Específicas – Nivel Ejecutivo diligenciado

AFIRMACIONES	VARIABLE			
	D	C	B	A
Actúa con eficacia bajo presión del tiempo y mantiene serenidad y elocuencia aun en momentos en que se presenta alta presión laboral. <u>TOLERANCIA AL ESTRÉS</u>		X		
Conoce la contribución de su trabajo al logro de los objetivos de la empresa: siempre esta alerta en cuanto al desarrollo de todos los procesos y a la relación que tienen con su propio funcionamiento <u>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</u>			X	
Evidencia habilidad en la elaboración de información de tipo numérico, en la cual se requiere análisis para la consecución y presentación de datos numéricos. <u>ANÁLISIS NUMERICO</u>		X	X	
Conserva la visión de los detalles y/o datos que ameritan exactitud en los resultados de los procesos <u>ATENCIÓN AL DETALLE</u>			X	
Es concreto y claro al expresar ideas y opiniones en su comunicación verbal y escrita: acompaña la comunicación verbal con expresiones comprensibles, es concreto, ubicado en el tema, hace aportes pertinentes y de una manera persuasiva. <u>COMUNICACIÓN</u>		X		
Conoce los servicios de la empresa y ofrece alternativas para satisfacer las expectativas de los clientes, constantemente trata de aprender más acerca de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización <u>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</u>		X		
Orienta y guía a sus colaboradores, destacando en ellos habilidades y fortalezas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el cargo; y a su vez darles reconocimiento por el alto desempeño. <u>LIDERAZGO</u>			X	
Asigna responsabilidades y autoridad a los miembros del equipo de trabajo con rapidez para toma de decisiones. <u>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</u>			X	
Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización <u>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</u>			X	

En este caso la evaluada posee en un 75% las competencias Orientación a los Resultados, Atención al Detalle, Liderazgo, Desarrollo de las personas y Pensamiento Estratégico, y en un 50% las competencias Tolerancia al Estrés, Análisis Numérico, Comunicación y Orientación al Cliente.

De igual forma se tuvo en cuenta los resultados de las demás partes involucradas en este proceso para el análisis posterior, a continuación se muestra la compilación los resultados de cada una de las evaluaciones para mayor claridad.

Tabla 30. Datos compilados de la Evaluación 360° Competencias Específicas - Directora Gestión Humana

COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	PAR	SUBORDINADO	JEFE	PROMEDIO	NIVEL
Tolerancia al Estrés	100%	50%	75%	75%	75%	B
Orientación al Resultado	100%	75%	100%	100%	94%	A
Análisis Numérico	100%	50%	75%	75%	75%	B
Atención al Detalle	75%	75%	100%	100%	88%	A
Comunicación	100%	50%	75%	100%	81%	A
Orientación al Cliente	100%	50%	100%	100%	88%	A
Liderazgo	75%	75%	75%	75%	75%	B
Desarrollo de las Personas	100%	75%	100%	100%	94%	A
Pensamiento Estratégico	100%	75%	75%	75%	81%	A
TOTAL					83%	A

Después de obtener los datos de las evaluaciones, y haciendo las correspondientes ponderaciones, se concluyó que la Directora de Recursos Humanos posee las competencias Orientación a los Resultados, Atención al Detalle, Comunicación, Orientación al Cliente, Desarrollo de las Personas y Pensamiento Estratégico por encima del 75% que las sitúan en el nivel A, luego no alcanza la meta en estas competencia, pero es suficiente para su desempeño, sin embargo puede mejorarlas; por ultimo están las competencias Tolerancia al Estrés, Análisis Numérico y Liderazgo, las cuales posee por debajo del 75% situada en el nivel B, por consiguiente tiene las competencia, la aplica y es una oportunidad para mejorarla.

Finalmente la evaluada se ubica en un nivel A de cumplimiento de las competencias específicas, debido a que la ponderación de 85% se encuentra en el intervalo de este nivel.

8.6.2 Resultados y conclusiones. Para apreciar los resultados de la Evaluaciones 360° (Ver ANEXO M) aplicadas a los cargos directivos, fue necesario compilarlos en tablas para su posterior análisis. A continuación se muestran las tablas correspondientes a las Evaluaciones 360° Competencias Generales y Competencias Específicas.

Tabla 31. Datos compilados de la Evaluación 360° Competencias Generales – Nivel Ejecutivo

CARGOS	COMPETENCIAS						PROMEDIO	NIVEL
	Integridad	Liderazgo	Iniciativa	Trabajo en Equipo	Orientación al Resultado	Orientación al Cliente		
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	92%	88%	94%	98%	95%	89%	93%	A
DIRECTOR COMERCIAL GOMEZ	91%	92%	91%	94%	95%	94%	93%	A
DIRECTOR COMERCIAL BARRERA	88%	88%	88%	92%	89%	86%	89%	A
DIRECTOR CONTABLE	86%	89%	91%	92%	91%	83%	89%	A
DIRECTORA GESTIÓN HUMANA	88%	81%	86%	85%	72%	72%	81%	A
DIRECTOR LOGÍSTICA	89%	89%	97%	98%	97%	89%	93%	A
DIRECTOR SISTEMAS	78%	84%	81%	88%	80%	75%	81%	A
PROMEDIO	87%	87%	90%	92%	88%	84%	88%	

Tabla 32. Datos compilados de la Evaluación 360° Competencias Específicas – Nivel Ejecutivo

CARGOS	COMPETENCIAS									PROMEDIO	NIVEL
	Tolerancia al Estrés	Orientación al Resultado	Análisis Numérico	Atención al Detalle	Comunicación	Orientación al Cliente	Liderazgo	Desarrollo de las Personas	Pensamiento Estratégico		
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	100%	94%	94%	88%	81%	94%	88%	94%	94%	92%	A
DIRECTOR COMERCIAL GOMEZ	94%	94%	100%	94%	88%	94%	94%	94%	100%	95%	A
DIRECTOR COMERCIAL BARRERA	94%	75%	88%	94%	88%	94%	88%	75%	94%	88%	A
DIRECTOR CONTABLE	63%	88%	94%	94%	81%	88%	88%	81%	94%	86%	A
DIRECTORA GESTIÓN HUMANA	75%	94%	75%	88%	81%	88%	75%	94%	81%	83%	A
DIRECTOR LOGÍSTICA	88%	88%	88%	94%	88%	94%	88%	88%	94%	90%	A
DIRECTOR SISTEMAS	94%	75%	75%	81%	69%	75%	88%	75%	94%	81%	A
PROMEDIO	87%	87%	88%	90%	82%	90%	87%	86%	93%	88%	

Conclusiones

Basados en el análisis de los resultados obtenidos en la medición de las competencias, fue posible evidenciar lo siguiente:

Los cargos directivos en las competencias generales poseen en promedio un 88% de cumplimiento de ellas, tanto para cada cargo como para cada competencia, que los ubica en un nivel A; sin embargo, cargos como el de Directora de Gestión Humana presenta las competencias Orientación a los Resultados y Orientación al Cliente en un promedio de 72%, y el Director de Sistemas que posee la competencia Orientación al Cliente en un 75%, ubicadas en un nivel B. Siendo estas competencias relevantes para la organización y el desarrollo del cargo, se hace necesario fortalecerlas con capacitaciones y actividades que se relacionen con estas competencias.

Por último los cargos directivos en las competencias específicos presentan un promedio de 88% de cumplimiento de ellas, tanto para cada cargo como para cada competencia, ubicándose en un nivel A; sin embargo, cargos como el del Director de Sistemas quien presenta las competencias orientación a los resultados, orientación al cliente, análisis numérico y desarrollo de las personas en un promedio por debajo de 75%, el Directora de Gestión Humana presenta las competencias tolerancia al estrés, análisis numérico y liderazgo en un promedio de 75%, y el Director Comercial Barrera posee la competencia Orientación a los resultados y desarrollo de las personas en un 75%, ubicadas en un nivel B. Siendo estas competencias relevantes para el desarrollo óptimo del cargo, se hace necesario fortalecerlas con capacitaciones y actividades que se relacionen con estas competencias

8.7 ETAPA 7: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.

Para el diseño y elaboración de los manuales de roles y funciones se tuvo en cuenta la perspectiva de McClelland, que ha sido ampliamente desarrollada por Spencer & Spencer (1993) y que se conoce también como el modelo conductista “defino el puesto por el que hace bien las cosas”

Basados en la teoría anterior para desarrollar los manuales de la unidad comercial, debido a la cantidad de empleados con el mismo cargo se hizo un análisis de puesto de trabajo, seleccionando aquellos colaboradores (representante de ventas, jefe de ventas, coordinadores de ventas y directores comerciales) que obtuvieron durante un año el mejor desempeño, los cuales se identificaban por cumplir la cuota de venta asignada durante todos los meses y no tenían procesos disciplinarios.

En la unidad de logística por la misma situación se seleccionaron aquellos auxiliares que presentaron mayor productividad, desarrollaron mejor su gestión en la solución de dificultades; las 4 unidades restantes a diferencia de las anteriores, unidad de gestión humana, unidad administrativa, unidad de sistemas y la unidad contable cuentan con una persona por cargo por lo tanto se hizo el análisis a todos los empleados que desempeñaban un cargo en específico.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo nos facilitó la descripción de las competencias requeridas para cada puesto, permitiendo a la empresa ser más selectivos en el proceso de reclutamiento y definir el perfil requerido para cada cargo; se recopiló toda la información y se documentaron todos los manuales de funciones y competencias, siendo revisados y aprobados por la Directora de Gestión Humana y aprobados por el Gerente.

A continuación se muestra una lista de los aspectos contemplados en los nuevos manuales de funciones y competencias:

Figura 9. Identificación del cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
JEFE INMEDIATO	<input type="text"/>						
NOMBRE DEL CARGO	<input type="text"/>						
SUPERVISA	<input type="text"/>						
PROCESOS EN LOS CUALES	NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMÍA						
<table border="1"> <tr> <td>Responde</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Coordina</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Participa</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Responde	<input type="text"/>	Coordina	<input type="text"/>	Participa	<input type="text"/>	
Responde	<input type="text"/>						
Coordina	<input type="text"/>						
Participa	<input type="text"/>						
Unidad De Trabajo							
N° De Personas Con El Mismo Cargo							
Horario							

- **Jefe inmediato:** Nombre del cargo que en línea directa de mando tenga la autoridad para dar órdenes a sus subordinados.
- **Nombre del cargo:** Es la designación con la cual la organización conoce el puesto de trabajo de acuerdo a las funciones que realiza.
- **Supervisa:** Nombre(s) del (de los) cargo(s) que en línea directa de mando lo(s) controla, da órdenes y vigila.
- **Procesos en los cuales responde, coordina y participa:** Relación que tiene el cargo con los diferentes procesos de la organización.

- **Nivel de iniciativa y autonomía:** Es la capacidad que tiene el colaborador ejercer su cargo según su criterio, con independencia de la opinión de otros. Consta de 3 niveles:
 - ALTO. Personas con personal a cargo (Gerente, Directores de unidad) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones informando a la unidad de gestión humana.
 - MODERADO: (jefes, coordinadores) En su actividad laboral el empleado toma decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinado el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.
 - BAJO: (representante de ventas, representante de ventas TAT, auxiliares, mercaderistas) La actividad laboral de empleado está guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones
- **Unidad de trabajo:** Es la unidad en la cual el colaborador ejerce su cargo; la organización está dividida en 6 unidades de trabajo:
 - Unidad Contable
 - Unidad Administrativa
 - Unidad Comercial
 - Unidad Logística
 - Unidad Sistemas
 - Unidad Gestión Humana
- **Nº de personas con el mismo cargo:** Número de colaboradores que ejercen el mismo cargo en la organización.
- **Horario:** Distribución de las horas en el cual el colaborador ejerce su cargo.

Figura 10. Objetivos del cargo

OBJETIVO DEL CARGO

Razón por la cual existe el cargo; se hace una descripción general de las funciones a realizar en el cargo.

Figura 11. Requerimientos académicos

REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

Indica la profesión que exige el cargo para realizar sus funciones eficientemente.

Figura 12. Condiciones específicas

CONDICIONES ESPECIFICAS	
Formación:	
Experiencia:	
Cargo Suplente En Suceso Eventual¹	

- **Formación:** Indica los conocimientos básicos que debe tener la persona para ejercer el cargo; así mismo si este requiere de un estudio de postgrado, especialización, diplomado y/o el dominio de algún idioma en específico.
- **Experiencia:** Indica el tiempo mínimo de adquisición de conocimientos acerca del cargo para su desarrollo.

- **Cargo suplente en suceso eventual:** Persona con las competencias requeridas para ejercer el cargo.

Figura 13. Responsabilidad y autoridad

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	

Hace referencia a la obligación de responder por activos, procesos y funciones, así mismo las decisiones que puede tomar el cargo en las actividades que desarrolla en la organización.

Figura 14. Funciones y actividades

FUNCIONES y ACTIVIDADES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD		
	Permanente	Mensual y/o quincenal	Anual

Hacen referencia a las actividades que deben realizarse para el desarrollo eficiente del cargo, adicionalmente se relacionan con la periodicidad (Permanente, Mensual y/o quincenal, Anual) en que deben realizarse las actividades.

Figura 15. Competencias específicas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
•	•
•	•

En esta sección se indican las competencias específicas del cargo, relacionadas con el tipo de nivel (Directivos, Intermedios, Iniciales) al que pertenece. (Ver Tabla 9.)

Figura 16. Competencias generales

COMPETENCIAS GENERALES	
•	•
•	•

Hace referencia a las capacidades que deben poseer todos los colaboradores de la organización, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la misma. (Ver Tabla 6.).

Figura 17. Responsabilidades y funciones con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
•
•

Hace referencia a las actividades que el cargo debe realizar con respecto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.


Figura 18. Identificación de riesgos del puesto de trabajo

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO ²	
•	•
•	•


Se refiere a los accidentes o enfermedades laborales a los que está expuesto el cargo, aun cuando se hayan previsto todas las medidas de seguridad.

Para tener una visualización completa de los manuales de funciones actualizados y rediseñados (Ver ANEXO N), se muestra a continuación un ejemplo correspondiente al cargo de la Directora de Gestión Humana.


Tabla 33. Ejemplo Manual de Funciones actualizado y rediseñado – Directora Gestión Humana

 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Código: GR-M90
	Manual de funciones responsabilidades y competencias	Versión: 01 Página: 1 de 4
Elaboró: Coordinador de GH	Revisó: Dirección Gestión Humana	Aprobó: Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
JEFE INMEDIATO	<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">GERENTE</div>						
NOMBRE DEL CARGO	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA</div>						
SUPERVISA	<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> COORDINADORA DE NOMINA, COORDINADORA G.H., COORDINADORA SST </div>						
PROCESOS EN LOS CUALES	NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMÍA						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Responde</td> <td>Gestión Humana</td> </tr> <tr> <td>Coordina</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participa</td> <td>Todos</td> </tr> </table>	Responde	Gestión Humana	Coordina		Participa	Todos	ALTO. Personas con personal a cargo (Gerente, Directores de unidad) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones informando a la unidad de gestión humana.
Responde	Gestión Humana						
Coordina							
Participa	Todos						
Unidad De Trabajo	Gestión Humana						
N° De Personas Con El Mismo Cargo	1						
Horario: lunes a viernes de: 7:30 a.m. 12:00 p.m./2:00 p.m. 6:00 p.m.; sábado de: 7:00 a.m. a 12:30 p.m.							
OBJETIVO DEL CARGO							
Planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con el manejo del personal con el fin de contar con personal altamente calificado para el desempeño de sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.							
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS							
Profesional en áreas administrativas, ingeniero industrial o áreas afines, PSICOLOGÍA.							
CONDICIONES ESPECIFICAS							
Formación: manejo tics, Microsoft, estudio de salarios y compensación, gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, especialista en gestión humana.							
Experiencia: dos (2) años con relación en el cargo							
Cargo Suplente En Suceso Eventual¹	gerente general / Director administrativo/ Coordinador de gestión humana/						

 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		Código: GR-M90
	Manual de funciones responsabilidades y competencias		Versión: 01
			Página: 2 de 4
Elaboró: Coordinador de GH	Revisó: Dirección Gestión Humana	Aprobó: Gerente	

Responsabilidad por maquina o equipo			
Responsabilidad por pago de nómina y seguridad social			
FUNCIONES y ACTIVIDADES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD		
	Permanente	Mensual y/o quincenal	Anual
Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.	x		
Dirigir el programa de capacitación de la empresa.	x		
Presidir y coordinar actividades del Comité Paritario de Salud Ocupacional.	x		
Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.	x		
Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.	x		
Supervisar y revisar (cálculo y pago) referente al auxilio de educación.	x		
Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.	x		
Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.	x		
Mantener permanente relación interinstitucional con entidades como: EPS, ARL, Fondo de pensiones, Caja de Compensación, Cooperativas de trabajo asociado, SENA y gremios para capacitación del personal.	x		
Dirigir el proceso de evaluación de desempeño de funciones a los empleados de la empresa.	x		
Ejecutar demás actividades que sean ordenadas por la Junta Directiva.	X		

 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		Código: GR-M90
	Manual de funciones responsabilidades y competencias		Versión: 01
			Página: 3 de 4
Elaboró: Coordinador de GH	Revisó: Dirección Gestión Humana	Aprobó: Gerente	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS


- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia al estrés • Orientación a los resultados • Análisis numérico • Atención al detalle • Pensamiento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Orientación al cliente • Liderazgo • Desarrollo de las personas |
|---|---|

COMPETENCIAS GENERALES

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación A Los Resultados • Integridad • Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Trabajo en equipo • Liderazgo |
|--|--|

RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y actividades establecidas en relación con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Gestionar la obtención de los recursos humanos, técnicos y financieros indispensables para el control de los factores de riesgo de su dependencia a cargo.
- Mantener actualizados todos los procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo aplicados durante el desempeño laboral.
- Responsabilizarse por la seguridad integral del área y el personal a su cargo.
- Participar activamente en tareas de inducción y capacitación permanente de los empleados.
- Verificar que todos los accidentes e incidentes de trabajo sean reportados, registrados e investigados en forma adecuada, asegurando el traslado a un centro asistencial del lesionado según necesidad.
- Verificar, evaluar y autorizar las actividades laborales desarrolladas diariamente y que impliquen riesgos evidentes en la salud de los empleados.
- Rendir cuentas internamente en relación con su desempeño.
- Procurar el cuidado integral de la salud
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud
- Cumplir con las normas, reglamento e instrucciones de sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo de la empresa
- Generar cultura hacia el auto cuidado
- Informar oportunamente al empleador acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo
- Participar en las actividades de capacitación y/o intervención en seguridad y salud en el trabajo

 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		Código: GR-M90
	Manual de funciones responsabilidades y competencias		Versión: 01
			Página: 4 de 4
Elaboró: Coordinador de GH	Revisó: Dirección Gestión Humana	Aprobó: Gerente	

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO ²	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos Físicos • Riesgos Biológicos • Riesgos Mecánicos • Riesgos Eléctricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos Psicosociales • Riesgos Ergonómicos • Riesgos Locativos

8.8 ETAPA 8: APLICACIÓN EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS LA GESTIÓN POR COMPETENCIA

Los procesos de Gestión Humana basados en competencias facilitan la administración en cuanto a las técnicas de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño del personal.

Esta estructura facilita el desarrollo del personal, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

Diagrama de procesos de Recursos Humanos. (Ver ANEXO O)

○ RECLUTAMIENTO BASADO EN COMPETENCIAS

La gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Organización comienza con un correcto proceso de Reclutamiento por lo tanto se sugiere a la unidad de Gestión Humana realizar un análisis y evaluación de hojas de vida exhaustivo.

A diferencia del reclutamiento tradicional no se trata de encontrar simples candidatos sino dirigir los esfuerzos a la búsqueda de las competencias, orientado a atraer candidatos calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema de dos canales donde la empresa divulga y ofrece al mercado ya sea interno o externo oportunidades de empleo con información precisa que el aspirante desea conocer.

Reclutamiento interno

Este se lleva a cabo en el momento de presentarse una determinada vacante y la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, lo cual puede ser un ascenso conocido como movimiento vertical, o transferidos conocido como movimiento horizontal²⁰.

Se recomienda a la empresa

- ✓ Hacer campaña de actualización de datos de los empleados en la plataforma (MIDASOFT), de información no solo personal sino acerca de nuevos títulos, asistencia a capacitaciones, cursos y reconocimientos obtenidos, de tal manera que se valla generando una base de datos que funcione como fuente para el reclutamiento.
- ✓ Desarrollo de segundos o plan de sucesión

El reclutamiento interno presenta algunas ventajas como:

- ✓ Es más económico
- ✓ Es más rápido
- ✓ Es más seguro
- ✓ Es un generador motivacional para los empleados
- ✓ Se aprovechan las capacitaciones y formación realizadas por la empresa.
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

²⁰ LADINO, Ana Milena. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivos y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira, pagina 218, 2012

Reclutamiento externo

Es externo cuando existe una determinada vacante y la compañía toma la decisión de cubrirla con personas que no pertenecen a la empresa.

Se sugiere como fuentes principales para el proceso de reclutamiento externo organizaciones y/o entidades especializadas como: universidades, Sena, caja de compensación y centros de estudio ya que allí se encuentran personas disponibles que ya han desarrollado algunas competencias específicas.

Es esencial captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización.

○ SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos, así como sus conocimientos específicos. El principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual cada individuo tiene, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación.²¹


El proceso de Selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, el ascenso o transferencia de los colaboradores con base en el mérito mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar las vacantes presentes

A continuación se detallan las fases del proceso de selección:

²¹ MILKOVICH, George y BOUDREU, Jhon, Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.

1. Fase de preselección. Esta fase se desarrolla en tres pasos importantes entrevista inicial, verificación de referencias, entrevista verificación de competencias y habilidades. Esta fase se fundamenta en diligenciar el formato de entrevista de selección, porque conduce a identificar las competencias del saber “*Conocimiento y experiencia*” y algunas competencias del saber hacer “*habilidades*”.

Tabla 34. Entrevista de selección

 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	Entrevista de Selección	Código: GR-F68
		Versión: 01
		Página 97 de 123
Elaboró: Coordinador de G.H.	Revisó: Dirección Gestión Humana	Aprobó: Gerente

Fecha de solicitud: Día ____ Mes ____ Año ____ Vacante: _____
1. INFORMACIÓN PERSONAL
Nombres Y Apellidos: _____ Edad: _____ Estado civil: Soltero(a) () Unión libre () Casado (a) () Separado(a) () Dirección: _____ Numero Teléfono: _____ N° Documento de Identidad: _____ Nombre del cónyuge o compañero (a): _____ Ocupación: _____ Tipo de vivienda: Apartamento () Casa () Otro () Cual: _____ Propia () Arrendada () Propia con deuda () de Familiares () Podría indicarme que estrato aparece en los recibos públicos de su vivienda: Cuanto se demoró en llegar de su casa a las instalaciones: Posee vehículo: Si () No () tipo: _____

Tabla 34. (Continuación)

1. INFORMACIÓN FAMILIAR				
PERSONAS CON LAS QUE VIVE / PERSONAS A CARGO				
Nombre	Parentesco	Ocupación	Teléfono	Edad
<p>Quienes aportan económicamente para el sostenimiento de su casa: _____</p> <p>_____</p>				
<p>Como considera sus relaciones familiares: Muy adecuadas () Adecuadas () Relativamente adecuadas () Inadecuadas ()</p> <p>Como define a su familia: _____</p> <p>_____</p>				
<p>Que valores le han inculcado o priman en su familia:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p>Observaciones de la familia:</p>				
2. INFORMACIÓN SOCIAL				
<p>A qué se dedica en su tiempo libre:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p>Deporte que practica: _____</p>				
<p>Cuáles son sus metas o aspiraciones:</p> <p>_____</p>				

Tabla 34. (Continuación)

1. INFORMACIÓN EDUCATIVA:				
Estudia actualmente: SI () NO ()				
Que estudios realiza actualmente y donde: _____ _____				
Instituciones donde realizó sus estudios:				
Primarios: _____				
Secundarios: _____				
Técnicos: _____				
Universitarios: _____				
Otros: _____				
¿Qué lo motivo a realizar estos estudios –porque los eligió? _____ _____ _____				
Motivos para interrumpir sus estudios: _____				
Observaciones (posee el nivel educativo para el cargo) SI () NO()				
Ha sufrido algún accidente los últimos seis meses: _____ _____				
Qué tipo de enfermedades o problemas físicos ha sufrido o sufre: _____ _____				
2. INFORMACIÓN LABORAL				
Empresas donde ha laborado:				
Nombre de la empresa	Tiempo de servicio	Cargo Desempeñado	Motivo retiro	Riesgo a los que estuvo expuesto

Tabla 34. (Continuación)

Observaciones (Tiene experiencia relacionada con el cargo) SI () NO()																																								
Qué expectativas tiene para trabajar en Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA:																																								
Que le puede usted aportar a Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA:																																								
¿Cómo se enteró de la vacante?																																								
Cuál es su aspiración salarial:																																								
1. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD																																								
Que es para usted lo más importante en su vida:																																								
Cuáles son los principales aspectos que usted valora de una persona:																																								
Cuál ha sido la situación más difícil que ha tenido que vivir y como la afronto:																																								
Concepto de sí mismo (se define como):																																								
En una sola palabra como define su vida:																																								
2. INFORMACION ECONOMICA																																								
Ingresos mensuales: \$ _____ egresos mensuales: \$ _____																																								
Posee propiedades: Si () No () Cuales: _____ _____																																								
Observaciones generales																																								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th style="padding: 5px;">IMPRESIÓN INICIAL</th> <th style="padding: 5px;">E1</th> <th style="padding: 5px;">E2</th> <th style="padding: 5px;">E3</th> <th style="padding: 5px;">E4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Puntualidad:</td> <td style="width: 30px;"></td> <td style="width: 30px;"></td> <td style="width: 30px;"></td> <td style="width: 30px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Presentación Personal:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Seguridad en entrevista:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Comunicación Efectiva:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Actitud:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Energía:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px; text-align: center;"> <p style="font-size: small;">Esta calificación va de 1 a 5, siendo 1 el criterio más bajo y 5 el más alto. Cada casilla corresponde a los evaluadores que participen en el proceso de selección.</p> </div>	IMPRESIÓN INICIAL	E1	E2	E3	E4	Puntualidad:					Presentación Personal:					Seguridad en entrevista:					Comunicación Efectiva:					Actitud:					Energía:					TOTAL				
IMPRESIÓN INICIAL	E1	E2	E3	E4																																				
Puntualidad:																																								
Presentación Personal:																																								
Seguridad en entrevista:																																								
Comunicación Efectiva:																																								
Actitud:																																								
Energía:																																								
TOTAL																																								

Tabla 34. (Continuación)

Concepto Final					
Entrevistador	Seleccionable	Aplazado	No continúa	Observaciones	Firma
E1					
E2					
E3					
E4					

2. Entrevista para la identificación y evaluación de competencias generales.

Se recomienda utilizar la entrevista de incidentes críticos que proporciona abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas además que sea realizada por un psicólogo.

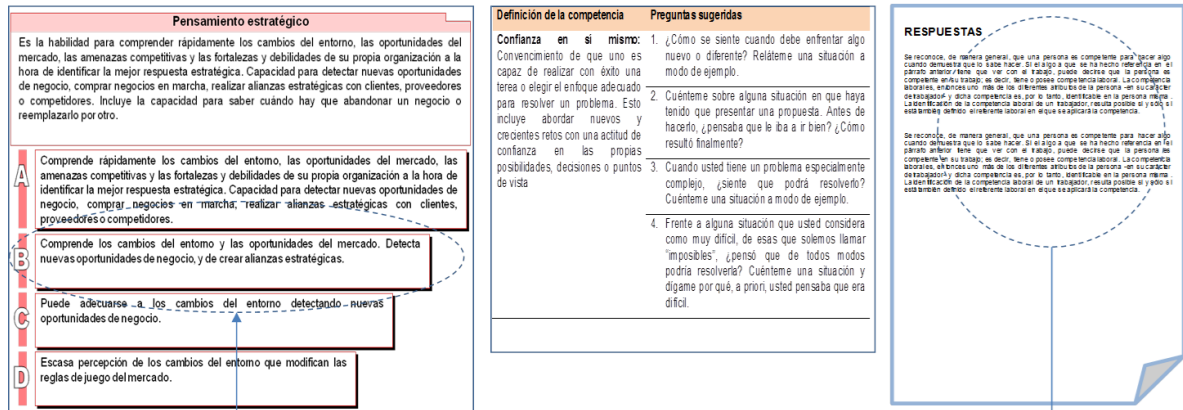
El principio básico de esta técnica es ir más allá de lo que la gente dice que hace y descubrir realmente lo que hacen.

Metodología

- ✓ La entrevista será aplicada de manera individual a cada candidato.
- ✓ La entrevista será guiada con previa autorización del candidato para obtener mayor información
- ✓ En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta.²²

²² QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. La Técnica de Incidentes Críticos: Entrevista. 26 de Julio de 2006.

Figura 19. Entrevista para la identificación y evaluación de competencias generales



Fuente: Alles, Martha Alicia, Gestión por competencia. Diccionario de comportamientos, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004.

Tabla 35. Entrevista por competencias


 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		Código: GR-F70
			Versión: 01
			Página 102 de 123
Elaboró: Coordinador de G.H.		Aprobó: Gerente	
1. INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre del aspirante:			
Numero de cedula:			
Cargo al que aspira			
2. INICIO DE LA ENTREVISTA			
Pregunta abierta de inicio. Hábleme acerca de usted			
3. EVENTOS CONDUCTUALES			
Descripción de eventos positivos :			
Descripción de eventos no exitosos:			

Tabla 36. (Continuación)

1. Evaluación de las competencias generales											
Esta sección se utiliza seis veces con las competencias más representativas. Recomendación Martha Alles.											
Pregunta 1											
Conducta asociada											
Pregunta 2											
Conducta asociada											
Pregunta 4											
Conducta asociada											
Pregunta 5											
Conducta asociada											
Pregunta 6											
Conducta asociada											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No se presenta la conducta que la evidencia</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>Ocasionalmente la presenta la conducta evidenciada</td> <td style="text-align: center;">1-3</td> </tr> <tr> <td>frecuentemente la presenta la conducta evidenciada</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>permanentemente la presenta la conducta evidenciada</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>		Escala de valoración		No se presenta la conducta que la evidencia	0	Ocasionalmente la presenta la conducta evidenciada	1-3	frecuentemente la presenta la conducta evidenciada	4	permanentemente la presenta la conducta evidenciada	5
Escala de valoración											
No se presenta la conducta que la evidencia	0										
Ocasionalmente la presenta la conducta evidenciada	1-3										
frecuentemente la presenta la conducta evidenciada	4										
permanentemente la presenta la conducta evidenciada	5										
2. Cierre de la entrevista											
Comentarios al candidato acerca de las Características del cargo											
Conclusiones											

3. Verificación de datos y referencias. El desarrollo de la etapa se basa en diligenciar el formato de verificación de referencias laborales, y su importancia radica en la recolección de información sobre competencias que caractericen al candidato.

Tabla 36. Verificación de referencias

 DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO & CIA LTDA.	Verificación De Referencia		Código: GR-F69
			Versión: 01
			Página 104 de 123
Elaboró: Coordinador de G.H.		Aprobó: Gerente	
4. INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre del aspirante:			
Numero de cedula:			
Cargo al que aspira			
5. INFORMACIÓN EMPRESA ANTERIOR			
Empresa:			
Nombre del informante:			
Relación con el candidato			
<input type="checkbox"/> Jefe <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> Otro cuál? _____			
Cargo desempeñado:			
Fecha de ingreso:			
Fecha de retiro:			
Principales responsabilidades:			
Tuvo personal a cargo si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>			
Mencione alumnos dos fortalezas			

Tabla 36. (Continuación)

<p>De las siguientes competencias, cuales considera usted caracterizan a (nombre del candidato)</p> <p>Nombrar las competencias específicas del cargo al que aspira el candidato</p> <p>___ ___ ___</p> <p>___ ___ ___</p>
<p>Lo volvería a contratar? si ___ no ___</p>
<p>Considera otra información pertinente</p>

Análisis de información y toma de decisiones

A cada candidato se le asignará una calificación en la entrevista inicial verificación de referencias y en la Entrevista para la determinación y evaluación de las competencias generales. Los que obtengan mayor puntaje, serán los candidatos preseleccionados que participen en la fase de entrevista específica con el jefe inmediato

o INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

El objetivo principal del programa de inducción es permitir que el nuevo empleado visualice a la empresa como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, don percibe que su buen desempeño, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos de la organización. Por lo anterior se propone a la empresa que el proceso de inducción de contener básicamente tres etapas que faciliten la adaptación del nuevo integrante de la organización.

- **Inducción general:** información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

- **Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- **Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

INDUCCIÓN GENERAL

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa, considerando la organización como un sistema, Orientando a todo el personal hacia una misma imagen corporativa. Se recomienda presentar la siguiente información:

- Estructura general de la compañía (organigrama), historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, y sucursales.
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos que vende y comercializa la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de bienestar y desarrollo
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

En cuanto al entrenamiento los encargados de identificar necesidades de formación son los jefes inmediatos, la unidad de gestión humana incluso los mismos empleados y estas se puede identificar por medio de:

- Auditorías internas
- Dificultades repetitivas

- Necesidades del cliente
- Evaluación de desempeño

Ver ANEXO R. para visualizar el formato proceso de inducción.

○ **FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Se recomienda en esta etapa brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la organización, es muy importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual o grupalmente. Se sugiere presentar la siguiente información:

- En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo y reconocimiento de todas las instalaciones de la empresa.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad de las responsabilidades, autoridad y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras unidades, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- Políticas del cliente

Todos los temas tratados el proceso de inducción, deben estar por escrito y firmados como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente.

Adicionalmente se propone un programa de formación y capacitación de las competencias (Ver ANEXO S) para mantener a los colaboradores en el nivel que requieren los puestos de trabajo.

○ **EVALUACIÓN**

Luego de finalizar el proceso de inducción, se debe realizar una evaluación con el fin de identificar qué puntos no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, esto con el propósito de reforzarlos o tomar acciones correctivas como: re-inducción, refuerzos y otros. Ver ANEXO T. para visualizar el formato de evaluación del proceso de inducción.

8.9 ETAPA 9: REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LA GERENCIA

Se continuó con la revisión del Modelo de Gestión por Competencias, los manuales de descripción de cargos por parte de la gerencia, sugiriendo algunos cambios.

8.10 ETAPA 10: SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN CON EL PERSONAL

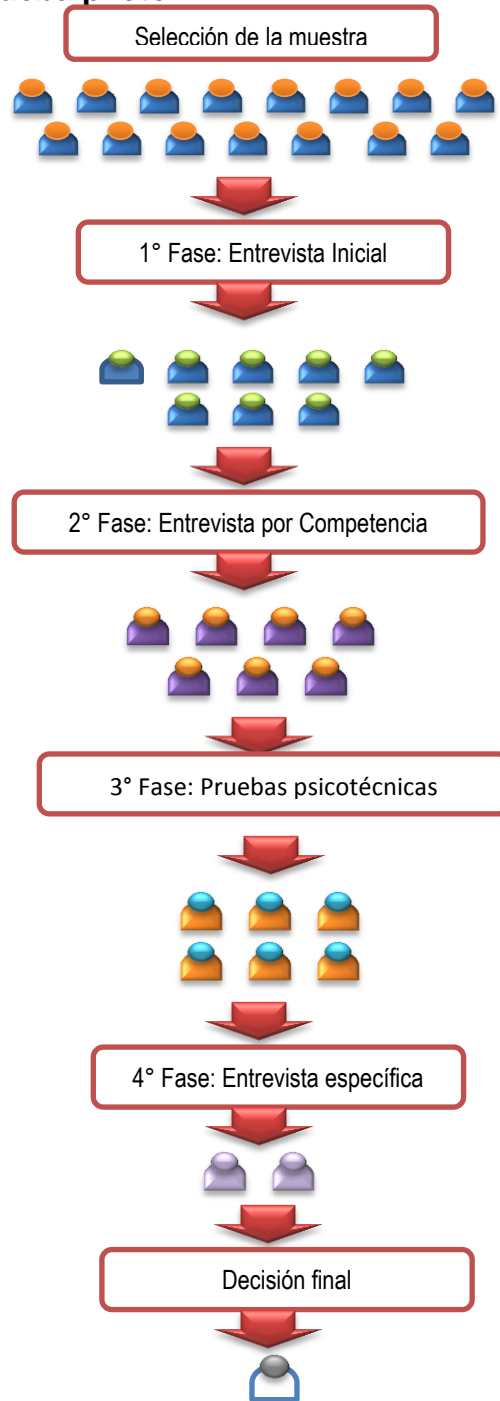
Luego de la aprobación de la Gerencia, contar con la descripción de cargos terminada y la evaluación por competencias, consecutivamente se socializó con los empleados, los resultados de estos procesos, y se aclararon las inquietudes sobre su implementación del modelo.

8.11 ETAPA 11: PRUEBA PILOTO EN LA UNIDAD COMERCIAL Y LA UNIDAD LOGÍSTICA

Antes de desplegar el modelo, fue necesario llevar a cabo una prueba piloto (simulacro) en donde se pudieran determinar las fallas del modelo, encontrar las oportunidades e indagar a los participantes sobre el provecho que obtuvieron de los procesos realizados, con el propósito de modificar y/o corregir las falencias encontradas y proponer alternativas de mejora a la organización.

A continuación se explicarán cada una de las fases para el desarrollo de la prueba piloto.

Figura 20. Fases de prueba piloto



- **Selección de muestra.** Desde el inicio la propuesta fue realizar la prueba piloto en la unidad de logística y la unidad comercial, se seleccionaron a los empleados con contratación directa y con dos años de permanencia en la empresa, con el fin de determinar parámetros estándar de medición, en la unidad de logística las personas que cumplían estas características fueron 15 personas y de la unidad comercial se tomó el grupo que durante un año su cumplimiento en las ventas fue satisfactorio y el grupo de ventas inicial que corresponde a ventas TAT, sumando 8 personas postuladas para el puesto.

- **Instrumentos.** Durante el desarrollo de la prueba piloto se utilizaron los siguientes instrumentos
 - Formato de entrevista inicial: este primer filtro permite visualizar aspectos familiares, sociales, experiencia laboral y si el candidato tiene la formación necesaria para desempeñar el cargo, además asocia algunos aspectos relacionados con el riesgo psicosocial.(ANEXO N)
 - Formato de entrevista por competencias generales y específicas (incidentes críticos): se tuvo en cuenta el consejo del libro de MARTHA ALLES – Elija El Mejor, guía para una entrevista para competencias tomar 6 competencias dominantes donde se encuentren las generales y las específicas. (ANEXO O)
 - Pruebas Psicotécnicas: Se propone la aplicación de prueba 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.
 - Entrevista específica: esta es realizada por el director de unidad donde expone al candidato un caso particular relacionado con el cargo, el director emite un informe a gestión humana acerca de una proyección como sería el desempeño del futuro empleado.

- **Descripción de los cargos ofertados como vacantes**

Tabla 37. Descripción de los cargos ofertados como vacantes

PERFIL DE COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN
EDUCACIÓN: Tecnólogo en Gestión Empresarial, Ingeniero Industrial, Ingeniero de Mercadeo
EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares
OBJETIVOS: distribuir la mercancía de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente, haciendo énfasis en los estándares y efectuando un registro de salida confiable de datos.
COMPETENCIAS GENERALES: Orientación A Los Resultados Integridad Orientación al cliente Iniciativa Trabajo en equipo Liderazgo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Liderazgo Orientación al cliente Adaptabilidad al cambio Conocimiento del negocio Desarrollo de personas Autocontrol Iniciativa

PERFIL DE COORDINADOR DE VENTAS TAT
EDUCACIÓN: Tecnólogo en Gestión Empresarial, Ingeniero Industrial, Ingeniero de Mercadeo
EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares.
OBJETIVOS: Planear, diseñar, dirigir y controlar la ejecución de estrategias para lograr que la fuerza de ventas que está bajo su responsabilidad, cumpla con el presupuesto de ventas trazado por la compañía en cada período.
COMPETENCIAS GENERALES: Orientación A Los Resultados Integridad Orientación al cliente Iniciativa Trabajo en equipo Liderazgo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Liderazgo Orientación al cliente Adaptabilidad al cambio Conocimiento del negocio Desarrollo de personas Autocontrol Iniciativa

- **Aplicación de la prueba**

1º Fase. Entrevista inicial. Inicialmente se hizo una reunión con los candidatos postulados para las vacantes, donde se les entregó un formato de entrevista estructurada para esta fase.

- **Coordinador de Distribución**

Se postularon 15 personas para el cargo de coordinador de distribución en la unidad de logística, por medio de la entrevista inicial se descartaron o no continuaron en el proceso 9 personas ya que no cumplían con los requerimientos de formación y experiencia (adjuntos)

- **Coordinador ventas TAT:**

La muestra está conformada por 8 personas del grupo TAT, las cuales se postulan para el cargo de coordinador de ventas TAT 4 de ellas no cumplen con el perfil requerido, porque no tienen la formación o la experiencia relacionada con el cargo.

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 candidatos para coordinador de distribución y 4 candidatos para el cargo coordinador de ventas TAT, 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 38. Resultados de la entrevista inicial Coordinador de Distribución

CANDIDATOS	INF. PERSONAL	INF. FAMILIAR	INF. EDUCATIVA	INF. LABORAL	INTERESES	SELECCIONABLE	NO CONTINÚA
Candidato 1	X	X	X		X		X
Candidato 2	X	X			X		X
Candidato 3	X	X			X		X
Candidato 4	X	X			X		X
Candidato 5	X	X	X	X	X	X	
Candidato 6	X	X		X	X		X
Candidato 7	X	X			X		X
Candidato 8	X	X			X		X
Candidato 9	X	X			X		X
Candidato 10	X	X	X	X	X	X	
Candidato 11	X	X	X	X	X	X	
Candidato 12	X	X	X	X	X	X	
Candidato 13*	X	X	X	X	X	X	
Candidato 14	X	X	X	X	X	X	
Candidato 15	X	X			X		X

Tabla 39. Resultados de la entrevista inicial Vendedor TAT

CANDIDATOS	INF. PERSONAL	INF. FAMILIAR	INF. EDUCATIVA	INF. LABORAL	INTERESES	SELECCIONABLE	NO CONTINÚA
Candidato 1	X	X		X	X		X
Candidato 2	X	X	X	X			X
Candidato 3	X	X		X	X		X
Candidato 4	X	X			X		X
Candidato 5	X	X	X	X	X	X	
Candidato 6	X	X	X	X	X	X	
Candidato 7	X	X	X	X	X	X	
Candidato 8	X	X	X	X	X	X	

2ª Fase. Entrevista por competencias. Luego de la entrevista inicial se seleccionan aquellos candidatos que obtuvieron mejores resultados, tomando en cuenta los intereses de la organización para las vacantes.

Se aplicó a las personas seleccionadas una entrevista por competencias, la cual permitió evidenciar los niveles en que se encontraban en cada competencia.

- **Coordinador De Distribución**

De los 15 candidatos 6 cumplieron con los requerimientos establecidos en cuanto a formación, experiencia, y la entrevista basada por competencias.

- **Coordinador De Ventas TAT**

De los 8 candidatos 4 cumplieron con los requerimientos establecidos en cuanto a formación, experiencia, y la entrevista basada por competencias.

Resultados

Esta entrevista facilito identificar el nivel de habilidades y fortalezas de cada uno de los candidatos.

3ª Fase. Pruebas psicotécnicas.

- **Coordinador de Distribución**

De los 6 candidatos solo 4 cumplían con un buen promedio en el resultado de las pruebas psicotécnicas, estos 4 pasaron a entrevista específica con el jefe inmediato Director de logística

- **Coordinador de Ventas TAT**

De los 4 candidatos 2 cumplían con un buen promedio en el resultado de las pruebas psicotécnicas, estos 2 pasaron a entrevista específica con el jefe inmediato Director comercial.

Resultados

Este tipo de pruebas (360°) es la forma más novedosa de valorar las competencias de una persona, ya que las dirige hacia la satisfacción de las necesidades no solo personales sino hacia los superiores.

Debido a que la empresa no cuenta con un psicólogo que pueda hacer lectura de estas pruebas, y los candidatos las realizan por correo electrónico y una psicóloga externa hace el respectivo procedimiento, pero en ningún momento tiene contacto con el candidato lo cual genera brechas en los resultados.

4ª Fase. Entrevista específica. A los candidatos seleccionados en la fase anterior se les aplicó una entrevista específica, la cual consistió en una entrevista hecha por el jefe inmediato de la vacante, quien emitió un juicio de acuerdo a los resultados que él esperaba.

- **Coordinador de Distribución**

4 personas cumplieron con el perfil requerido para el cargo, obtuvieron un buen promedio en las pruebas psicotécnicas y en la entrevista específica o de incidentes críticos, realizada por el director de logística manifiesta que 2 personas reflejaron un buen desempeño en sus ejecuciones pasadas.

- **Coordinador de Ventas TAT**

2 personas cumplieron con el perfil requerido para el cargo, obtuvieron un buen promedio en las pruebas psicotécnicas y en la entrevista específica o de incidentes críticos, realizada por el director comercial manifiesta que las 2 personas reflejaron un buen desempeño en sus ejecuciones pasadas.

Resultados

En esta fase el jefe inmediato utiliza varios métodos como: prueba de simulación o caso ejemplo, entrevista donde el candidato manifieste como desarrollo su labor en la empresa o cargo anterior, y de esta manera extrae información cerca de las ejecuciones pasadas.

Se recomienda brindar capacitación a los directores de unidad acerca de cómo realizar una entrevista de incidentes críticos que permita visualizar las ejecuciones pasadas de los candidatos.

5ª Fase. Decisión final. Finalmente se hace la selección de aquellos candidatos que cumple con la mayoría de los requisitos para las vacantes.

- **Coordinador de Distribución**

Basados en la formación, la experiencia, las habilidades de la persona el buen desempeño en las pruebas psicotécnicas y la entrevista específica La persona seleccionada para el cargo de Coordinador de Distribución fue el señor JOSE ALEXANDER MANRIQUE, quien cumple a cabalidad con el perfil de la vacante.

Es tecnólogo en gestión logística, profesional en ingeniería industrial y especialista en formación en mercadeo y logística, se destacó por tener competencias como: liderazgo, orientación al cliente, adaptabilidad.

- **Coordinador de ventas TAT**

Basados en la formación, la experiencia, las habilidades de la persona el buen desempeño en las pruebas psicotécnicas y la entrevista específica La persona seleccionada para el cargo de Coordinador de Ventas TAT fue la señora AMA ROSA CABALLERO, quien cumple a cabalidad con el perfil de la vacante.

Es tecnólogo en gestión empresarial, estudiante de ingeniería de mercados, se destacó por tener competencias como: orientación al logro, orientación al cliente, conocimiento del negocio.

Tabla 40. Fases de la prueba piloto Coordinador de Distribución

FASE	No. DE CANDIDATOS	No. DE CANDIDATOS QUE APLICAN
RECLUTAMIENTO	15	15
ENTREVISTA INICIAL	15	6
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	6	6
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	6	4
ENTREVISTA ESPECÍFICA	4	2
CONTRATACION		1

Tabla 41. Fases de la prueba piloto Coordinador Ventas TAT

FASE	No. DE CANDIDATOS	No. DE CANDIDATOS QUE APLICAN
RECLUTAMIENTO	8	8
ENTREVISTA INICIAL	8	4
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	4	4
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	4	2
ENTREVISTA ESPECÍFICA	2	2
CONTRATACION		1

La implementación de la prueba piloto evidenció las mejoras obtenidas por la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en cada uno de los procesos de la unidad de recursos humanos, los procesos se llevaron de una forma más organizada y concisa, siendo puntuales en la elección del candidato. Sin embargo se requiere de compromiso de la organización y las partes interesadas para el óptimo desarrollo del modelo, y así alcanzar los objetivos que propone dicho modelo.

Aspectos mejorados

- Se implementó un diseño de reclutamiento interno, el cual no se implementa regularmente en la empresa
- Se llevó a cabo un paso a paso lógico y organizado para una selección de personal más acertada.
- Se medición de las competencias generales y específicas de los candidatos a los cargos vacantes.

9. CONCLUSIONES

- El modelo de gestión por competencias para Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, es una herramienta que le ayudará a crear una ventaja competitiva ya que sus colaboradores van a poseer una serie de características que aumentarán el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.
- La claridad en la documentación en los manuales de funciones y competencias de los 39 cargos y 315 empleados que conforman Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, ayudará a los colaboradores a tener una visión clara acerca de cómo deben desarrollar su labor y la importancia que tiene para alcanzar los objetivos institucionales.
- Se definieron las competencias generales de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, y las específicas a cada cargo. La pirámide de cargos facilitó la identificación en cuanto: habilidades, capacidades, responsabilidades que realmente requería cada puesto de trabajo con el fin de garantizar el buen desempeño de los empleados, en conjunto con un análisis detallado de la misión y la visión ya que cada una de estas competencias deben ser orientadas al alcance de las mismas.
- Se documentó el plan de formación y entrenamiento del recurso humano como eje de motivación generando una cultura enfocada al bienestar laboral.
- En cuanto a la propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal, requiere disciplina y dedicación para una correcta estipulación de las competencias que mejoren los resultados de los procesos de la organización. Dando importancia no solo a los activos físicos sino otros intangibles muy valiosos que es el recurso humano.

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, contar con la asesoría de un psicólogo organizacional, que sea participe en los procesos de gestión humana y de esta manera el modelo de gestión por competencias sea adecuado y exitoso en el proceso de la implementación.
- Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, debe implementar un instrumento que permita detectar aquellas necesidades de entrenamiento que fueron propuestas, con el propósito de conocer el entrenamiento que requiere cada empleado.
- Se recomienda hacer actualizaciones periódicas de los manuales de funciones y competencias, por cada cambio que se le realice al puesto de trabajo o responsabilidades que se le adicionen al empleado.
- Se sugiere hacer una revisión en cuanto a la remuneración de los empleados ya que en el análisis de puesto se detectaron que los salarios no son acordes a sus competencias y habilidades, esto con el fin de mantener una equidad en los trabajadores de Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA.
- Finalmente es importante que Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA LTDA, implemente el modelo de gestión por competencias en su totalidad, ayudando a mejorar y disminuir los costos por contrataciones erróneas; el personal será valorado según sus habilidades, capacidades y competencias, estimulará el desempeño de los empleados aumentando su productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

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. 2004

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 junio 28 de 2015] 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.

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 junio 28 de 2015] Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_etapas_de_la_implementacin_de_la_gestin_por_competencias.html