

**MANUAL DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL
PROCESO TECNICO DE LA EMPRESA MHEV INGENIERIA LTDA.**



Laura Margarita Medina Rojas
Luz Ángela Ordoñez Escobar
Laura Juliana Pachón Rodríguez
Gina Patricia Sánchez Santos

TRABAJO DE GRADO
INFORME FINAL

Docente Asesor: Fabio Alonso Quintero Rodríguez

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
COHORTE XLIII
Bogotá - 2013**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.1. Antecedentes del problema.....	7
1.2 Descripción del Problema.....	8
1.3 Delimitación del Problema.....	9
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 Objetivo General.....	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
4. MARCOS REFERENCIALES.....	12
4.1 Marco Institucional.....	12
4.2 Marco Teórico.....	14
4.3 Marco Conceptual.....	24
5. DISEÑO METODOLOGICO.....	29
5.1 Enfoque.....	30
5.2 Unidad de análisis y trabajo.....	30
5.3 Técnicas y métodos.....	31
5.4 Proceso metodológico.....	32
6. RESULTADOS.....	32
6.1 Manual de cargos por competencias laborales para el proceso técnico.....	34
6.2 Análisis proyectivo del posible impacto en la implementación de un Modelo.....	72
de Gestión por competencias en MHEV INGENIERIA LTDA.	
7. CONCLUSIONES.....	78
8. RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS.....	84

RESUMEN

Para el esquema social, económico y político que impera actualmente, las nociones de competencia y competitividad se traducen en elementos fundamentales para la subsistencia y avance de cualquier ente social, donde se pretenda además de evolución lograr desarrollo, crecimiento y éxito en las tareas y metas planteadas.

De esta manera el sector empresarial de orden privado ha manifestado su constante interés por armonizar su experiencia con la exigencia del mercado de tal modo que su fuerza interna le permita destacarse y posicionarse utilizando una de sus fuentes principales de éxito, su talento humano.

En razón de ello el proyecto que se desarrollará a continuación a partir de una metodología eminentemente cualitativa-descriptiva, pretendió acompañar el área de recursos humanos de la empresa MHEV INGENIERIA LTDA, revisando una nueva propuesta de gestión para administrar su talento humano, en tal sentido que el Modelo de gestión basado en competencias se redefina posiblemente como una línea estratégica para las nuevas acciones de esta naciente área, encontrando en sus bases filosóficas criterios claves para la planeación, operación y desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior el proyecto se orientó en la definición de un Manual de cargos basado en competencias laborales para el proceso técnico exclusivamente de la organización en mención, a partir del cual se hace una descripción detallada de las competencias de orden funcional, básico y comportamental que cada cargo debe poseer para el logro efectivo de los resultados, adicional bajo la denominación de "*Análisis Proyectivo del posible impacto...*" la segunda fase de los resultados invita a la empresa y particularmente al departamento de gestión humana a pensarse las posibles responsabilidades y beneficios que se asumen y obtienen respectivamente al implementar un Modelo de gestión que retome de manera protagónica el desarrollo de competencias.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Competencias Laborales, Competencias Funcionales, Competencias Básicas y Competencias Comportamentales.

ABSTRACT

To the social, economic, and political structure that prevails now days, the notions of competition and competitiveness translate into fundamental elements to the survival and progress of any social entity; which also seeks to achieve evolutionary development, growth, and success in the tasks and goals proposed.

Thus; the private business sector has expressed constant interest to coordinate its experience with the marketd emans, so that it sinner strength allows it to stand out by using one of their main sources of success, its human talent.

For that reason, the project that will be developed; that arose from a descriptive-qualitative methodology, is intended to complement the human resources department of the company MHEV ENGINEERING LTD, by reviewing a new management proposal to manage its human talent, thus the management model based on skills can be redefined as a strategic line for the new objectives of this emerging area; finding in their philosophical foundations key criteria for the planning, operation, and development.

Considering the above; the project focused on the definition of a manual of job titles based on job skills for the technical process of the organization in discussion; from which a detailed description of the functional, basic and behavioral skills that each job title must possess to effectively achieve results is created. In addition to this, the second phase of the results; named "Projective Analysis of The Possible Impact..." invites the company; particularly the Department of Human Resources, to think, evaluate, and analyze the potential liabilities and benefits obtained respectively by assuming and implementing a management model that resumes a leading role in the skills development.

KEY WORDS: Skills, Job Skills, Functional Skills, Basic Skills and Behavioral Skills.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se tomaron como fuente de estudio las competencias laborales aplicado a un caso natural en la empresa MHEV INGENIERIA LTDA, que con gran experiencia en el mercado y pensando en una futura expansión sostenible y competente ha permitido llevar a cabo este análisis y propuesta desde el ejercicio académico, disponiendo todos los recursos que faciliten el desarrollo y ejecución del proceso.

El tema de competencias no ha sido ajeno a la organización y al área de recursos humanos de MHEV INGENIERIA ha fijado tareas que apuntan al inicio de la construcción de acciones asociadas a dicho eje temático, sin embargo han sido un tanto aisladas, la información no es suficiente y se encuentra limitada por las exigencias inmediatas de los cargos, es por esto que con el acompañamiento de expertos responsables de los procesos de Gestión Humana de la organización y con la urgente necesidad de sustentar con mayor precisión las actividades existentes y emprendidas actualmente por el área, se propuso abordar el tema, precisando para efectos del presente proyecto y como fase inicial del diseño de un Modelo de Gestión basado en competencias, la creación de un *manual de cargos basado en competencias laborales*, sugiriendo como piloto de trabajo una de las áreas misionales de la organización, *el proceso técnico*, este por tener la mayor cantidad de personal y un impacto directo en la productividad y la satisfacción del cliente.

El manual de cargos basado en competencias laborales abarca la descripción de competencias básicas, funcionales y comportamentales aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar procesos como selección y evaluación del personal idóneo para los cargos requeridos, este manual describe desde las exigencias mínimas de educación y experiencia hasta las condiciones optimas de trabajo en las que debe estar la persona que ocupe el cargo, es por eso que el desarrollo de este manual es un punto de partida necesario y clave para establecer parámetros exactos en procesos de evaluación del personal, equidad y compensación salarial, planes de carrera, formación y capacitación.

Metodológicamente el proyecto implicó realizar constantes grupos de trabajo donde expertos de la gerencia, recursos humanos y trabajadores del área técnica participaron para desarrollar los instrumentos propuestos y en general proporcionando la información necesaria que sustentó tanto el diagnostico situacional como la propuesta culmen (paneles de expertos, entrevistas semiestructuradas, encuestas y formatos de visita a campo, etc) con estos insumos se desarrollaron cada una de las etapas del proceso, iniciando por la organización y jerarquización de la información y así progresivamente se fue

estructurando la propuesta de manera paralela con soportes de índole teórico-conceptual hasta perfilar el deber ser de un manual por competencias, contrastando con diferentes propuestas académicas a fin de realizar el instrumento definitivo de identificación de cargos por competencia según el organigrama de MHEV INGENIERIA LTDA.

Finalmente el proceso de desarrollo de este trabajo como ejercicio académico permitió dar un aporte importante a MHEV INGENIERIA LTDA teniendo en cuenta que se encuentran en un momento de afianzamiento de procesos internos mediante la certificación en normas de calidad, y ello implica acciones complejas respecto a ejercicios de autoevaluación y proyección, este último sustentado en iniciativas corresponsables que desde ahora impulsen especialmente al área de recursos humanos a emprender procesos más formales y cualificados que se traduzcan en evidencias y resultados concretos, donde productos como el de este proyecto se conviertan en avances y aportes para que la organización continúe sin contratiempos su carrera de éxitos.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

MHEV INGENIERIA LTDA. Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Ingeniería y arquitectura (Obra civil), actualmente sólida en relación al mercado, donde su proceso de crecimiento y expansión se ha convertido en un hecho innegable a lo largo de estos 15 años de trayectoria, y donde las acciones y decisiones de la dirección han favorecido notablemente estos resultados.

Los buenos resultados en términos expansivos de MHEV INGENIERIA LTDA, han implicado actualmente la revisión y /o detección de elementos internos de corte estructural y funcional que han manifestado síntomas negativos respecto a la dinámica de progreso en el cual se ha empezado vincular la organización, es así que hace no más de 1 año se hizo latente la necesidad de crear un departamento de recursos humanos que asumiera aquellas responsabilidades propias de la gestión humana, las cuales garantizarán mayor estabilidad para el equipo de trabajo desde la formalización de sus procesos y procedimientos, sin embargo el cumplimiento de tareas urgentes e inmediatas asumidas por dicha área aún no han permitido la consolidación y especialización de procesos inherentes a ella.

Dentro del desarrollo productivo de negocios, MHEV delega la mayor responsabilidad al área técnica convirtiéndose esta en la encargada de llevar en los mejores términos cada una de las tareas asignadas que se presenten como reto en los proyectos, por ende esta debe contar con un recurso humano destacado por sus habilidades profesionales, técnicas y de experiencia que minimicen situaciones de riesgo organizacional como reprocesos, afectación y fuga de clientes, generación de amenazas a la seguridad industrial, entre otros.

En la etapa diagnóstica (Ver Anexo G) del ejercicio académico, la cual ha implicado un proceso de recolección de información a través de fuentes primarias, se han revelado conjuntamente algunas situaciones necesarias de atender¹ desde la línea de gestión humana, con el fin que esta área como aliado estratégico contribuya paralela y efectivamente con la realidad progresiva de la organización.

¹ La evidencia más notoria es el desconocimiento por parte de los trabajadores de su rol laboral y los elementos característicos de su cargo.

1.2 Descripción Del Problema

De acuerdo a la aproximación del problema anteriormente desarrollada, el ejercicio de indagación y diagnóstico, permitió tener un acercamiento a las diferentes variables que influyen en el proceso de gestión humana, de tal manera que una adecuada contextualización de la situación a abordar, promueva la definición del alcance del proyecto.

Por lo tanto se determinaron los siguientes aspectos a saber:

- **Ausencia de procesos rigurosos en las labores de convocatoria y selección**, teniendo en cuenta, que no existen requisitos claramente definidos para la asignación de cargos y por ende una búsqueda definida de perfiles, adicionalmente dentro de estas variables se ha determinado que la contratación de nuevos trabajadores, en algunos casos se da a través de la recomendación verbal de otros colaboradores.
- Existe un **diseño de perfiles de cargos, el cual no es coherente** con el deber ser de cada uno de estos, por el contrario se ajusta a los requisitos con los que cuenta la persona que en el momento cubre dicha vacante convirtiéndose en un modelo temporal, sujeto permanentemente a modificaciones de carácter subjetivo por el funcionario que lo formula.
- Lo anterior se ha traducido en **dificultades para el diseño de un esquema de compensación acorde a las responsabilidades, resultados y habilidades del personal**, reflejándose ello en un concepto evidente de inequidad salarial, las decisiones en este plano igualmente se avalan en la subjetividad y los criterios personales.
- En consecuencia, se ha hecho evidente la **afectación sobre el clima laboral**, pues adicional a la situación salarial, hay un inconformismo creciente en el área técnica teniendo en cuenta que la asignación de responsabilidades no se hace a partir de un análisis respecto a los niveles de conocimiento y formación de los colaboradores.
- La **rotación laboral ha empezado a tener incidencia**, donde cargos claves y/o colaboradores valiosos deciden no continuar por asuntos de compensación, situación que reviste mayor gravedad desde el punto de vista del seguimiento y control, teniendo en cuenta que la información estadística a nivel organizacional es inexistente para este indicador.

- Respecto **al índice de ausentismo**²(Ver Anexo H), se evidencia un porcentaje considerable que incide en los procesos internos de la organización, que a pesar de ser significativo carece un proceso intervención y control.

1.3 Delimitación del problema

El reconocimiento de hechos como los anteriormente descritos, han motivado un proceso reflexivo sobre la necesidad que el caso MHEV INGENIERIA LTDA, inicie una labor clara de definición de la problemática en el área específica y los efectos colaterales en toda la organización, máxime que al no existir un ordenamiento en las tareas misionales imposibilita un mayor crecimiento del negocio y ocasiona un proceso de selección que afecta el clima organizacional.

La ausencia de un esquema claro de cargos, perfiles y competencias, dificulta de gran modo conocer el tipo de trabajadores que requiere la empresa para ser más exitosa y rentable, a su vez impide consolidar un proceso de selección riguroso y exigente que aplique los filtros necesarios para recibir a los más competentes, crear y aplicar métodos de evaluación de desempeño para hacer seguimiento del rendimiento individual y grupal, etc. En términos generales el no tener definido dicho esquema desencadena diversos factores negativos que el área de talento humano debe asumir, y que se convierte en una solución prioritaria ante las necesidades de la organización.

²Indicador de Ausentismo a Junio del 2012 (Dato más actualizado) 11 Ausencias en promedio al mes, las 2 principales causas: Permisos Personales y Enfermedad Común; Las áreas más representativas son: Administrativa y Operativa. **(Anexo H)**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual que permita identificar y organizar las competencias laborales requeridas para los cargos del área técnica de la compañía MHEV INGENIERA LTDA.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Elaborar un diagnóstico de la situación interna de MHEV INGENIERA LTDA. respecto al desarrollo de funciones por cargo dentro del departamento técnico.

2.2.2 Determinar las competencias funcionales y conductuales por cargo para el área técnica de la compañía.

2.2.3 Formular un análisis proyectivo respecto a temas que derivados del desarrollo de competencias y liderado por el departamento de recursos humanos impacten el área técnica y el nivel estratégico la compañía.

3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo globalizado de nuevas tendencias administrativas que apuntan a la optimización de recursos y a la mejora de la calidad de vida de quienes convergen en dinámicas empresariales de todo tipo, han enfrentado a las organizaciones a retos derivados de las particularidades que cada área proponga, cada nuevo proceso a desarrollar implica tener personas con las mejores características o competencias que conlleven al desarrollo misional y por consiguiente a cumplimiento de las metas y éxito organizacional.

El tema de las competencias laborales se ha convertido desde los nuevos paradigmas de la gestión humana, en una herramienta efectiva para encontrar desde la esencia misma de la organización una categoría de análisis e intervención que garantiza el desarrollo de los sujetos y en efecto el crecimiento pleno de la empresa, favoreciendo la identificación, captación, y desarrollo de aquellos talentos que enriquecen en suma la misión y visión de la organización.

Para el caso del proyecto a desarrollar, el tema de las competencias laborales se traduce en una estrategia pertinente para avanzar en los procesos expansivos y de crecimiento de la compañía; MHEV INGENIERIA LTDA, es una organización con trayectoria ininterrumpida de 15 años que se ha dedicado de manera exitosa al fortalecimiento económico para garantizar la solidez y permanencia en el mercado, sin embargo áreas como recursos humanos no han tenido la estructura, formalización y procesos necesarios como cualificación, proyección y acreditación laboral idónea de los colaboradores, la cual ha sido aplazada en los últimos años .

Es por ello que durante un proceso de diagnóstico y de recolección de información de manera conjunta se ha detectado la necesidad e interés de determinar para cada uno de los cargos del área misional las competencias laborales desde las categorías básica, funcional y comportamental, mas adelante abordadas con mayor detenimiento, de tal manera que a partir de estas definiciones, se construya un marco referencial para el departamento de talento humano, quien a partir de ello avance en la redefinición del concepto de perfiles de cargo requeridos para la optimización de procesos, aportando a la productividad de la compañía y generando de esta manera ventajas competitivas.

De acuerdo a lo anterior es válido precisar que el proyecto dentro su alcance, se propone diseñar y presentar un Manual de Cargos basado en competencias laborales para el área técnica, de tal modo que se convierta en un punto de partida para que la organización a un mediano plazo se apropie de un Modelo de Gestión basado en competencias laborales, que logre impactar de manera global a la estructura interna de MHEV INGENIERIA LTDA y que se convierta en el elemento innovador para propiciar una nueva cultura organizacional.

4. MARCOS REFERENCIALES

4.1 MARCO INSTITUCIONAL ³

MHEV INGENIERIA LTDA⁴, es una sociedad comercial con capital nacional que adelanta sus actividades desde 1997 de manera permanente, ubicada la ciudad de Bogotá dedicada a la prestación de servicios a nivel de estudio, asesoría, interventoría, consultoría, suministro e instalación , montaje, construcción, en las áreas de ingeniería eléctrica, comunicaciones y arquitectura (Obra civil).

Misión

Contribuir con soluciones integrales de ingeniería eléctrica, comunicaciones y arquitectura en el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad y la competitividad mediante el compromiso del recurso humano y técnico de MHEV INGENIERIA LTDA, para lograr impacto tecnológico en el medio social, empresarial colombiano y latinoamericano.

Visión

A partir de principios corporativos, valores y cultura organizacional, para el año 2020 MHEV INGENIERIA LTDA, se consolidará como una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por la atención brindada al cliente, la credibilidad, la calidad y la oportunidad en la prestación del servicio, generando así beneficios a la sociedad y a quienes demanden sus servicios.

Lineamientos de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.

MHEV INGENIERIA LTDA., conedora que su futuro viene determinado por la satisfacción de las necesidades de sus clientes, la protección del medio ambiente y prevención de riesgos laborales, se compromete a observar en su gestión el desarrollo de dichas directrices.

Por ello ha definido y puesto en marcha los siguientes compromisos:

³Material suministrado por el Departamento de Recursos Humanos, MHEV INGENIERIA LTDA, Insumo electrónico, revisado en Septiembre del 2012.

⁴ Ubicada en la Ciudad de Bogotá en la Calle 64 a N 30-59 .PBX 6604588-2318963. Email: mhev@mhevingenieria.com

- Satisfacer las necesidades de los clientes y las expectativas de los accionistas, mediante la calidad de los servicios prestados.
- Utilizar procesos optimizados que contribuyan al pleno bienestar de las partes interesadas, les eviten y protejan de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Reducir los impactos medioambientales que implica su actividad utilizando eficientemente los recursos naturales, coadyuvando con ello a disminuir los altos niveles de contaminación.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente y de todos los requisitos aplicables a calidad, seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.
- Asegurar la reducción constante de no conformidades, así como la eficiencia del sistema de gestión.
- Crear una cultura de gestión integral fundamentada en la calidad del servicio, la seguridad, salud de nuestros trabajadores y protección del medio ambiente.
- El desarrollo e implementación de esta Política, es un compromiso de la Gerencia General de MHEV INGENIERIA., y una responsabilidad compartida con nuestros colaboradores.
- La Gerencia General de MHEV INGENIERIA LTDA, anualmente revisará la Política de Gestión, asegurándose de seguir siendo pertinente y apropiada a la organización, obteniéndose así objetivos y metas viables, con el propósito de mejorar constantemente, comprometiéndose a suministrar los medios necesarios para ello.

Política Responsabilidad Social

MHEV INGENIERIA LTDA., es consciente de la responsabilidad social que debe asumir con el país, por ello busca contribuir de forma directa con el progreso de la comunidad; respecto a los intereses de sus trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y su impacto ecológico y social, por medio de actividades y/ó aportes a partir de sus necesidades y alcances.

Este objetivo se ve reflejado en los siguientes compromisos:

- Participar activamente con aportes que generen apoyo a las comunidades en condición de vulnerabilidad.

- Fomentar el desarrollo personal, laboral y social de todos los trabajadores de la compañía haciéndolos participes de actividades de desarrollo cultural, socioeconómico, de educación y deporte, y cualquier otra área que fortalezca el desarrollo humano.
- Promocionar los valores de desarrollo sostenible y buenas prácticas de gestión ambiental entre proveedores y clientes.

Proyección A Mediano Y Largo Plazo

De acuerdo a la visión y los intereses definidos para un corto, mediano y largo plazo, la compañía determina dentro de sus metas próximas la apertura de nuevas sedes a nivel nacional, así como el aumento de la calidad en la prestación de sus servicios.

4.2 MARCO TEORICO

Aproximación histórica

Para efectos de abordar el presente marco teórico, es preciso partir de la contextualización respecto al origen y desarrollo que ha tenido el concepto de competencia, dado que el mismo se ha caracterizado por tener una naturaleza dinámica a través del tiempo, en una primera fase en el ámbito educativo y posteriormente en el sector empresarial, lo que permite dar una adecuada aproximación del tema objeto de análisis y desarrollo.

Conforme a dicha contextualización se afirma que el concepto de *competencia* remonta su origen en los Estados Unidos para las décadas de los años sesenta y setenta, dichos orígenes están estrechamente vinculados a la vertiente educativa, el interés por esa aplicación hay que encontrarlo en la influencia de los sistemas económico y empresarial, los cuales proponían una reforma educativa en todo el país que generara y/o fortaleciera habilidades en la población acordes con las demandas del mercado (Hyland, 1994) acercando el escenario formativo al escenario laboral⁵.

A partir de lo anterior es evidente que el punto de partida para el desarrollo del concepto estuvo focalizado en el sector educativo, al existir una relación de causalidad entre el

⁵TOVAR MARTÍNEZ Francisco José, *La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas*. Departamento de Psicología Social, Facultad de C.C Políticas y Sociología – Universidad Complutense de Madrid, Campus de Somosaguas, [Página Web], [Consultado el 10 de Febrero del 2013], Disponible en: <<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf>>

fortalecimiento de los procesos formativos a nivel institucional y el desempeño productivo de personal altamente calificado.

Como consecuencia ante las diferentes reflexiones e iniciativas respecto a ese marco de interacción entre el escenario formativo y el ámbito laboral se empiezan a formalizar algunas propuestas de orden filosófico, conceptual, metodológico, que empiezan a darle mayor estructura a esa categoría que hoy conocemos como *competencias*, un ejemplo de ello fue la obra de B.S. Bloom, "Evaluación del aprendizaje" del año 1975, a través de la cual el autor determina algunos principios claves para sustentar la enseñanza a través de competencias. Dichos principios fueron:

- “1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de tareas de aprendizaje”.⁶

Lo anterior se convirtió de manera trascendental en nociones precisas y con un determinismo innovador que conlleva a la constitución del movimiento de "Enseñanza a partir de las competencias" el cual impulsó a los Estados Unidos y el Reino Unido a formalizar sus modelos educativos a través de estas premisas, procesos que aún hoy en día continúan vigentes.

En lo que respecta al plano empresarial, se afirma que la Psicología Industrial y Organizacional Norteamericana a principios de los años 70 tenía manifestaciones marcadas a través de algunos movimientos respecto a su interés de revisar otros métodos no tradicionales que determinarían con mayor precisión las posibilidades de éxito en el trabajo, teniendo en cuenta que varios estudios llevaron a demostrar por aquella época que técnicas clásicas como Test de aptitud y de conocimiento, así como las certificaciones académicas, los títulos y menciones no eran garantía para prever dicho éxito y adicional podían conllevar a marcadas situaciones de discriminación y exclusión de orden socio-económico y cultural.⁷

⁶Ibid, p. 4.

⁷HAYGROUP, "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Ediciones Debusto, Tercera edición, España, 2004. p.191

A partir de ello el destacado Psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard para entonces (1973) David McClelland, centralizó el esquema de la gestión por competencias bajo el espectro de la motivación humana, a partir de la cual el ser humano manifiesta intereses profundos y constantes que lo movilizan y orientan continuamente hacia el cumplimiento de logros y por ende para dichos alcances se ve en la necesidad de definir aquellos comportamientos que más fácil se lo permitan. Para este autor el tema se trasladó del ámbito educativo al sector empresarial, donde desde una postura filosófica el hombre podría desarrollar habilidades e intereses que se reflejaran en su exitoso desempeño laboral.

Así las cosas, David Mc Clelland profundizó sus estudios con la finalidad de detectar las características que deberían tener las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral y por ende que ello trajera consigo beneficios a las organizaciones; en dicho ejercicio investigativo se tomó como insumo fundamental, la labor en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, de quienes se registró información representativa, para luego concluir según el psicólogo que lograr buenos resultados en términos laborales está más condicionado por características propias de la persona, sus motivaciones y sus competencias que por los conocimientos, saberes y habilidades⁸.

Precisando en materia de la motivación, McClelland definió tres importantes sistemas que de acuerdo a sus estudios gobiernan el comportamiento humano, y que se convierten en elementos de análisis e interpretación claves para las áreas de administración de personal, en tanto se apunta a planes y programas más integrales y con mayor impacto, en tal sentido clasificó:

1. Los logros como motivación
2. El poder como motivación
3. La pertenencia como motivación⁹

Revisando dichos sistemas en suma con otras series de gestiones de orden asistencial, preventivo, y promocional se podría desarrollar un ejercicio más eficaz, donde se exijan nuevos esquemas de dirección que garanticen la calificación continua del personal, su desarrollo, movilidad, crecimiento y en términos generales se redescubra a través de la

⁸GALLEGO FRANCO Mery, *Gestión Humana Basada en Competencia: Contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales*. En Revista Universidad EAFIT, [En línea]. Edición Julio/Agosto/Septiembre, Medellín, 2000. [Consultado 25 de Enero del 2013]. Disponible en <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad.../926>>

⁹ALLES Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Editorial Granica Argentina, 2002. p. 53.

gestión por competencias, formas eficaces de seleccionar, retener y promover el recurso humano clave de la organización.

A fin de no desconocer el tema en el escenario colombiano y antes de continuar desarrollando los elementos teóricos centrales propios de la materia, es preciso ubicar al lector respecto a la inclusión de la categoría de *competencias* en el contexto nacional identificando el ¿de dónde?, ¿Quién? y ¿Cómo? Lideran o son los abanderados en la implementación de dicho tema.

En relación a ello, es clave mencionar que para el año 1996 el Economista Holandés Leonardo Mertens, en la ciudad de Guanajuato (México) expuso avances de su libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos", documento que más adelante fue adoptado y publicado en la primera edición en español, por el Sistema Educativo Nacional (SENA) con la intención de apropiarse y promover mayores reflexiones respecto a este nuevo modelo de gestión que exige acciones conjuntas desde el entorno educativo como laboral.¹⁰

Con dichas intenciones manifiestas desde 1997 el SENA viene liderando las Mesas Sectoriales, las cuales se desarrollan bajo el espectro de la participación de diferentes sectores, organizaciones, agremiaciones y demás, que construyen corresponsablemente insumos, propuestas, lineamientos y en general diversos constructos que retroalimenten y sigan orientando las acciones propias en el tema de la gestión por competencias a nivel nacional.

De manera específica algunas de las labores que resultan de la dinámica en las Mesas Sectoriales como productos de y para el país son: la identificación y descripción de las diversas ocupaciones laborales, establecimiento de los requisitos que deben cumplir los trabajadores para desempeñarse adecuada y eficientemente en una ocupación (incluye los conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también desde estas Mesas se definen y seleccionan los organismos certificadores y se determinan los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas¹¹.

¹⁰GALLEGO FRANCO, Opcit, p. 85.

¹¹Ibid.,.

Aproximación teórica

Es preciso mencionar que el desarrollo que ha tenido el concepto de competencias, ha dado lugar a la configuración de sendos enfoques bajo los cuales se define y parametrizan sus características relevantes, teniendo la posibilidad que bajo el criterio de diversos paradigmas los estudios avancen y se retomen elementos destacables para un uso integral, de este modo se ha encontrado:

El enfoque conductista: Propio de la escuela Norteamericana, soportado en los postulados de David Mc Clelland, desde esta postura la competencia está centrada en las conductas observables de las personas en su escenario laboral, teniendo claro que los planteamientos conductistas al sustentarse en una pase positivista relevan la posición del carácter objetivo de los análisis y resultados que se obtengan.

El enfoque funcionalista¹²: De la escuela inglesa o británica a partir del cual se propone retomar la evaluación de los resultados de todas las actividades que la persona obtiene en su trabajo, haciendo el análisis desde las funciones hasta llegar a las competencias.

El enfoque constructivista: Surge en la escuela francesa y se ha asociado constantemente con los procesos de enseñanza – aprendizaje, es decir, retomando elementos propios de la pedagogía, dicho enfoque define la competencia laboral como una “compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”¹³ .

Con esta somera visualización de aquellos reconocidos enfoques que han dado forma a diferentes estudios y propuestas, resulta pertinente mencionar a groso modo, algunas de las definiciones elaboradas por diversos autores que en detalle han abordado el tema y se permiten describir elementos de análisis claves que desde el orden conceptual han orientado, orientan y quizás sigan motivando la apropiación del tema; así pues el término competencias se han entendido como:

¹²Adoptado por el SENA desde el año 2003

¹³ CHARRIA ORTÍZ Víctor Hugo, y otros, *Definición y clasificación teórica de las competencias Académicas, Profesionales y Laborales: Las competencias del psicólogo en Colombia*. En: *Revista Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte [En línea] N°28, (Barranquilla Jul/Dic 2011). p. 133 – 165. [Consultado el 4 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2011000200007&lng=es&nrm=iso>

Richard Boyatzis	"Característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal" ¹⁴
Spencer y Spencer	"Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo u otra situación" ¹⁵
Rodríguez y Feliú	"Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad" ¹⁶
Woodruffe	"Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente" ¹⁷

En este punto se puede concluir que las competencias se asocian con formas de pensar (elemento cognitivo), sentir (elemento actitudinal) y obrar (elemento conductual), que puestas en juego de manera efectiva se convierten en la semilla de éxito en la vida del ser humano y que se encuentran orientadas a crear, mantener y desarrollarse en sí mismas, permitiendo en este caso al trabajador reportar dentro de la organización la máxima productividad y satisfacción.

Para el caso del proyecto, autores como *Ernest& Young*¹⁸ fueron una base teórico-conceptual clave teniendo en cuenta su clasificación en torno a las competencias para lograr el éxito laboral, la cual se comparte por su visión contemporánea desde lo académico que aporta nociones más precisas en relación a la construcción y búsqueda de resultados del presente proyecto. Es así como clasifican concretamente las competencias en Conocimientos, Habilidades y Cualidades, categorías principales para la definición de un modelo de gestión:

Los conocimientos: "Que derivan de la aplicación de técnica específica"

¹⁴BOYATZIS, citado por Gallego Franco Mery.

¹⁵SPENCER Y SPENCER, *Competence al work, modelsfor supervisor performance*, citado por Alles Martha.

¹⁶RODRÍGUEZ Y FELIÚ, *Curso Básico de Psicometría*,citado por Vargas Hernández, José.

¹⁷WOODRUFFE, Charles., *Whatismeanby a Competency?: Leadership and OrganizationDevelopmentJournal*, citado por Vargas Hernández, José

¹⁸ ERNST & YOUNG, "*Innovación en la gestión empresarial*" Citado por ALLES Martha.

Las habilidades: [Las cuales] se adquieren normalmente por el entrenamiento y la experiencia

Las cualidades: "Algunas están relacionadas con rasgos o características de la personalidad y son más de difíciles de obtener y modificar en corto plazo".

A manera de encontrar puntos comunes en la conceptualización del tema de las competencias, José Vargas en su artículo a partir del análisis de las propuestas de diferentes autores determina un conjunto de características que en su criterio ofrecen un panorama genérico y exponen de manera mediática rasgos básicos y claves para entender y desarrollar dicho tema. Entonces, las competencias:

1. "Son características relevantes de las personas.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad"¹⁹.

Avanzando respecto a los planteamientos teóricos precedentes, es válido afirmar que la aplicación dinámica del concepto de competencias ha permitido el desarrollo y la implementación de Modelos de gestión por competencias en el sector empresarial, favoreciendo sustancialmente los nuevos paradigmas en la administración de los recursos humanos y abriendo posibilidades en el escenario actual de movilizar estrategias que estén a la vanguardia de las necesidades socio-económicas, políticas y culturales del contexto donde se sumergen las organizaciones.

En tal sentido Liliana Rodríguez Beltrame (Uruguay) define la Gestión por competencias como la "descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y

¹⁹VARGAS HERNANDEZ, José Guadalupe, *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio: las competencias en el nuevo paradigma de la globalización*, En Revista Iberoamericana de Educación, [En línea]. [Consultado Febrero 4 del 2013], Disponible en: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>> p.

medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa.”²⁰

De este modo la gestión por competencias actúa como un gana a gana para trabajador y empresa, ya que para el primero implica la identificación de las competencias sobresalientes requeridas para el perfil a ocupar así como las que pueda desarrollar en el ejercicio de su cargo y para el segundo la consecución de altos niveles de rentabilidad y generación de valor agregado en términos de competitividad externa.

Para la implementación de sistemas de gestión por competencias en el sector empresarial, se ha sugerido la observancia de ciertos parámetros que resultan de vital importancia para su viabilidad, respecto a ello Martha Alles sostiene que algunas de las tareas y responsabilidades propicias deben estar enmarcadas en:

1. Definir visión (Hacia donde se dirige) y misión (Qué se hace)
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias (Evidencia capacidad de participación e involucramiento)
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Tomas de decisión)²¹

Una vez han entendidos los parámetros mencionados anteriormente como ejercicios básicos ante el diseño del modelo, quienes formulan y escriben al respecto invitan a que una segunda fase gire entorno a la aplicación e integración concreta del sistema de gestión por competencias con cada uno de los procesos de Recursos Humanos, los cuales se detallan a continuación de manera concisa:

Selección: “Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido”.²² Lo anterior implica que se evalúa en cada aspirante el ser, saber hacer y el ser (componentes de las competencias) lo cual determinará el grado de ajuste del postulante con el cargo.

²⁰RODRÍGUEZ BELTRAME Liliana, *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la Republica Uruguay, [En línea], [Consultado el 4 de Febrero del 2013], Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf> p. 17.

²¹ALLES Martha, Opcit, p. 83

²² ALLES Martha, Opcit, p. 79

Métodos de selección: "Según Spencer y Spencer, los métodos de selección pueden consistir en entrevistas, test, o centros de evaluación (Assesment Centers) entre otros.²³ La elección de estos métodos depende de las necesidades de la empresa y del medio que la misma considere apropiado para seleccionar al personal competente.

Evaluación del desempeño basado en competencias:" Spencer y Spencer definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan de forma conjunta con el personal a su cargo para: definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período, brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado, evaluar conjuntamente el desempeño final de cada período."²⁴ Lo anterior se encuentra materializado en una calificación otorgada por el superior jerárquico en cuanto a las metas y logros obtenidos en el desempeño de sus funciones.

Capacitación y Desarrollo basados en competencias: Referido a la posibilidad que tiene el trabajador de acceder a un proceso de formación para efectos de superar vacíos de naturaleza cognitiva y conductual.

Planes de Carrera: "La planificación de carrera basada en competencias, se puede describir como el mapa de carreteras que conecta los distintos cargos que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización".²⁵ Esto permite que los trabajadores al interior de la empresa tengan posibilidades de ascenso y promoción, siempre y cuando su perfil de competencias se ajuste con exactitud a las exigencias particulares del cargo aspirado.

Planes de Sucesión Basados en competencias:" Su finalidad es preparar al personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales."²⁶

Compensaciones: Ello hace referencia a la adopción de un sistema de remuneración atendiendo a excelencia del desempeño y a las competencias que en mayor o menor complejidad se requieran para los cargos previamente establecidos y que de este modo el

²³SPENCER Y SPENCER, *Competence al work, modelsfor supervisor performance*, Citado por RODRIGUEZ Liliana.

²⁴SPENCER Y SPENCER, *Competence al work, modelsfor supervisor performance*, Citado por RODRIGUEZ Liliana.

²⁵HAY GROUP. *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Citado por RODRÍGUEZ Liliana)

²⁶ GALLEGO FRANCO Mery, *Opcit*, p. 87.

sistema de compensación sea un criterio de motivación del personal que los invite a su crecimiento y desarrollo

En este punto es importante resaltar que la orientación del presente trabajo se encuentra enfocada al desarrollo de un manual de cargos basados en competencias laborales para el proceso técnico de la empresa MHEV INGENIERA LTDA, en ese orden de ideas este aporte constituye un punto de partida para que de allí en adelante se implemente un sistema de gestión por competencias alineado a gestión humana, proceso que resultará de menor complejidad en razón a las acciones que estuvieron orientadas a identificar las competencias básicas, funcionales y comportamentales que deben estar presentes en los cargos previamente creados para el área en mención (Rediseño de cargos y perfiles ocupacionales).

Al respecto en la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, ha planteado los beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias, en tal sentido es claro reflexionar acerca de: "Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización, contribuye a maximizar la productividad, facilita la flexibilidad para el cambio, asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso".²⁷

Lo anterior concibiendo los beneficios de manera bidireccional (tanto para el trabajador como para la empresa) que aporta la adopción de un modelo de gestión por competencias, donde se halla un cambio de cultura y de direccionamiento empresarial al reconocer el elemento humano como el activo intangible de mayor importancia, coadyuva a la identificación de las competencias requeridas para los trabajadores en el ejercicio de su cargo así como las competencias que deben desarrollarse, fortalece la competitividad externa, favorece la creatividad e ingenio por parte de los trabajadores, permite generar espacios de comunicación asertiva con la alta gerencia para el establecimiento y los rediseños que en términos de competencias demanden los cargos de la compañía.

²⁷HAY GROUP, The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Pfeiffer, Citado por RODRÍGUEZ Liliana)

4.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Competencia:** "Se define como la combinación integrada de aptitudes (conocimientos y habilidades), actitudes, comportamientos y valores que permiten un desempeño adecuado y oportuno en un contexto laboral determinado. Así, una competencia se asume como indicador que se presupone necesario para el desempeño de un puesto de trabajo"²⁸
- **Modelo de competencia:** "El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada. En resumen: Es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características".²⁹
- **Diseño de Cargos y Perfiles Ocupacionales:** "En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación."³⁰
- **Capacidades:** "Se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una tarea, término que incluye conocimientos, competencias y experiencia".³¹

²⁸ GALARDO HERNANDEZ, José Ramón, *Administración estratégica*, Alfaomega Grupo Editor, de C.V. México, 2012

²⁹ RODRÍGUEZ BELTRAME Liliana, *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República Uruguay, [En línea], [Consultado el 4 de Febrero del 2013], Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf> .

³⁰ GALLEGO FRANCO Mery, *Gestión Humana Basada en Competencia: Contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales*. En Revista Universidad EAFIT, [En línea]. Edición Julio/Agosto/Septiembre, Medellín, 2000. [Consultado 25 de Enero del 2013]. Disponible en <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad.../926>>

³¹ ALLES Martha, *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Tomo I, Editorial Granica, Argentina 2010 .

- **Habilidad/Destreza:** "Destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de un ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido. Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento".³²
- **Iniciativa:** "Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos".³³
- **Competencias laborales:** "La OIT impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad. Estos programas son impulsados a su vez desde los gobiernos de los respectivos países".³⁴
- **Competencias Comportamentales:** "La capacidad de ponerse en contacto con las demás personas, poder integrar e identificar sus propias emociones, motivos y pensamientos, experimentando su gestión consciente de expresarlas de manera efectiva en la forma de comportamientos y actitudes para asegurar una mayor satisfacción y logros en su vida personal y profesional. Las competencias Comportamentales se refieren a las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones que determinan el potencial de una persona para alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo esperado. Teniendo en cuenta dos perspectivas, la comunicación humana y la Inteligencia emocional"³⁵
- **Competencias Funcionales:** "Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función

³² LUNA NOYOLA, Ángel Giovanni, *Capital Humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*, Editorial, Trillas, México, 2008.

³³ ALLES Martha, Op cit. P. 76.

³⁴ ALLES, Martha, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, 2007

³⁵ SANCHEZ RONDÓN Henry, Inteligencia Emocional y las competencias comportamentales. En Blog Inteligencia Emocional – Inteligencia Social y relacional. [En línea] [Consultado el 15 de Febrero del 2013]- Disponible en <<http://inteligenciaemocionalpnlt.wordpress.com/2011/11/21/inteligencia-emocional-y-los-comportamientos-comportamentales/>>

laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente”.³⁶

- **Conocimiento:** “Acto o efecto de conocer, idea, noción, noticia ciencia, practica de vida, experiencia, discernimiento, criterio apreciación, conciencia de sí mismo, acuerdo. En el sentido más amplio, atributo general que tienen los seres vivos de registrar activamente el mundo circundante, en la medida de su organización biológica y en el sentido de su supervivencia”.³⁷
- **Directorio de Competencias:** “También conocido como diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos. La incorporación de una competencia en el directorio requiere de una definición conceptual de la misma, y de la apertura en los distintos niveles de requerimientos”.³⁸
- **Evaluación de desempeño:** “Proceso estructurado para medir desempeño de los colaboradores, en la evaluación de desempeño vertical se combinan objetivos y competencias,, para estas últimas se deben observar comportamientos dentro del periodo o ejercicio en evaluación”.³⁹
- **Evaluación de Competencias:** “Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360°, assesment center y pruebas teórico-prácticas”.⁴⁰

³⁶ UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA, *Competencias Laborales*, [En línea], En blog Departamento Arquitectura, [Consultado el 11 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf>

³⁷LUNA NOYOLA, Ángel Giovanni, Op cit. p. 110

³⁸RODRÍGUEZ BELTRAME Liliana, *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la Republica Uruguay, [En línea], [Consultado el 4 de Febrero del 2013], Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf> .

³⁹ALLES Martha, Op cit. p. 56

⁴⁰ RODRIGUEZ BELTRAME Liliana, Opcit p. 6

- **Selección:** "La selección es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el grupo". ⁴¹
- **Capacitación y desarrollo:** "Capacitación desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente". ⁴²
- **Planes de Sucesión:** "Se ha denominado planes de carrera, cuadros de reemplazo o planes de sucesión cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales". ⁴³
- **Gestión del desempeño:** "Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el curriculum vitae es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos –para corregir deficiencias". ⁴⁴
- **Compensaciones:** "Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño". ⁴⁵
- **Gestión del Conocimiento:** "Tiene dos componentes el primero el relativo gestión que se traduce en la adopción de las funciones como planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de objetivos propuestos según la misión y visión de estas y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información de conocimiento, generando creatividad y

⁴¹RODRIGUEZ BELTRAME Liliana Opcit p. 10

⁴² RODRÍGUEZ BELTRAME Liliana, Opcit, 14

⁴³ GALLEGO FRANCO Mery, Opcit, p. 87

⁴⁴ GALLEGO FRANCO Mery, Opcit, p. 87

⁴⁵ RODRÍGUEZ BELTRAME Liliana, Opcit, 15

poder de innovación, lo que ofrece seguridad y por tanto incentiva la toma de decisiones".⁴⁶

- **Saber:** Capacidad de recordar o representar.⁴⁷
- **Gestión del Talento:** Capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.⁴⁸
- **Ocupaciones:** "El restringido concepto de puesto de trabajo ha dado paso al más amplio y expresivo concepto de ocupación. Las ocupaciones no corresponden con un grupo de tareas aglomeradas en operaciones y funciones; son conjuntos más abiertos que evocan los conocimientos básicos de un área con la característica de poder ser transferidos en el ejercicio de varios empleos".⁴⁹
- **Criterio de desempeño:** "Parte constitutiva de una norma técnica de competencia laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el que espera de desempeño de la competencia".⁵⁰
- **Elemento de Competencia:** "Expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo, parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada".⁵¹
- **Productividad:** "Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con calidad requeridos agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado".⁵²

⁴⁶WEIG, K.M. *Gestión del conocimiento*, [En línea], [Consultado el 11 de febrero de 2013], Disponible en <www.gestiondelconocimiento.com/ponencia/htmponencia.htm>

⁴⁷LUNA NOYOLA, Ángel Giovanni, Op cit. p 34

⁴⁸Ponjuán G., Dante, op,cit. p.

⁴⁹MARTINEZ COLL, Juan Carlos, *Globalización y Desarrollo*, [En línea], [Consultado el 11 de Febrero]. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=6OA31ZhKk0cC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>

⁵⁰LUNA NOYOLA, Ángel Giovanni, Op cit. p. 24

⁵¹LUNA NOYOLA, Ángel Giovanni, Op cit. p.

⁵²ALLES Martha, Opcit, p.78.

5. DISEÑO METODOLOGICO

Para efectos del ejercicio de diagnóstico, diseño y ejecución del proyecto, los parámetros metodológicos que se abordarán se describen a continuación de manera clara y concreta, lo que permita seguir y asociar la ruta que condujo el trabajo investigación.

5.1 ENFOQUE: Cualitativo – Descriptivo

5.1.1 Cualitativo: El proyecto estará enmarcado en el enfoque cualitativo de la investigación, en tanto la pretensión de la propuesta, está sustentada, en el acercamiento directo con el contexto de la realidad a investigar, donde se excluye la manipulación, reconstrucción o modificación de dicha realidad, por el contrario, el interés está orientado en la recopilación de información fehaciente que dé cuenta de las dinámicas propias del contexto y a partir de las cuales se generan formulaciones netamente descriptivas y de exposición.

Adicionalmente el método de recolección de datos está soportado en el trabajo de campo, donde los investigadores se involucran directamente con los actores y su proceso de captura de información implica el uso de técnicas tales como: Entrevistas, Encuestas, Guías de Observación, Diarios de Campo, Fotografías, videos y entre otros medios que permitan aproximarse al sujeto activo de esa realidad quien en fin último experimenta y da cuenta del escenario a abordar.⁵³

5.1.2 Descriptivo: De igual manera, metodológicamente la formulación del proyecto contemplará los fundamentos de la investigación de corte descriptivo, en la medida que permite interpretar el contexto a partir de sus condiciones actuales, sin intentar cuestionar o explicar los hechos que de ella se derivan, por el contrario se exponen y detallan los elementos que surjan de dicha observación e interpretación, que estén orientados simplemente al conocimiento de la realidad.

Lo anterior implica que la postura metodológica que se asume, contribuye el desarrollo de un proyecto que aborda el contexto organizacional desde la realidad inmediata del mismo, a partir del cual se obtendrá información desde un plano directo y cercano; que permitirá posteriormente como resultado del ejercicio, dar cuenta de la interpretación que se hizo más unas proposiciones que quedan a criterio de los directamente implicados e interesados.

⁵³Martínez López José Samuel, ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL [En línea]. ENERO del 2004, [Consultado 3 de Octubre del 2012] Disponible en: <<http://mx.geocities.com/seguimientoycapacitacion/México D.F.>>

5.2 UNIDADES DE ANÁLISIS Y DE TRABAJO

Para el desarrollo efectivo del proyecto fue determinante focalizar el propósito del mismo a un área particular de la organización, de tal manera que a partir de esta se obtuvieran los primeros resultados de los cuales se deriven los referentes para adoptarlos en otros espacios de la organización.

5.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Empresa MHEV INGENIERIA LTDA. Estructurada así: (Ver Anexo A):

3 Procesos

7 Subprocesos

32 Cargos

5.2.3 UNIDAD DE TRABAJO: Proceso Técnico Empresa MHEV INGENIERIA LTDA

2 Subprocesos

12 Cargos

Para efectos de la aproximación detallada del área o estructura que se toma de la organización para el desarrollo del proyecto, válido enunciar:

Proceso técnico

Gerencia Técnica
Coordinación de Servicio Técnico y
Negocios
Coordinación de Diseño Eléctrico
Auxiliar de Servicio Técnico
Asistente grafico
Asistente de Diseño

Supervisor de Arquitectura
Supervisor
Técnicos
Auxiliar Eléctrico rango 1
Auxiliar Eléctrico Rango 2
Auxiliar Eléctrico Rango 3

5.3 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE TRABAJO

Teniendo en cuenta las etapas diagnóstico y diseño que se asumieron en un primer momento para lograr identificar los elementos más relevantes de la organización, se retomaron los siguientes instrumentos como medios de registro y verificación.

Entrevistas semiestructuradas dirigidas a la Alta Gerencia: Instrumento que permitió conocer información general de la organización, de tal manera que existiera una contextualización previa.

Dichas entrevistas se desarrollaron en la fase inicial del contacto con la organización, consta de 14 preguntas abiertas, semiestructuradas, que permiten al entrevistado retomar y profundizar en temas que considere relevantes, dichos instrumentos fueron aplicados al Gerente General y al Gerente del área técnica. (Ver Anexo B)

Encuestas focalizadas al área técnica: Instrumento diseñado con el propósito de capturar información de todos los cargos de la organización a partir de fuentes primarias. Se aplicó a partir de muestras cubriendo todos los cargos pertenecientes al proceso técnico, donde se dio la cobertura suficiente a través de los trabajadores para obtener información completa. La encuesta estuvo estructurada a través de 4 variables las cuales contenían 22 preguntas tanto abiertas, como cerradas.(Ver Anexo C)

Guías de Observación directa: Instrumentos que permitieron registrar los elementos de análisis durante los ejercicios y vistas en campo.

Encuesta Directorio de Competencias: Instrumento para definir competencias comportamentales por cargo. (Participantes nivel táctico y Recursos Humanos, Ver Anexo D)

Panel de expertos: Como técnica transversal al desarrollo del proyecto, se realizaron reuniones formales con los expertos profesionales a cargo de diferentes procesos entre ellos: Coordinador de recursos humanos, Coordinador de Servicio técnico y negocios, Auxiliar gestión de calidad, Supervisor HSE.

Se desarrollaron 7 encuentros, durante 6 meses, en los cuales se abordaron diversos temas inherentes a la investigación, el último panel tuvo como intención validar el Manual de cargos, objetivo fundamental del proyecto.

5.4 PROCESO METODOLÓGICO

En resumen, las etapas por las que atravesó el proyecto se encuentran definidas de la siguiente manera:

1. Recolección de Información
2. Aproximación Diagnóstica al problema
3. Formulación del problema
4. Documentación y contextualización teórica
5. Diseño del Manual de cargos basado en competencias laborales para el área técnica de la organización
6. Validación de la Propuesta (Retroalimentación con Panel de expertos)
7. Resultado final

6. RESULTADOS

Luego de surtir todas las fases del proceso metodológico, haciendo el análisis y la interpretación adecuada de la información, como resultado se diseña el Manual de cargos basado en competencias laborales para el proceso técnico de la empresa MHEV INGENIERIA LTDA, con un total de 12 cargos.

Para el diseño de este Manual fue importante tomar como base la información proporcionada por el Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano: SENA, que se convierte en un referente especializado a nivel nacional respecto a las competencias laborales que son requeridas por los diferentes cargos.⁵⁴


A su vez se tuvo en cuenta para la estructura del instrumento, el *Formato de Descripción y análisis de cargo*, consolidado y propuesto por Martínez Camacho Jaqueline y otros, Instructores del SENA (Centro de Gestión Administrativa) – Coordinación Gestión del Talento Humano.

⁵⁴ [Pagina web] [Consultada por última vez el 28 de Febrero del 2013], Disponible en: <<http://observatorio.sena.edu.co/BDcno/cnoBD.html>>.

6.1. MANUAL DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PROCESO TÉCNICO

Empresa: MHEV INGENIERIA LTDA

Documento: Contratado (__) No contratado (__)

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Gerente Técnico
2. Nivel	Estratégico
3. Procesos	Técnico
4. N° de cargos	Uno (1)
5. Cargo a quien reporta	Gerente General
6. Cargos que le reportan	- Coordinador servicio técnico y de negocios. - Coordinador diseño eléctrico
7. Tipo de contrato	Término indefinido
8. Horario	L – V 8:00 a.m. – 5.00 p.m.

1. MISIÓN DEL CARGO

Planificar y dirigir los proyectos asignados al área de servicio técnico de acuerdo a los requerimientos del cliente y políticas de calidad y de la organización.

2. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en Ingeniería eléctrica - Ingeniería Industrial - Ingeniería electrónica - Ingeniería de Administración de Empresas. Postgrado	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 4 años
	4. Relacionada	Tiempo: 1 año

3. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Planear las actividades del área de servicio técnico según los requerimientos de cada proyecto teniendo en cuenta las políticas de la organización.	X	
2. Planificar las proyecciones presupuestales para la ejecución de costos de los diferentes proyectos, según las directrices de la Gerencia General.	X	
3. Controlar los costos, insumos y materiales presupuestados según las exigencias de los proyectos y las directrices de la Gerencia General.		
4. Formular estrategias para captar nuevos clientes de acuerdo a las especificaciones de los proyectos	X	

propuestos por la Gerencia General teniendo en cuenta las políticas de calidad de la organización.		
5. Aprobar los diseños de proyectos de acuerdo con los lineamientos de la organización.	X	
6. Auditar el trabajo técnico del departamento o equipo de proyectos de acuerdo a los resultados y estrategias esperados por la organización.	X	
7. Delegar las actividades y responsabilidades a los coordinadores para que coordinen el personal del área de servicio técnico según los requerimientos del proceso		
8. Garantizar los resultados esperados por la Gerencia General conforme a los parámetros de calidad y las necesidades de los clientes internos y externos.	X	

4. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Habilidades matemáticas y Financieras	X	
3. Facilidad en la solución de problemas	X	
4. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	
5. Conocimiento y uso de las Tic 's	X	

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Desarrollo del equipo	X	
2. Calidad del Trabajo	X	
3. Dinamismo – energía		X
4. Orientación al cliente interno y externo	X	
5. Negociación	X	
6. Presentación y resolución de situaciones comerciales	X	
7. Capacidad de planificación y organización	X	
8. Conciencia organizacional	X	
9. Orden y Claridad		X
10. Pensamiento estratégico	X	

6. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por equipos (Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
3. Por Información (Uso adecuado)	X	
4. Por Supervisión (De personal, de resultados, por instrucciones, planeación del trabajo y organización de actividades)	X	
5. Por errores	X	

6. Contacto clientes externos e interno	X	
--	----------	--

7. CONDICIONES MÍNIMAS DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Oficina amplia con buenos niveles de ventilación, iluminación y de fácil acceso.	1. Computador, impresora, conexión a internet
	2. Software aplicativo, manejo de Excel
	3. Papelería, archivo
	4. Comunicación fija y móvil

8. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de sentado, Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Atención a clientes, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
3. Riesgo Locativo (Escaleras y Corredores)	X	
4. Riesgo Naturales		X

9. REQUISITOS NORMATIVOS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificados Legales (Académicos y Laborales) 2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía 3. Pasado Judicial 4. Libreta Militar (Hombre) 5. Afiliación a EPS y AFP 6. Examen de Ingreso Ocupacional

10. REQUERIMIENTOS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación. 2. Inducción.

11. OBSERVACIONES:			
Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Coordinador Servicio técnico y negocios
2. Nivel	Táctico
3. Procesos	Técnico
4. N° de cargos	Uno (1)
5. Cargo a quien reporta	Gerente Técnico
6. Cargos que le reportan	- Auxiliar Servicio Técnico - Supervisor Arquitectura - Supervisor - Técnicos - Auxiliares eléctricos rango 1, 2 y 3.
7. Tipo de contrato	Término indefinido
8. Horario	L – V 8:00 a.m. – 5.00 p.m.

2. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar el funcionamiento del área de servicio técnico y dirigir el proceso comercial de acuerdo a los requerimientos del cliente y políticas organizacionales respectivamente.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	- Profesional en Ingeniería eléctrica - Ingeniería Industrial - Ingeniería electrónica -oAdministración de Empresas.	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 2 años
	4. Relacionada	Tiempo: 1 año

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Coordinar las actividades y responsabilidades del personal del área de servicio técnico según los requerimientos del proceso.	X	
2. Garantizar la prestación oportuna del servicio técnico conforme a los parámetros de calidad y las necesidades del cliente.	X	
3. Realizar las proyecciones presupuestales para la ejecución de costos de los diferentes proyectos, según las directrices de la Gerencia General.	X	

4. Reportar novedades de inicio de obra y finalización de proyectos a los procesos implicados en el desarrollo, conforme a los lineamientos de calidad de la organización.	X	
5. Autorizar y reportar las novedades del personal operativo con la Coordinación de gestión humana según los procedimientos internos.	X	
6. Asegurar la disposición de los requerimientos administrativos y legales para la ejecución de los proyectos de acuerdo a la normatividad vigente.	X	
7. Realizar requerimientos a la Coordinación de compras y almacén de los insumos y materiales presupuestados según las exigencias de los proyectos.	X	
8. Participar en comités de obra y reuniones específicas según las directrices de las Gerencias Técnica y General.	X	
9. Dirigir el proceso comercial de acuerdo a las estrategias establecidas por la Gerencia General.	X	
10. Realizar seguimiento a los niveles de satisfacción de los clientes según lineamientos de calidad de la organización	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Habilidades matemáticas y Financieras	X	
3. Facilidad en la solución de problemas	X	
4. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	
5. Conocimiento y uso de las Tic 's	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Desarrollo del equipo	X	
2. Calidad del Trabajo	X	
3. Dinamismo – energía		X
4. Orientación al cliente interno y externo	X	
5. Negociación	X	
6. Presentación y resolución de situaciones comerciales	X	
7. Capacidad de planificación y organización	X	
8. Conciencia organizacional	X	
9. Orden y Claridad		X

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por equipos (Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
3. Por Información (Uso adecuado)	X	
4. Por Supervisión (De personal, de resultados, por instrucciones, planeación)	X	

del trabajo y organización de actividades)		
5. Por errores	X	
6. Contacto clientes externos e interno	X	

8. CONDICIONES MÍNIMAS DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
2. Oficina amplia con buenos niveles de ventilación, iluminación y de fácil acceso.	1. Computador, impresora, conexión a internet
	2. Software aplicativo, manejo de Excel
	3. Papelería, archivo
	4. Comunicación fija y móvil

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1- Riesgo ergonómico (Postura de sentado, Movimientos repetitivos)	X	
2- Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Atención a clientes, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
3- Riesgo Locativo (Escaleras y Corredores)		X
4- Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

1- Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2- Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3- Pasado Judicial
4- Libreta Militar (Hombre)
5- Afiliación a EPS y AFP
6- Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Coordinador de Diseño Eléctrico
2. Nivel	Táctico
3. Procesos	Área Técnica
4. N° de cargos	1 (Uno)
5. Cargo a quien reporta	Gerente Técnico
6. Cargos que le reportan	- Asistente de Diseño - Asistente Grafico
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L-V 7:30 A.M. – 5:00 P.M.

13. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar que los diseños eléctricos cumplan con las necesidades de los clientes desde la propuesta inicial hasta la finalización del proyecto teniendo en cuenta los niveles de calidad y la normatividad vigente.

2. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Profesional en Ingeniería Eléctrica o -Ingeniería Electrónica - Ingeniería de redes y telecomunicaciones	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 2 Años
	4. Relacionada	Tiempo: 1 Año

3. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Elaborar y realizar modificaciones a los diseños eléctricos según especificaciones del cliente y normatividad vigente.	X	
2. Realizar la adjudicación de obras y verificar el cumplimiento de los tiempos de ejecución y requerimientos de servicio, mediante el control de las actividades establecidas dentro del cronograma.	X	
3. Apoyar a la Coordinación de gestión de calidad en el proceso de revisión de los proyectos mayores a \$30.000.000 de pesos según los criterios establecidos y la normatividad vigente.		X
4. Proyectar el plan de uso de recursos para la ejecución de actividades del proceso de diseño eléctrico.	X	
5. Informar sobre novedades, irregularidades o anomalías detectadas en el gasto de materiales de obras ejecutadas	X	

o en ejecución teniendo en cuenta los procedimientos y políticas internas de la organización.		
6. Investigar el origen de posibles fallas en los procesos de instalación y mantenimiento de las redes eléctricas realizar seguimiento a los mismos teniendo en cuenta las políticas de calidad de la organización.	X	
7. Recopilar información y retroalimentar al proceso de diseño eléctrico proponiendo acciones de mejora a los procedimientos que alteren los proyectos, siguiendo las directrices de la Gerencia Técnica.	X	
8. Participar en la creación de los indicadores de gestión de la organización dando cumplimiento a los procesos de calidad.		X

4. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Habilidades matemáticas y financieras	X	
3. Facilidad en la solución de problemas	X	
4. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	
5. Conocimiento y uso de las TIC's	X	

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Desarrollo del equipo	X	
2. Calidad del Trabajo	X	
3. Dinamismo – energía		X
4. Orientación al cliente interno y externo	X	
5. Habilidad analítica	X	
6. Innovación	X	
7. Capacidad de planificación y organización	X	
8. Conciencia organizacional	X	
9. Orden y Claridad		X

6. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto -AL	Nivel Medio – MD
1. Por equipos (Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
3. Por Información (Uso adecuado)	X	
4. Por Supervisión (De personal, de resultados, por instrucciones, planeación del trabajo y organización de actividades)	X	
5. Por errores	X	
6. Contacto clientes externos e interno	X	

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Oficina amplia con buenos niveles de ventilación.	1. Computador, impresora, conexión a internet
2. Iluminación y de fácil acceso.	2. Software aplicativo, manejo de Excel, Word, AutoCad etc.
	3. Papelería, archivo
	4. Comunicación fija y móvil
	5. Mesa de Diseño

8. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de sentado, Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Atención a clientes, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
3. Riesgo Locativo (Escaleras y Corredores)		X
4. Riesgo Naturales		X

9. REQUISITOS NORMATIVOS

1. Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3. Pasado Judicial
4. Libreta Militar (Hombre)
5. Afiliación a EPS y AFP
6. Examen de Ingreso Ocupacional

10. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

11. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Supervisor
2. Nivel	Táctico
3. Procesos	Técnico
4. N° de cargos	Dos (2)
5. Cargo a quien reporta	Coordinación de servicio técnico y negocios
6. Cargos que le reportan	- Técnicos - Auxiliares eléctricos rango 1, 2 y 3.
7. Tipo de contrato	A término indefinido
8. Horario	L- V 8:00 a.m. – 5.00 p.m.

2. MISIÓN DEL CARGO

Verificar y controlar avances y especificaciones de obra conforme a las indicaciones de la Coordinación de servicio técnico y negocios y las solicitudes del cliente.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	- Tecnólogo en: Industrial, Electricidad, Electrónica, Redes y Comunicaciones de datos.	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 2 años
	4. Relacionada	Tiempo: 6 meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Dirigir y verificar el cumplimiento satisfactorio del proyecto u obra asignada, según especificaciones técnicas del diseño y normatividad vigente.	X	
2. Coordinar y asesorar al personal en las obras o proyectos, de acuerdo a los requerimientos del proceso y los criterios de planificación del mismo.	X	
3. Colaborar a la Coordinación de servicio Técnico y Negocios en relación al proceso de compras de materiales e insumos y la elaboración de cotizaciones de acuerdos a las políticas financieras y de calidad.		X
4. Levantar, modificar o actualizar los planos correspondientes a las instalaciones eléctricas proyectadas o en ejecución según los requerimientos del proceso.	X	
5. Apoyar actividades dentro del proceso operativo, si las exigencias del proyecto u obra lo ameritan.		X

6. Verificar y administrar los materiales asignados por proyecto desde el inicio hasta la liquidación de la obra, según los estándares de planificación del mismo.	X	
7. Garantizar el seguimiento de las novedades y avances de obras mediante la entrega de reportes al jefe inmediato y participación en comités de obra según políticas internas de la organización.	X	
8. Mantener relaciones adecuadas con los clientes que garanticen la eficacia de los resultados en proyectos y obras teniendo en cuenta los parámetros de calidad de la organización.	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Habilidades matemáticas y Financieras		X
3. Facilidad en la solución de problemas	X	
4. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	
5. Conocimiento y uso de las Tic 's		X

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Calidad del Trabajo	X	
2. Habilidad analítica		X
3. Autonomía en iniciativa	X	
4. Compromiso y Disciplina personal	X	
5. Profundidad en el Conocimiento de productos	X	
6. Orientación a resultados	X	
7. Credibilidad técnica	X	
8. Trabajo en equipo	X	
9. Conciencia organizacional	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por equipos (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)		
3. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
4. Por Información (Uso adecuado, pérdida)	X	
5. Por Supervisión (De personal, de resultados, por instrucciones, planeación del trabajo y organización de actividades)	X	
6. Por errores	X	
7. Contacto clientes externos e internos	X	

8. CONDICIONES MINIMAS DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en campo.	1. Computador, impresora, conexión a internet.
	2. Software aplicativo, Excel y Word.
	3. Papelería, archivo.
	4. Comunicación móvil.
	5. Dotación de seguridad.
	6. Cámara fotográfica.

8. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgos Industriales (Ruido, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Atención a clientes, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas)	X	
5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	
6. Riesgo Naturales	X	

9. REQUISITOS NORMATIVOS

1. Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3. Pasado Judicial
4. Libreta Militar (Hombre)
5. Afiliación a EPS y AFP
6. Examen de Ingreso Ocupacional

10. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

11. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Supervisor de Arquitectura
2. Nivel	Táctico
3. Procesos	Área Técnica
4. N° de cargos	1 (Uno)
5. Cargo a quien reporta	Coordinador Servicio Técnico y de Negocios
6. Cargos que le reportan	-Técnicos -Auxiliares Eléctricos Rango 1, 2 y 3.
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L- V 7:30 A.M. – 5:00 PM

2. MISIÓN DEL CARGO

Desarrollar conceptos preliminares de diseños de obra y verificar el proceso de desarrollo del mismo desde su inicio hasta su terminación, teniendo en cuenta especificaciones de construcción, costos, cálculos de materiales y programaciones del proyecto.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Profesional en: Arquitectura o Ingeniería Civil	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 3 Años
	4. Relacionada	Tiempo: 1 Año

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Preparar y revisar los presupuestos financieros de obras que permitan realizar las solicitudes exactas de materiales a utilizar, teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada proyecto.	X	
2. Asistir en el desarrollo de diseños arquitectónicos preparando dibujos de modelos de acuerdo a especificaciones técnicas establecidas con los clientes.	X	
3. Supervisar e inspeccionar obras en ejecución y Proponer acciones de mejora, teniendo en cuenta criterios técnicos de calidad y especificaciones de planos.	X	
4. Supervisar o llevar a cabo la inspección y prueba de materiales de construcción teniendo en cuenta criterios de calidad y exigencias hechas a los proveedores	X	

5. Aplicar permanentemente criterios éticos y técnicos en la revisión de estándares de calidad de los diseños de obra de acuerdo a la normatividad vigente y las políticas de la organización.	X	
6. Realizar la entrega final de obras a los clientes mediante acta de liquidación, de acuerdo a especificaciones técnicas establecidas en los contratos de construcción.	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Facilidad en la solución de problemas	X	
3. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	

6. COMPETENCIAS COMPORAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Calidad de trabajo	X	
2. Franqueza – confiabilidad- integridad	X	
3. Habilidad analítica	X	
4. Autonomía e Iniciativa	X	
5. Liderazgo		X
6. Nivel de compromiso- disciplina personal	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Contacto clientes externos e internos	X	
3. Por errores	X	
4. Por información	X	

8. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en campo	1. Maquinaria y herramientas específicas de trabajo 2. Dotación de seguridad.

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas ,	X	

Movimientos repetitivos)		
2. Industriales (Ruido, Trabajo en alturas, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas)	X	
5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	
6. Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

1. Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3. Pasado Judicial
4. Libreta Militar (Hombre)
5. Afiliación a EPS y AFP
6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Técnico
2. Nivel	Operativo
3. Procesos	Técnico
4. N° de cargos	Once (11)
5. Cargo a quien reporta	Supervisor y Coordinación de Servicio Técnico y Negocios
6. Cargos que le reportan	Auxiliares Eléctricos rango 1, 2 y 3.
7. Tipo de contrato	Término Indefinido
8. Horario	L – V 8:00 a.m. – 5.00 p.m.

2. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar la Prestación de servicios de instalación de redes eléctricas y mantenimiento según especificaciones de obra.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Técnico: Industrial, en Electricidad, en Electrónica, en Redes y comunicaciones de datos.	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 1 año
	4. Relacionada	Tiempo: 6 meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Ejecutar el servicio de instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas teniendo en cuenta especificaciones del proyecto.	X	
2. Delegar funciones a realizar y controlar tiempos de las cuadrillas de trabajo asignadas según cronograma de ejecución del proyecto.	X	
3. Recibir e inspeccionar materiales asignados a obras, reportando remisión y devoluciones al Supervisor de almacén y materiales, de acuerdo a los procedimientos de la Coordinación de Compras y almacén.	X	
4. Brindar soluciones técnicas en el campo de trabajo y reportar avances y novedades de la obra a los supervisores encargados teniendo en cuenta	X	

especificaciones del proyecto.		
5. interpretar los diseños de la obra y proyectos para su ejecución cumpliendo con las parámetros definidos por la Coordinación de Diseño Eléctrico.	X	
6. Apoyar actividades complementarias al proceso de instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas, según asignación de supervisores y niveles de coordinación		X

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Habilidades matemáticas y Financieras		X
3. Facilidad en la solución de problemas	X	
4. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Calidad del Trabajo	X	
2. Dinamismo y energía	X	
3. Autonomía en iniciativa		X
4. Productividad	X	
5. Responsabilidad	X	
6. Confianza en si mismos	X	
7. Credibilidad técnica	X	
8. Trabajo en equipo	X	
9. Conciencia organizacional	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por equipos (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)		
3. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
4. Por Información (Uso adecuado, pérdida)		X
5. Por Supervisión (por instrucciones, planeación del trabajo y organización de actividades)	X	
6. Por errores	X	
7. Contacto clientes externos	X	

8. CONDICIONES MÍNIMAS DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en	1. Maquinaria y Herramientas de trabajo

campo.	específicas.
2. Lugar adecuado para almacenamiento de maquinaria y equipos de trabajo.	2. Dotación de seguridad.

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgos Industriales (Ruido, trabajo en alturas, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas, Montacargas)	X	
5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	
6. Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

1. Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3. Pasado Judicial
4. Libreta Militar (Hombre)
5. Afiliación a EPS y AFP
6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			



INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

CÓDIGO:

VERSIÓN

VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Auxiliar Servicio Técnico
2. Nivel	Operativo
3. Procesos	Área Técnica
4. N° de cargos	Uno (1)
5. Cargo a quien reporta	Coordinador de servicio técnico y negocios-Supervisor y Técnico
6. Cargos que le reportan	Ninguno
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L- V 7:30 A.M. – 5:00 P.M.

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar a la coordinación de servicio técnico en el cumplimiento de los requerimientos y tareas administrativas asignadas por el jefe inmediato

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Tecnólogo en Asistencia Administrativa, Secretariado	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 1 Año
	4. Relacionada	Tiempo: 6 meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Recibir requerimientos de los clientes y dar respuesta oportuna de acuerdo con las políticas de calidad y directrices del jefe inmediato.	X	
2. Elaborar cotizaciones de acuerdo a las especificaciones del cliente y las directrices del jefe inmediato.	X	
3. Apoyar en las solicitudes del personal del área técnica para prestar oportunamente el servicio a los clientes de acuerdo con las políticas de calidad en la organización.	X	
4. Realizar informe de los horarios de los trabajadores del área técnica de acuerdo al reglamento interno de la organización.	X	
5. Organizar la y archivar la documentación generada por área de servicio técnico según especificaciones de archivo y políticas de organización.	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Colaboración	X	
3. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Productividad	X	
2. Responsabilidad	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Conciencia organizacional.	X	
5. Orientación al cliente interno y externo.	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por equipos (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
3. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
4. Por errores	X	

8. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en campo y oficina.	1. Dotación de seguridad.
	2. Herramientas, maquinaria y equipos adecuados

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgos Industriales (Ruido, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Atención a clientes, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas)	X	
5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	
6. Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

1. Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3. Pasado Judicial
4. Libreta Militar (Hombre)
5. Afiliación a EPS y AFP
6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			



INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

CÓDIGO:

VERSIÓN

VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Asistente Grafico
2. Nivel	Operativo
3. Procesos	Área Técnica
4. N° de cargos	Uno (1)
5. Cargo a quien reporta	Coordinador Diseño Eléctrico
6. Cargos que le reportan	Ninguno
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L – V 7:30 A.M. – 5:00 PM

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar en la producción y presentación grafica de los diseños eléctricos exigidos por los proyectos teniendo en cuenta estándares de calidad y aplicación de normas técnicas.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Tecnólogo en: Desarrollo grafico, Diseño grafico. Técnico en: Diseño grafico	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 6 meses
	4. Relacionada	Tiempo: 6 meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Consolidar información que permita adelantar o modificar diseños eléctricos de los proyectos, teniendo en cuenta instrucciones de la coordinación de diseño eléctrico y especificaciones de los clientes internos y externos.	X	
2. Asegurar cumplimiento oportuno de los compromisos del proceso de Diseño Eléctrico, según normas de calidad y políticas internas de la organización	X	
3. Apoyar a la coordinación de diseño eléctrico en la elaboración de cotizaciones para diseños, revisión de los cuadros de cantidades para licitaciones y obras en ejecución contra planos, teniendo en cuenta criterios de calidad y especificaciones del proyecto	X	
4. Mantener los niveles de confidencialidad propios del cargo con respecto al desarrollo de proyectos y propiedad de los clientes.	X	
5. Retroalimentar al proceso de diseño eléctrico sobre novedades que alteren los proyectos, teniendo en cuenta el cumplimiento de estándares de calidad y aplicación de normas técnicas.	X	

6. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Facilidad en la solución de problemas	X	
3. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	
4. Uso adecuado de las Tics	X	

7. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Productividad	X	
2. Responsabilidad	X	
3. Innovación	X	
4. Conciencia organizacional.	X	
5. Autonomía-iniciativa	X	

8. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)		X
2. Contacto clientes internos	X	
3. Por errores	X	
4. Por información	X	

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Oficina amplia con buenos niveles de ventilación, iluminación y de fácil acceso.	2. Computador, impresora, conexión a internet.
	3. Software aplicativo, Excel y Word.
	4. Papelería, archivo.
	5. Comunicación Fija

10. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de sentado , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
3. Riesgo Locativo (Escaleras y Corredores)	X	
4. Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

1. Certificados Legales (Académicos y Laborales)
2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
3. Pasado Judicial
4. Libreta Militar (Hombre)
5. Afiliación a EPS y AFP
6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Asistente de Diseño
2. Nivel	Operativo
3. Proceso	Área Técnica
4. N° de cargos	1 (Uno)
5. Cargo a quien reporta	Coordinación de Diseño Eléctrico
6. Cargos que le reportan	Ninguno
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L-V 7:30 A.M. – 5:00 P.M.

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar a la coordinación de Diseño eléctrico en la realización de diseños eléctricos, actualización de normas técnicas y tareas de auditoría según especificaciones de los proyectos y superiores.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	TECNICO EN: Diseño eléctrico, electrónica, electricidad	
	TECNOLOGO EN: Diseño eléctrico, electrónica, electricidad	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo :6 meses
	4. Relacionada	Tiempo: 6 meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Conocer y manejar e interpretar los diseños eléctricos propuestos por la coordinación de diseño eléctrico, de acuerdo a especificaciones del cliente o requerimientos del servicio.	X	
2. Apoyar a la coordinación de diseño eléctrico en el reporte de novedades que alteren el cumplimiento de estándares de calidad y aplicación de normas técnicas de los diseños.	X	
3. Apoyar a la coordinación de diseño eléctrico auditando los gastos de materiales en las obras ejecutadas o en ejecución teniendo en cuenta los planos actuales y las proyecciones realizadas.	X	
4. Mantener actualizada a la coordinación de diseño eléctrico en las normas técnicas que permitan cumplir con actividades asignadas teniendo en cuenta la implementación del sistema integrado de gestión de la organización.	X	

5. Las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.	X	
---	---	--

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Habilidades matemáticas y financieras	X	
3. Facilidad en la solución de problemas	X	
4. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	
5. Conocimiento y uso de las TIC's	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Colaboración	X	
2. Productividad	X	
3. Calidad de trabajo	X	
4. Habilidad Analítica	X	
5. Responsabilidad	X	
6. Conciencia organizacional	X	
7. Autonomía e iniciativa		X
8. Trabajo en equipo	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por equipos (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
3. Por Información (Uso adecuado, pérdida)	X	
4. Por errores	X	

8. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Oficina amplia con buenos niveles de ventilación, iluminación y de fácil acceso.	1. Computador, impresora, conexión a internet.
	2. Software aplicativo, Excel y Word.
	3. Papelería, archivo.
	4. Comunicación Fija

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de sentado, Movimientos repetitivos)	X	

2. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
3. Riesgo Locativo (Escaleras y Corredores)		X
4. Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

- 1- Certificados Legales (Académicos y Laborales)
- 2- Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
- 3- Pasado Judicial
- 4- Libreta Militar (Hombre)
- 5- Afiliación a EPS y AFP
- 6- Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

- 1- Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.
- 2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Auxiliar Eléctrico Rango 3
2. Nivel	Operativo
3. Proceso	Área Técnica
4. N° de cargos	Diecisiete (17)
5. Cargo a quien reporta	Técnico, Supervisor y Coordinador Servicio técnico y negocios-supervisor y técnico
6. Cargos que le reportan	Ninguno
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L – V 7:30 A.M. – 5:00 PM

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar al equipo de trabajo en la prestación del servicio de instalación de redes eléctricas y de mantenimiento, de acuerdo a los requerimientos de los proyectos y las tareas asignadas por niveles superiores.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Bachiller básico preferiblemente con algún curso complementario asociado a: curso avanzado en alturas, operario electricista en instalaciones eléctricas, mantenimiento en instalaciones de redes internas, instalación de canalizaciones y sistemas de distribución, curso de construcción y armado de tableros, cableado estructurado entre otros.	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo:
	4. Relacionada	Tiempo: 6meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Manufacturar diseños navideños según especificaciones técnicas.	X	
2. Mantener el uso adecuado de las herramientas y maquinarias asignadas según reglamento interno y protocolos de calidad de la organización	X	
3. Dar cumplimiento a las tareas asignadas por los superiores teniendo en cuenta el plan de trabajo asignado.	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Facilidad en la solución de problemas		X
3. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Productividad	X	
2. Responsabilidad	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Conciencia organizacional.	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
3. Por errores	X	

8. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en campo	1. Maquinaria y herramientas específicas de trabajo 2. Dotación de seguridad.

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgos Industriales (Ruido, Trabajo en alturas, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas)	X	
5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	

6. Riesgo Naturales		X
----------------------------	--	----------

10. REQUISITOS NORMATIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificados Legales (Académicos y Laborales) 2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía 3. Pasado Judicial 4. Libreta Militar (Hombre) 5. Afiliación a EPS y AFP 6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS
<ol style="list-style-type: none"> 1- Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación. 2. Inducción.

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Auxiliar Eléctrico Rango 2
2. Nivel	Operativo
3. Proceso	Área Técnica
4. N° de cargos	Seis (6)
5. Cargo a quien reporta	Técnico , Supervisor y Coordinador Servicio técnico y negocios
6. Cargos que le reportan	Ninguno
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L – V 7:30 A.M. – 5:00 PM

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar al equipo de trabajo en la prestación del servicio de instalación de redes eléctricas y de mantenimiento, de acuerdo a los requerimientos de los proyectos y las tareas asignadas por niveles superiores.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Bachiller media vocacional con alguno curso complementario asociado a: curso avanzado en alturas, operario electricista en instalaciones eléctricas, mantenimiento en instalaciones de redes internas, instalación de canalizaciones y sistemas de distribución, curso de construcción y armado de tableros, cableado estructurado entre otros.	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 6 meses
	4. Relacionada	Tiempo: 6 meses

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Apoyar al equipo técnico con el manejo de herramientas, maquinaria, materiales y en general los elementos necesarios para la consecución de labores, ello conforme a los requisitos en los proyectos y los lineamientos internos de la organización.	X	
2. Vigilar los equipos, maquinaria, herramientas y materiales empleados durante el desarrollo de los diferentes proyectos y obras, conforme a los estipulado en el Reglamento interno de trabajo.	X	
3. Controlar y administrar adecuadamente las herramientas	X	

y materiales que le son asignados a sus tareas, haciendo la devolución respectiva según protocolos internos de la Coordinación de Servicio técnico y negocios.		
4. Manufacturar diseños navideños según especificaciones técnicas.	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Facilidad en la solución de problemas		X
3. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Productividad	X	
2. Responsabilidad	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Conciencia organizacional.	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
3. Por errores	X	

8. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en campo	1. Maquinaria y herramientas específicas de trabajo
	1. Dotación de seguridad.

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgos Industriales (Ruido, Trabajo en alturas, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas)	X	

5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	
6. Riesgo Naturales		X

10. REQUISITOS NORMATIVOS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificados Legales (Académicos y Laborales) 2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía 3. Pasado Judicial 4. Libreta Militar (Hombre) 5. Afiliación a EPS y AFP 6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS

<p>1- Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación.</p> <p>2. Inducción.</p>
--

12. OBSERVACIONES:

Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	CÓDIGO:
		VERSIÓN
		VIGENCIA:

1. IDENTIFICACIÓN

1. Denominación	Auxiliar Eléctrico Rango 1
2. Nivel	Operativo
3. Procesos	Área Técnica
4. N° de cargos	Cinco (5)
5. Cargo a quien reporta	Coordinador de servicio técnico y negocios-Supervisor y Técnico
6. Cargos que le reportan	Ninguno
7. Tipo de contrato	Indefinido
8. Horario	L- V 7:30 A.M. – 5:00 P.M.

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar al equipo de trabajo en la prestación del servicio de instalaciones de redes eléctricas y mantenimiento, de acuerdo a los requerimientos de los proyectos y las tareas asignadas por niveles superiores.

3. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. Formación	Bachiller media vocacional con curso de auxiliar técnico electricista y cualquier otro de tipo complementario asociado con: curso avanzado en alturas, operario electricista en instalaciones eléctricas, mantenimiento en instalaciones de redes internas, instalación de canalizaciones y sistemas de distribución, curso de construcción y armado de tableros, cableado estructurado entre otros.	
2. Experiencia	3. Directa	Tiempo: 1 año
	4. Relacionada	Tiempo:

4. COMPETENCIAS FUNCIONALES

Tipo	Principales	Secundarias
1. Recibir, verificar y Manejar adecuadamente los equipos, herramientas y maquinas que se asignen para la ejecución de obra según actividades determinadas por los superiores.	X	
2. Brindar apoyo al equipo de trabajo en el servicio de instalación y mantenimiento eléctrico según asignación de tareas por los superiores.	X	
3. Mantener los parámetros de calidad del trabajo teniendo en cuenta normatividad de los proyectos.	X	
4. Asistir a reuniones de trabajo para socializar tareas y cronogramas de actividades según el proyecto asignado.	X	

5. COMPETENCIAS BÁSICAS

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Uso adecuado del lenguaje y comunicación asertiva	X	
2. Facilidad en la solución de problemas		X
3. Manejo adecuado de relaciones interpersonales	X	

6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Productividad	X	
2. Responsabilidad	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Conciencia organizacional.	X	

7. NIVEL DE RESPONSABILIDADES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Por maquinaria (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
2. Por equipos (Uso adecuado, Daño intencional y pérdida)	X	
3. Por inventarios (Uso adecuado y pérdida)	X	
4. Por errores	X	

8. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y/o espacios de trabajo	Herramientas de trabajo
1. Condiciones seguras de trabajo en campo	1. Dotación de seguridad.
	2. Herramientas, maquinaria y equipos adecuados

9. EXPOSICIÓN DE RIESGOS LABORALES

Tipo	Nivel Alto	Nivel Medio
1. Riesgo ergonómico (Postura de Pie , Postura de Rodillas, Levantamiento de Cargas, Manejo de Herramientas , Movimientos repetitivos)	X	
2. Riesgos Industriales (Ruido, Vibraciones, Cambios Bruscos de Temperatura)	X	
3. Riesgo Psicolaboral (Apremio del tiempo, Atención a clientes, Organización del trabajo, Tareas repetitivas, Trabajo bajo presión)	X	
4. Riesgo Mecánico (Maquinaria, Equipos, Herramientas)	X	
5. Riesgo Eléctrico (Redes e Instalaciones eléctricas, Tomacorrientes, Extensiones para redes eléctricas, Herramientas Eléctricas)	X	

6. Riesgo Naturales		X
----------------------------	--	----------

10. REQUISITOS NORMATIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificados Legales (Académicos y Laborales) 2. Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía 3. Pasado Judicial 4. Libreta Militar (Hombre) 5. Afiliación a EPS y AFP 6. Examen de Ingreso Ocupacional

11. REQUERIMIENTOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de selección: Convocatoria, Estudio de perfil, Entrevista preselección, Aplicación de pruebas y entrevista de contratación. 2. Inducción.
12. OBSERVACIONES:

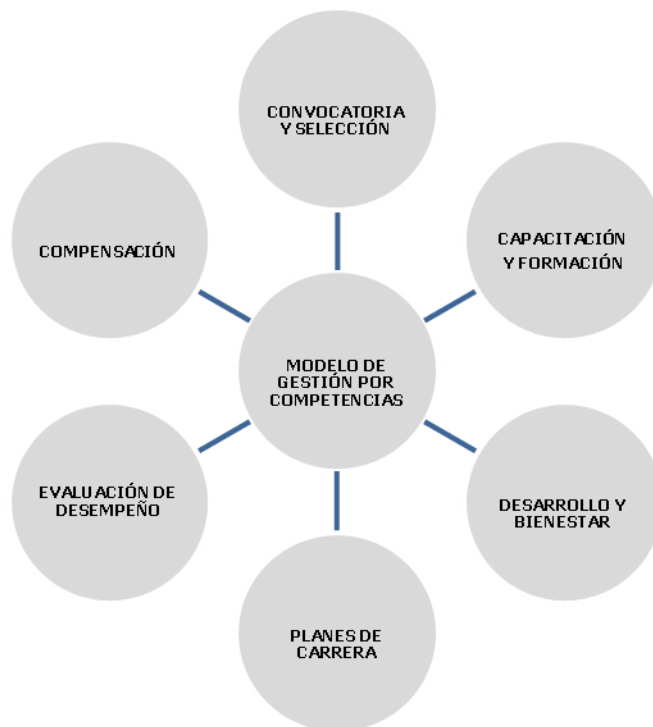
Fecha de elaboración:	Día:	Mes:	Año:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

6.2 ANÁLISIS PROYECTIVO DEL POSIBLE IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A partir de la definición de los 12 Instrumentos de identificación de cargos por competencias para el proceso técnico de la organización, se da por formalizado el diseño del *Manual de cargos basado en competencias comportamentales para la empresa MHEV INGENIERIA LTDA*, objetivo central del proyecto, ejercicio a través del cual la organización y específicamente el Departamento de Recursos Humanos, en su fase de organización y consolidación, encuentra los primeros insumos para revisar los procesos internos que se llevan y han venido llevado desde el concepto de gestión humana.

Adicional con este resultado y las reflexiones y aproximaciones conceptuales que se entregan a la organización se demuestra la "puerta abierta" ante las posibilidades y beneficios que traería consigo instaurar un Modelo de gestión por competencias, que de manera consecuente impacte en toda la organización y fundamentalmente en las diferentes líneas de acción que asume el Departamento de Recursos Humanos.

A fin de profundizar y acentuar el análisis que pudiese traer consigo un Modelo de gestión por competencias para el caso de MHEV INGENIERIA LTDA, es prudente revisar de manera proyectiva las tareas, los cambios y/o beneficios en los que incurriría el departamento y su incidencia directa a nivel empresarial.



Teniendo en cuenta que la connotación e incidencia de un Modelo de Gestión, implica una influencia directa y transversal en los diferentes procesos que asume el área de Recursos humanos, es preciso desarrollar este punto de manera específica y detallada, resaltando por cada línea de acción del área de gestión humana, aquellos elementos que se consideran de orden proyectivo desde la postura de tareas, cambios y beneficios.

RESPONSABILIDADES PREVIAS PARA EL ÁREA

Durante la exposición de los referentes teóricos hace algunos apartes, se definió la necesidad de abordar algunas tareas preliminares y fundamentales para iniciar el proceso de implementación del Modelo de tal forma es preciso que la organización atienda:

ACCIONES A EMPRENDER
1. Revisión de la misión y visión, ajustada a un modelo de gestión por competencias.
2. Revisión del organigrama (Propuesta académica - ver anexoF)
3. Diagnostico situacional de la empresa respecto a debilidades, potencialidades y fortalezas para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias.
4. Estudiar y decidir frente a la implementación de la propuesta <i>"Manual de cargos basado en competencias laborales para el proceso técnico de MHEV INGENIERIA LTDA"</i>
5. Análisis comparativo: Realidad actual de la organización respecto a sus perfiles Vs propuesta del Manual de cargos basado en competencias.
6. Construir el Diccionario de Competencias específico de la organización.
7. Diseño de normas y procedimientos con el fin de orientar y estandarizar los diferentes procesos liderados por el área de recursos humanos.

CONVOCATORIA Y SELECCIÓN:

El cuidadoso diseño del proceso de convocatoria y selección contribuye a garantizar mejores resultados en la adaptabilidad, productividad y calidad del trabajo de un nuevo empleado; cronogramas, presupuestos y procesos metodológicos son las primeras acciones que el área de recursos humanos debe definir a la hora de iniciar un proceso de convocatoria y selección con el fin de estandarizar el paso a paso del proceso.

La preparación detallada del perfil de competencias por cargo incluye el involucramiento de los jefes directos, expertos de recursos humanos y la alta dirección quienes determinan los niveles de exigencias para cada competencia requeridos por el cargo a fin de tener estándares reales y objetivos de evaluación en la selección, lo que delimita el inicio de un proceso exitoso de convocatoria (interno o externo) atrayendo al tipo adecuado de personas y logrando que soliciten el puesto ofertado teniendo en cuenta que este se adapta a sus características de competencias y proporciona niveles altos de

satisfacción laboral ⁵⁵, por ende minimizando la sobreinversión en tiempo, costos y garantizando la evaluación sobre los mejores profesionales.

Finalmente el proceso de selección parte del análisis de las hojas de vida de los mejores candidatos, es aquí donde los expertos entran a aplicar las herramientas diseñadas para simular lo mas aproximadamente posible las exigencias en términos de competencias (laborales, técnicas y comportamentales) del puesto en cuestión y permiten conocer más a profundidad al candidato, el análisis de los datos obtenidos por expertos basados en los estándares de evaluación es el paso final para la selección adecuada del candidato y abre la puerta a crear entre candidato y empresa una relación de confianza mutua y contractual laboral.

ACCIONES A EMPRENDER
1. Diagnostico situacional de los perfiles requeridos Vs el personal interno para determinar las estrategias de convocatoria (interna y/o externa)
2. Planeación del proceso de convocatoria y selección (presupuesto y cronograma)
3. Recepción y estudio de las hojas de vida de los aspirantes identificando requisitos iniciales como primer filtro de selección.
4. Aplicación de pruebas (Ejemplos de técnicas: Assesment Center ⁵⁶ (AC), entrevista de incidentes críticos ⁵⁷ , entrevista a profundidad o por competencias ⁵⁸ , dinámicas de grupo, juego de roles, entrevista focalizada BEI ⁵⁹)
5. Análisis de resultados de pruebas de selección y toma de decisiones.
6. Entrevista de contratación
7. Sistematización, organización y archivo adecuado de la información en cada fase de desarrollo del proceso.

⁵⁵ HAYGROUP, “*Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*”, ediciones Debusto, Tercera edición, España, 2004.

⁵⁶ MIÑANA Ruffat y FLOREZ Stutz, en su documento “*Diseño de un Assesment Center para la selección de técnicos de servicio*”, de la Universidad de Buenos Aires, Programa Relaciones del Trabajo lo definen como una técnica de simulación en la cual los aspirantes interactúan entre sí, son observados y evaluados por expertos a través de ejercicios de múltiples estímulos registrando los comportamientos de los mismos.

⁵⁷ Según HACKETT Penny (1995) “la entrevista de incidentes críticos permite que el entrevistado identifique ejemplos, del trabajo, de su casa, respecto de sus hobbies ó su educación, para asegurar de que cada candidato tenga una oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad”

⁵⁸ Según ALLES Martha parte importante del proceso de selección, permite a una empresa asegurarse de que el candidato cumple con los requisitos específicos y de especialización de un conocimiento.

⁵⁹ Según Spencer y Spencer en español entrevista de conductas asumidas, consta de 5 pasos los cuales atraviesan por preguntas sobre experiencias laborales, sus éxitos y fracasos.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

La definición adecuada de las competencias permite conocer a profundidad el personal, ayuda a la organización a administrar mejor su recurso más valioso "el conocimiento" si la organización empieza a identificar qué fortalezas tiene en su personal puede enfocar sus planes de capacitación y formación en las competencias que mas requiere, potencializando y haciendo participe al personal, mejorando la productividad, reduciendo costos de planes de formación mal diseñados y fortaleciendo una conciencia organizacional que para MHEV INGENIERIA LTDA es un valor importante con el que deben contar sus empleados.

ACCIONES A EMPRENDER
2. Diseñar un Manual de descripción de puestos por competencias, en donde se detallen con mayor precisión y profundidad competencias funcionales a fin de especializar las líneas de formación.
3. Determinar planes de Formación y Capacitación: Definiendo Tipos de Capacitación, objetivos, cronograma, actividades y metodologías acordes al modelo de gestión ⁶⁰ , estrategias, responsables, presupuesto, impacto respecto a jornada laboral, etc.
4. Realizar procesos adecuados de convocatoria, determinando quién debe ser capacitado.
5. Realizar balances de resultados a través de indicadores de gestión, ejemplos de ellos: Horas hombre de capacitación Vs Horas hombre Trabajadas, Costos Vs beneficios, Productividad Vs Capacitación, Trabajadores convocados Vs Trabajadores participantes.
6. Sistematización, organización y archivo de la información respecto a los procesos desarrollados

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es parte del crecimiento positivo de la organización, permite identificar falencias en las tareas ejecutadas, errores de procesos, niveles de satisfacción laboral y competencias que se puedan fortalecer o potencializar en trabajadores que demuestren o no habilidades necesarias para el desarrollo de sus tareas; es importante que el área de Recursos Humanos establezca este procedimiento y lo haga parte de la cultura organizacional, teniendo en cuenta que evaluar al personal es también una oportunidad de reconocer la labor de los trabajadores y de fomentar un espíritu de competitividad y calidad, se convierte en una herramienta de la cual se extrae información de gran importancia.

⁶⁰ Teoría del aprendizaje social como enfoque útil y práctico en el diseño de actividades.

El éxito de la evaluación del desempeño no depende solamente de las herramientas utilizadas si no del personal que participe en la aplicación de las mismas, así como del compromiso de los trabajadores participantes donde los procesos evaluativos siempre sean interpretados no como un elemento enjuiciador sino como una oportunidad de mejora.

ACCIONES A EMPRENDER
1. Diseñar y preparar las herramientas adecuadas según al modelo de gestión: Ejemplo Técnica de Evaluación de 360° ⁶¹
2. Determinación de la calificación de acuerdo a una escala previamente definida.
3. Desarrollar en los procesos de planeación involucramiento de los niveles superiores o jefes con experiencia, pues ellos son los que deben alimentar los instrumentos y conocen con detalle las actividades de los cargos.
4. Garantizar el entrenamiento de quienes hagan las veces de evaluadores (Personal del Departamento, Jefes de área, supervisores, etc) en temas como competencias, herramientas de evaluación, actitudes e inteligencia emocional, de tal modo que los resultados arrojados mantengan un límite de objetividad y veracidad.
5. Realizar de manera asertiva las <i>entrevistas de evaluación final</i> de acuerdo a los propósitos del modelo de gestión por competencias.
6. Mantener periódicamente <i>reuniones de progreso</i> , con la intención de hacer seguimiento al rendimiento, cambios o mejoras en el desempeño del personal evaluado.
7. Diseñar, <i>Planes de mejora del desempeño</i> para orientar el rendimiento del personal que no obtuviera los mejores resultados de evaluación.
8. Establecer indicadores de desempeño a fin de mantener un control riguroso de este proceso y determinar el impacto: Ejemplo: Resultados de Evaluación Vs Capacitación, Participantes en Planes de Mejora Vs Evaluados, N. de Evaluados Vs N. de Trabajadores. Etc.
9. Sistematización, organización y archivo de la información respecto a los procesos desarrollados

PLANES DE CARRERA:

El proceso de plan de carrera es una herramienta propicia para el desarrollo de niveles de motivación y un clima laboral confiable donde el cliente interno encuentra posibilidades de crecimiento personal y laboral, impactando en la calidad de su trabajo.

⁶¹ Según ALLES Martha "Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: Jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes."

Para el caso de MHEV INGENIERIA LTDA. los procesos de promoción se convierten en una oportunidad de fortalecer sus dinámicas internas, impulsando la necesidad de consolidar el Modelo de gestión por competencias. Estrategias como la promoción horizontal y vertical son garantía para el recurso humano de no solo “avanzar en la escala jerarquica del organigrama” sino crear posibilidades para que este logre realmente motivación y desarrollo de procesos de aprendizaje y crecimiento integral.

ACCIONES A EMPRENDER
1. Crear el procedimiento de organización, archivo y actualización periódica de hojas de vida, de tal forma que la empresa mantenga un conocimiento constante de la evolución de los perfiles de sus empleados.
2. Diseñar conjuntamente con la alta dirección estrategias de promoción interna de acuerdo a la realidad organizacional.
3. Crear el plan de acción que oriente procedimientos y decisiones al respecto: Por ejemplo Estrategias masivas de divulgación interna, Determinación de potencial mediante valoración de jefes o superiores, Definición de tipos de promoción horizontal o vertical, Definición de herramientas y técnicas con las que se evaluarán las competencias requeridas en los aspirantes, Estrategias asertivas de socialización de resultados.
4. Sistematización, organización y archivo de la información respecto a los procesos desarrollados

COMPENSACIÓN:

Para efectos de la posible implementación de un Modelo de Gestión por competencias y suponiendo el éxito en el desarrollo de los procesos antecesores, es aconsejable que a un mediano o largo plazo MHEV INGENIERIA LTDA contemple el diseño de sistemas de compensación donde incluya procesos previos de análisis como: Estudio sobre tendencias del mercado, Posibilidades Financieras de la Organización, Estudio de valores y escalas de salarios, Revisión de diferentes esquemas de remuneración (Ejemplo: Salario a destajo, comisiones, bonos o incentivos, salarios con una parte de riesgo, participación en las utilidades e incentivos a largo plazo⁶², entre otros.) acordes con las nuevas dinámicas que giran en torno al tema de competencias, estudiando posibilidades, estrategias y modelos que contribuyan al fortalecimiento de la equidad interna y de sistemas de remuneración más justos que aporten a la calidad de vida los empleados.

⁶² ALLES Martha, "Dirección estrategia de recursos Humanos, Gestión por competencias", Editorial Granica, Buenos Argentina, 2000.

CONCLUSIONES

- MHEV INGENIERIA LTDA, es una organización con trayectoria en el mercado, frente al cual tiene grandes posibilidades de proyección y crecimiento, para lo cual resulta necesario una participación dinámica del área de Gestión Humana quien alineada al plan estratégico del negocio debe implementar planes de acción y estrategias empresariales internas para coadyuvar en el proceso de progresión y expansión.
- La implementación y desarrollo mediato de un Modelo de Gestión por competencias en MHEV INGENIERIA LTDA, impactará de forma positiva y directa en la administración del recurso humano en aspectos tales como la selección, promoción, formación y planes de ascenso y de carrera, lo que implica la consolidación de un capital humano altamente competente generando de manera progresiva un crecimiento de la organización.
- Para iniciar la construcción de un Modelo de Gestión por competencias, se requiere como presupuesto fundamental la participación activa del área de gestión Humana (como socio estratégico de la organización) la alta dirección y sus colaboradores, esto en razón a la necesidad de un fuerte apoyo institucional en materia de comunicación y canales efectivos de retroalimentación que aseguren la adopción de planes de acción viables y exitosos.
- Determinar el "Manual de Cargos basado en competencias laborales para el proceso técnico" de MHEV INGENIERIA LTDA resulta un punto de partida de vital importancia para su expansión y proliferación hacia los procesos restantes de la organización, tarea que deberá liderar el área de gestión humana con el acompañamiento de la alta gerencia en aras de la implementación gradual de un modelo de gestión por competencias.
- La futura implementación de un modelo de gestión por competencias coadyuvará a la empresa MHEV INGENIERIA LTDA, al fortalecimiento del proceso de selección en aras de identificar al personal que cuente con las habilidades y experticia requerida para los cargos previamente establecidos, lo que de facto permitirá alcanzar los objetivos y estrategias propuestas, así como altos niveles de rentabilidad y productividad presupuestados por la organización.

- La definición de un manual de cargos y perfiles basado en competencias permite una revisión de la escala salarial y remunerativa, adoptando como marco de referencia las competencias específicas requeridas para los puestos de trabajo existentes, las cuales serán medidas a través de criterios de desempeño previamente definidos, dando con ello lugar a la aplicación de una remuneración equitativa para sus colaboradores (equidad interna).
- El rediseño de perfiles y cargos propuesto para el área misional de la empresa permite identificar las brechas o falencias existentes en sus colaboradores para el desempeño de sus funciones, lo que genera la necesidad de desarrollar programas de capacitación focalizados a sus necesidades, con el objetivo de identificar acciones preventivas, correctivas y planes de acción que deben ser implementados para fortalecer las competencias y/o habilidades requeridas para asegurar a la organización un desempeño sostenible y exitoso.
- La aplicación a mediano plazo de una gestión por competencias permitirá a la empresa MHEV INGENIERIA LTDA desarrollar progresivamente una reestructuración organizativa interna de las áreas que la conforman, en cuanto a la delimitación de las necesidades que en su orden demanden, las exigencias en términos de competencias funcionales y comportamentales aplicable a los trabajadores que las integran, así como los criterios de gestión que deben ser observados por las líneas de mando alto y medio para lograr la mayor productividad y buen servicio en el mercado.
- El trabajo desarrollado como preámbulo para la adopción mediata de un modelo de gestión por competencias, genera para la empresa un valor agregado, al existir una alineación armónica entre las competencias del saber, el hacer y el ser, acorde a las exigencias y necesidades de sus clientes, fortaleciendo con ello su prestigio en el mercado.
- El redireccionamiento hacia una gestión por competencias genera un cambio de cultura organizacional al considerar el factor humano como el activo intangible de mayor importancia para la empresa, al ser el medio a través del cual se logra mayor productividad, así como la sustentabilidad, sostenibilidad y fidelización de sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Ajustar y rediseñar el organigrama existente, con la finalidad de adaptarlo a las necesidades que tiene actualmente la organización, lo que le permitirá ser más productiva y competitiva en el mercado medio.
- Incentivar a través de programas de capacitación al personal, los cuales deben ser liderados y programados por el área de gestión humana en aras de mitigar las falencias que en términos de competencias se presentan para el ejercicio de sus funciones, lo que le permitirá a la empresa a nivel interno la cualificación de su personal y a nivel externo ser más competitiva en el sector.
- Reformular y rediseñar una estructura salarial y remunerativa acorde con las funciones desempeñadas por sus colaboradores en los cargos preexistentes (equidad interna) y con relación al mercado laboral que genere no solo la retención del personal sino el fortalecimiento de compromiso para con la organización.
- Cualificar y tipificar los procesos que integran cada área de la organización, con la finalidad de identificar y precisar las funciones que hacen parte de los cargos creados por la organización mejorando con ello su ámbito operativo y productivo.
- Previo al diseño del Modelo de Gestión por competencias, es pertinente que la alta gerencia junto con el área de gestión humana, focalice como punto de partida la revisión de los procedimientos referentes a la administración del personal, tarea preliminar que sentará el marco general de referencia para la debida implementación del modelo.
- Diseñar y aplicar la evaluación por competencias a sus colaboradores lo que permite medir su desempeño y con fundamento en ello adoptar las medidas correctivas, preventivas y planes de acciones en lo concerniente a las falencias que en términos de competencias funcionales y comportamentales se configuren con ocasión del ejercicio de sus funciones.
- El compromiso por parte de la alta Gerencia en la labor de promoción orientado a la implementación de un modelo de gestión por competencias, a través de la conformación de equipos de trabajo integrado por representantes de la dirección, por asesores y/o consultores que cuenten con la experticia necesaria y por supuesto por trabajadores que se encuentren capacitados en el área objeto de

estudio, quienes socializaran y canalizaran la información requerida para adoptar las acciones pertinentes para dicha labor.

- Replicar la construcción del manual de funciones y perfil de cargos basado en competencias para todas las áreas de la organización generando con ello la cualificación de su personal y de sus procesos.
- Revisar las funciones actuales de los cargos con el fin de realizar un estudio de carga laboral y realizar una distribución equitativa fundamentada en un criterio fidedigno y confiable como es el manual de funciones por competencias.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, 2007
- ALLES Martha, *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Tomo I, Editorial Granica, Argentina, 2010.
- ALLES Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Editorial Granica Argentina, 2002.
- GALARDO HERNANDEZ, José Ramón, *Administración estratégica*, Alfaomega Grupo Editor, de C.V. México, 2012
- HAYGROUP, "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Ediciones Debusto, Tercera edición, España, 2004.
- LUNA NOYOLA, Ángel Giovanni, *Capital Humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*, Editorial, Trillas, México, 2008.

Material Electrónico

- CHARRIA ORTÍZ Víctor Hugo, y otros, *Definición y clasificación teórica de las competencias Académicas, Profesionales y Laborales: Las competencias del psicólogo en Colombia*. En *Revista Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte [En línea] N°28, (Barranquilla Jul/Dic 2011). p. 133 – 165. [Consultado el 4 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2011000200007&lng=es&nrm=iso>
- GALLEGO FRANCO Mery, *Gestión Humana Basada en Competencia: Contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales*. En *Revista Universidad EAFIT*, [En línea]. Edición Julio/Agosto/Septiembre, Medellín, 2000. [Consultado 25 de Enero del 2013]. Disponible en <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad.../926>>
- MARTINEZ COLL, Juan Carlos, *Globalización y Desarrollo*, [En línea], [Consultado el 11 de Febrero]. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=6OA31ZhKk0cC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- MARTÍNEZ LÓPEZ JOSÉ SAMUEL, *Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social* [En línea]. ENERO del 2004, [Consultado 3 de Octubre del 2012] Disponible en: <<http://mx.geocities.com/seguimientoycapacitacion/> México D.F.>
- RODRÍGUEZ BELTRAME Liliana, *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la Republica Uruguay, [En línea], [Consultado el 4 de Febrero del 2013], Disponible en <[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)
- SANCHEZ RONDÓN Henry, Inteligencia Emocional y las competencias comportamentales. En Blog Inteligencia Emocional – Inteligencia Social y relacional. [En línea] [Consultado el 15 de Febrero del 2013]- Disponible en <<http://inteligenciaemocionalpnlt.wordpress.com/2011/11/21/inteligencia-emocional-y-los-comportamientos-comportamentales/>>
- TOVAR MARTÍNEZ Francisco José, *La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas*. Departamento de Psicología Social, Facultad de C.C Políticas y Sociología – Universidad Complutense de Madrid, Campus de Somosaguas, [Página Web], [Consultado el 10 de Febrero del 2013], Disponible en: <<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf>>
- UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA, *Competencias Laborales*, [En línea], En blog Departamento Arquitectura, [Consultado el 11 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf>
- VARGAS HERNANDEZ, José Guadalupe, *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio: las competencias en el nuevo paradigma de la globalización*, En Revista Iberoamericana de Educación, [En línea]. [Consultado Febrero 4 del 2013], Disponible en: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>>