

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO LABORAL. CASO: MICROEMPRESA.

JAIME ORLANDO DIAZ REYES

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO LABORAL. CASO: MICROEMPRESA

JAIME ORLANDO DIAZ REYES

Monografía para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Como todo en mi vida, siempre a mi hija...

AGRADECIMIENTOS

La presente Monografía tiene una amplia participación de diferentes actores, muchos de ellos sin siquiera saber el aporte tan importante que realizaron para darle forma a este documento y a mi formación.

Quiero agradecer a mi familia, quienes han entregado un esfuerzo maravilloso, en tiempo, paciencia y amor con el fin de cumplir un sueño conjunto del cual queremos disfrutar todos.

Por último, pero no menos importante quiero reconocer y agradecer el acompañamiento valioso y asertivo de la Dra. María Eugenia Villa Camacho, PhD. Sus observaciones alimentaron mi espíritu de formación y mi interés por dar continuidad a adquirir nuevos conocimientos y escribir diferentes ideas con un riguroso énfasis en la calidad.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1.OBJETIVOS	19
1.1 Objetivo General	19
1.2 Objetivos Específicos	19
2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. ANTECEDENTES	22
5. DELIMITACIÓN	23
6. MARCO TEÓRICO	24
6.1. CONCEPCIONES SOBRE LAS PYMES	24
6.2 GESTION POR COMPETENCIAS	25
6.3 CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS	26
6.3.1. Motivo	27
6.3.2. Rasgos	30
6.3.3 Autoconcepto	30
6.3.4 Conocimiento	30
6.3.5 destreza	30
6.4. CONCEPTO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	32
6.4.1. Modelo de evaluación de desempeño	33
6.4.1.1. Evaluación de desempeño 360º	33
6.4.1.2 Manejo por objetivos (MBO)	34
6.4.1.3 Metodología OKRS	35
7. DISEÑO METODOLÓGICO	38
7.1 TIPOLOGIA DE LA INVESTIGACION	38
7.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	38
7.3 APLICABILIDAD EN LA EMPRESA	39
8.CAPITULO POR CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	40
8.1 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA METODOLOGIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	40
8.1.1 MODELO DE EMPRESAS TIPO PYME Y LA GESTION POR COMPETENCIAS	41
8.1.2 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	42
8.1.3 LA EMPRESA PYME	43
8.1.3.1 LA HISTORIA	43

8.1.3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	44
8.1.3.3 PRODUCTOS	44
8.1.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	45
8.1.5 RELACION DE CARGOS Y COMPETENCIAS	49
8.1.5.1 GERENCIA GENERAL	50
8.1.5.2 GERENCIA ADMINISTRATIVA	51
8.1.5.3 GERENCIA TECNICA	52
8.1.5.4 GERENCIA TALENTO HUMANO	53
8.1.5.5 CONTADOR, REVISOR FISCAL, ASISTENTE ADMINISTRATIVA	54
8.1.5.6 CORDINADOR DE PROYECTOS	56
8.1.5.7 INGENIERO DE PROYECTOS	57
8.1.5.8 RESIDENTE DE CAMPO	58
8.1.5.9 COMISION TOPOGRAFICA	59
8.1.5.10 SST	60
8.2 FACTORES DE LA EVALUACION	61
8.2.1 VALORES ASIGNADOS A FACTORES DE EVALUACIONPOR COMPETENCIAS	61
8.2.2 COMPETENCIAS CARDINALES POR CARGO	63
8.2.3 COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	71
8.2.4 COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	79
8.3. DISEÑO DE HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	93
8.3.1 QUIEN REALIZA LA EVALUACION	93
8.3.2 CUANDO Y DONDE SE REALIZA	94
8.3.3 FORMATO DE EVALUACION	95
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
10. CONCLUSIONES	100
11. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Definición de Competencias cardinales	46
Cuadro 2. Definición de Competencias específicas gerenciales	47
Cuadro 3. Definición de Competencias específicas por área	48
Cuadro 4. Adaptabilidad a los cambios del entorno	63
Cuadro 5. Compromiso	63
Cuadro 6. Compromiso con la calidad del trabajo	64
Cuadro 7. Compromiso con la rentabilidad	65
Cuadro 8. Ética	65
Cuadro 9. Innovación y creatividad	66
Cuadro 10. Perseverancia en la consecución de los objetivos	66
Cuadro 11. Respeto	67
Cuadro 12. Responsabilidad social	68
Cuadro 13. Relaciones públicas	69
Cuadro 14. Conciencia organizacional	70
Cuadro 15. Conducción de personas y equipo de trabajo	71
Cuadro 16. Entrepreneurial	72
Cuadro 17. Liderar con ejemplo	73
Cuadro 18. Conocimiento técnico	74
Cuadro 19. Iniciativa	74
Cuadro 20. Visión estratégica	75
Cuadro 21. Conocimiento de industria y del mercado	75
Cuadro 22. Habilidades mediáticas	76
Cuadro 23. Influencia y negociación	77
Cuadro 24. Temple y dinamismo	78
Cuadro 25. Adaptabilidad – Flexibilidad	79
Cuadro 26. Calidad y mejora continua	80
Cuadro 27. Capacidad de planificación y organización	81
Cuadro 28. Colaboración	82
Cuadro 29. Conocimiento técnico	82
Cuadro 30. Comunicación eficaz	83
Cuadro 31. Credibilidad técnica	83
Cuadro 32. Gestión y logro de objetivos	84
Cuadro 33. Orientación a los resultados con calidad	85
Cuadro 34. Orientación al cliente interno y externo	86
Cuadro 35. Pensamiento conceptual	87
Cuadro 36. Habilidades mediáticas	87
Cuadro 37. Productividad	88
Cuadro 38. Profundidad en el conocimiento de los productos	88
Cuadro 39. Relaciones publicas	89
Cuadro 40. Responsabilidad	90
Cuadro 41. Tolerancia a la presión del trabajo	91
Cuadro 42. Pensamiento estratégico	92

Cuadro 43. Pensamiento analítico	92
Cuadro 44. Calidad en los resultados	93

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Características de las Competencias	27
Gráfico 2. Teoría conductual	28
Gráfico 3. Modelo OKRs	36
Gráfico 4. Descripción de investigación cualitativa	39
Gráfico 5. Tres Pilares	41
Gráfico 6. Organigrama tipo general	42
Gráfico 7. Organigrama Empresa de ingeniería	45
Gráfico 8. Valoración numérica de factores de cumplimiento de competencias	62

LISTA DE IMAGENES

	pág.
Imagen 1: Pirámide de MASLOW	29
Imagen 2. El Iceberg de las Competencias	31
Imagen 3. Evaluación 360 por gestión por competencias	34
Imagen 4. Elementos de entrada para un modelo de competencias	43
Imagen 5. Competencias para la Gerencia General	50
Imagen 6. Competencias para la Gerencia administrativa	51
Imagen 7. Competencias para la Gerencia administrativa	52
Imagen 8. Competencias para la Gerencia administrativa	53
Imagen 9. Competencias para Contador y revisoría fiscal	54
Imagen 10. Competencias para Asistente administrativa	55
Imagen 11. Competencias para Coordinador de proyectos	56
Imagen 12. Ingeniero de proyectos	57
Imagen 13. Residente de campo	58
Imagen 14. Competencias comisión de topografía o de campo	59
Imagen 15. Competencias para SST	60
Imagen 16: formato de evaluación de desempeño	96
Imagen 17: Formato de seguimiento evaluación de desempeño	97

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Categorización de PYMES:	24
Tabla 2: rangos de intervención	97

GLOSARIO

COMPETENCIA: Según Alles “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”¹.

MODELO DE COMPETENCIAS: de acuerdo con Alles “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales”².

MEDICION DEL DESEMPEÑO: Según Franklin y Krieger “se trata del proceso sistemático que regula las actividades organizacionales para hacerlas consientes con las expectativas establecidas en los planes, metas y estándares con el fin de mejorar la gestión y elevar el desempeño. Por lo general el desempeño puede tomarse en dos vertientes: la estratégica y la financiera”³.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: según menciona Alles: “Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”⁴.

MICROEMPRESA: Basado en lo contemplado en la Ley 905 “planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”⁵

¹ ALLES, Martha. Diccionario de competencias. La trilogía . Buenos Aires: Granica S.A., 2009, p.18. ISBN -978-950-641-555-6

² Ibid, , p.18

³ FRANKLIN, Enrique y KRIEGER Mario. Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina. México: Pearson Education., p.25. ISBN 978-607-32-0236-7. 2011

⁴ Alles, Op.Cit, p. 51

⁵ COLOMBIA.RAMA LEGISLATIVA. Ley 905 (02/08/2004). promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana. Bogotá. Diario Oficial Nro. 45628. Cap.1. Art.02

RESUMEN

Con el pasar de los tiempos y los cambios en la economía global, las empresas ajustan sus estrategias en aumentar la productividad y mantenerse en el radar económico a partir de variables enfocadas en el producto. Esto desconoce en muchas ocasiones el capital humano de las organizaciones y sus retos internos, traducidos en las habilidades, competencias, aptitudes y actitudes de sus trabajadores, dirigiendo su atención en el cliente y dejando a un lado los procesos y quienes los controlan.

La presente Monografía no pretende convertirse en una herramienta universal para la gestión humana, sino sembrar una inquietud en el lector a través de un ejercicio teórico, en cuanto a la necesidad y pertinencia de la evaluación de desempeño por competencias en una microempresa, con el fin de concluir su aporte en el manejo no solo productivo de la organización sino también en el desarrollo de la filosofía organizacional amigable con el trabajador visto desde una perspectiva de reconocimiento y potencial de mejora continua.

Palabras claves: Competencias, evaluación de desempeño, Talento Humano.

ABSTRACT

With the passing of time and changes in the global economy, companies adjust their strategies to increase productivity and stay on the economic radar based on variables focused on the product. This often ignores the human capital of organizations and their inner challenges, translated into the skills, competencies, aptitudes and attitudes of their workers, directing their attention to the customer and leaving aside the processes and those who control them. The present Monograph doesn't intend to become a universal tool for human management, but to sow a concern in the reader through a theoretical exercise, regarding the need and relevance of performance evaluation by competencies in a micro-company, within order to conclude their contribution in the productive management of the organization, not only but also in the development of the worker-friendly organizational philosophy seen from a perspective of recognition and potential for continuous improvement.

Key Word: Competition, performance evaluation, human talent

INTRODUCCIÓN

Uno de los conceptos más relevantes en las organizaciones, es la comprensión de la importancia de los trabajadores como talento y capital, factor de crecimiento y empoderamiento en una sociedad que a pasos agigantados cede espacios a conceptos de robótica y de inteligencia artificial, dando paso a una nueva revolución industrial.

Lo anterior no involucra un detrimento de la calidad de vida en los trabajadores, por el contrario, genera mayor interés para lograr una interacción con la tecnología que permita coordinadamente lograr resultados de productividad y crecimiento laboral. Este es uno de los motivos por los cuales a partir de la Monografía se pretende abordar conceptos sobre la gestión por competencias y la evaluación de desempeño en las Microempresas, puesto que el contexto económico e industrial exige cada vez más la incorporación de tecnologías para ser competitivos en el mercado local y por ende lograr vincular personal que se adapte a estas tecnologías partiendo de sus mismos saberes y con la posibilidad de mejora continua a través de procesos de evaluación cada vez más efectivos, en un sector en este caso la microempresa donde se ubica casi el 70% de la productividad nacional.

La presente monografía pretende encontrar conceptos teóricos que apoyen un planteamiento metodológico a partir del modelo de gestión por competencias para desarrollar una evaluación de desempeño que promueva la mejora continua en los trabajadores de un sector económico como lo es la microempresa.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la importancia de la Evaluación de Desempeño por Competencias en la Gestión del Talento Humano, en una microempresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar en un modelo de gestión por competencias, la metodología de evaluación del desempeño laboral.
- Establecer los factores de la evaluación por competencias aplicables a la estructura organizacional de una microempresa.
- Diseñar una herramienta para evaluar el desempeño laboral bajo el modelo por competencias, en la microempresa que permita retroalimentar la Gestión del Talento Humano.

2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo del presente documento es importante considerar como planteamiento del problema, un cuestionamiento que permita dar el alcance que, desde su inicio, contemple factores sociales, personales y laborales en contextos específicos de las PYMES. Así, se podrá dar un concepto amplio en esta Monografía , sin dejar a un alado una propuesta metodológica de aplicación basada en los conceptos de competencias.

Con este ideal en mente se plantea como pregunta orientadora o problema: ¿qué efecto tiene la gestión de competencias para el desarrollo eficiente de una evaluación de desempeño en un contexto organizacional catalogado como microempresa?

3. JUSTIFICACIÓN

Esta Monografía pretende desde una mirada académica, relacionar conceptos para su integración en temidos de funcionalidad. Realizar un análisis de competencias laborales como insumo fundamental para la evaluación de desempeño, por lo tanto, permitirá visualizar, una herramienta eficiente en el crecimiento del capital humano en las organizaciones, específicamente y aplicada a microempresas.

El desarrollar un acercamiento conceptual a las competencias laborales como mecanismo de entrada para una eficiente evaluación de desempeño, propone un reto para la cultura organizacional, para lo cual el estudio de este tema involucra una investigación teórica de los dos conceptos (competencias y evaluación de desempeño), desde una mirada epistemológica para finalmente entablar la causalidad y su aplicación en un contexto real organizacional.

Durante el recorrido por la monografía, el lector podrá encontrar algunos de los conceptos más relevantes que a su juicio, permitirán integrar e interactuar desde una secuencia sistémica, convirtiendo uno de los factores en insumo del otro, como un bucle en el cual se retroalimentan mutuamente.

Por otro lado, es de aclarar que la monografía no pretende generar una herramienta o modelo de aplicación tanto para análisis de competencias o evaluaciones de desempeño, sino que se limitará a exponer la relación, interacción e importancia de estos dos conceptos frente a una dinámica organizacional.

4. ANTECEDENTES

Es importante para el contexto del presente documento, entender diferentes conceptos e información que permitirá dar forma al cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos. En ese orden de ideas, se parte del concepto de competencias como punto inicial para adentrarnos a teorías pertinentes sobre las competencias, como menciona la autora Martha Alles, en su libro “Desarrollo del Talento humano basado en Competencias”⁶, así como teorías aplicadas propuestas por Ortiz, Rendón y Atehortua⁷. Estas referencias teóricas permiten ver también un desarrollo de los conceptos a través del tiempo, su aplicabilidad y miradas distintas para un objetivo único.

Referente a la evaluación de desempeño y para efectos de El presente trabajo de investigación, se tendrá en cuenta la Evaluación 360° de la autora Martha Alles⁸, y conceptos de Sánchez Calderón⁹, en su artículo de la revista Pensamiento y Gestión N° 32, 2012 y González, Bonilla, Buitrago y Salas en su trabajo de grado “Sensibilización en Gestión por Competencias para la empresa Vidrios y Cristales Templados S.A.S.”¹⁰. Entre otros autores que se mencionaran en el desarrollo del anteproyecto.

No obstante, las consideraciones teóricas antes mencionadas, es necesario comprender el concepto planteado y para la aplicabilidad debemos comprender que en Colombia la microempresa está catalogada bajo la ley 905 de 2004¹¹.

⁶ ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. 3. Ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2006, ISBN -10 950-641-123-9

⁷ ORTIZ, Jaime, et al. Score Por Competencias: Como Transformar el Modelo de Competencias de su Empresa en un Sistema de Scores Asociado a los Procesos Clave de su Negocio. 1. Ed. Bloomington: Palibrio, 2012, ISBN 978-1-4633-2044-7.

⁸ ALLES, Martha. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 3. Ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2006, ISBN 950-641-378-9.

⁹ SÁNCHEZ HENRÍQUEZ, Jorge y CALDERÓN CALDERÓN, Viviana. Diseño del proceso de evaluación del desempeño personal y los principios tendencias que alcanzan su auditoria. en Pensamiento Y Gestión. [repositorio digital]. Barranquilla- Colombia. Enero-junio. Nro. 32, 2012, 54-82. ISSN 16576276. [Consultado 10, enero,,2020].archivo en Pdf. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

¹⁰ GONZALEZ, Elizabeth. Sensibilización en Gestión por Competencias para la Empresa Vidrios y Cristales Templados S.A.S [repositorio digital]. Monografía . Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones. Universidad Piloto de Colombia. Posgrados. Bogota.2019. [Consultado 20, enero, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en www.repository.unipiloto.edu.co

¹¹ . COLOMBIA, CONGRESO DE COLOMBIA. Ley.(10, julio, 2000). Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá. Diario Oficial N° 45.628. Cap. I .Art. 1- 2.

5. DELIMITACIÓN

El presente anteproyecto de grado estará guiado por la revisión teórica de los conceptos de competencias laborales y la evaluación de desempeño, permitiendo construir una definición desde su integración, generando una propuesta para su aplicabilidad en microempresas del sector privado de servicios, ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 CONCEPCIONES SOBRE LAS PYMES

La microempresa en Colombia tiene diferentes matices que deben ser evaluados en un contexto unificado, tanto para su gestión productiva como para la gestión humana, dos aspectos estructurales para su funcionamiento. Es decir, para comprender la complejidad el concepto se debe tener en cuenta que en Colombia se unifican con los conceptos de Micro, Pequeña y Mediana empresa bajo el término de PYMES, basada esta categorización en la ley 905 de 2004¹², la cual cataloga la organización desde tres ítems: número de trabajadores actuales, valor de ventas brutas anuales y valores activos totales, siendo de mayor relevancia para la estandarización de las categorías el número de trabajadores y los activos totales.

Tabla 1. Categorización de PYMES:

PYMES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
N° TRABAJADORES	1 a 10	11 a 50	51 a 200
VALOR DE ACTIVOS	Hasta 500	501 a 5000	5001 a 30000

Fuente: elaboración propia.

En su mayoría las PYMES, consideran que la gestión se enfoca en la productividad y en la recuperación de ganancia en corto tiempo, teniendo esta condición como un mecanismo de reacción ante las circunstancias económicas de las regiones y de las obligaciones territoriales y gubernamentales. Es decir, con factores que requieren pronta respuesta, este tipo de empresas manejan conceptos preconcebidos que se fundamentan que la manera de sobrevivir es producir y vender, omitiendo todos los procesos anteriores que con toda razón hacen que se llegue a un final de calidad.

Si bien es cierto que el futuro de las organizaciones está encaminado a la robotización y automatización de la producción, no es el caso de la mayoría de PYMES en Colombia, si tenemos en cuenta que estas innovaciones requieren patrimonio económico importante, recurso que no está contemplado en la planeación de muchas de las PYMES.

Esta situación convierte a las PYMES en empresas productivas sin crecimiento interno, algo que en términos coloquiales sería “apagar incendios”, sin una planeación ni visión a futuro, que en cierta medida puede deshumanizar a los trabajadores más que si se utilizara la robótica como medio de remplazo del talento humano.

¹² Ley 590:2000, Op.Cit,p.1 Cap. I .Art. 1- 2

En este punto es necesario entrar a desarrollar conceptos relacionados con los temas que involucran a las PYMES (en especial Microempresas), para plantear un orden metodológico que lleve a la evaluación de desempeño que facilite procesos de crecimiento en términos de calidad de vida del trabajador, adquisición de nuevas competencias o afianzamiento de las existentes y por supuesto la prevención de los factores de riesgo psicosocial catalogados como intralaborales de la Resolución 2646 de 2008¹³.

Uno de los retos más interesantes de esta Monografía , es justamente abrir el espacio para influenciar en el desarrollo de esta herramienta por parte de las PYMES, y crear un mecanismo de aplicación basado en la naturaleza de la organización y manejando recursos eficientes de acuerdo con la realidad de la económica de la empresa. Justamente este último punto es importante tenerlo en cuenta ya que desarrollar una evaluación de desempeño involucra unos recursos importantes, tanto económicos, físicos y de tiempo.

Como vemos en la tabla, los recursos a tener en cuenta son importantes si hablamos de empresas catalogadas como PYMES, adicional a esto muchas de las mismas, tienen un concepto de productividad basado solo en horas hombre laborado.

Es por esto que acá retomaremos los conceptos hasta ahora descritos y continuaremos con una propuesta metodológica, que impacte una MICROEMPRESA, encargada de prestar servicios a través de profesionales especializados, mostrando de manera pragmática la funcionalidad y aplicabilidad de estos recursos para mejorar condiciones de vida laborales, sin dejar a un lado la productividad laboral.

6.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Durante mucho tiempo se viene hablando de las competencias como una base para referirse al talento humano en las organizaciones, sin embargo, el concepto queda (en su mayoría) corto frente a la verdadera aplicabilidad del mismo. En algunas empresas se refieren a las competencias como comparativo en su búsqueda de la covarianza salarial diseñada en su política salarial. Lo cual preocupa bastante en caso de no tener claro su funcionalidad y su mecanismo de medición ya que podrían encontrarse en desacuerdos subjetivos y llevando a una desigualdad en el interior de la empresa.

¹³ Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 (17/07/2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Bogotá. Diario Oficial Nro. 47.059. Capítulo III

Por otro lado, también se ha utilizado como variable a tener en cuenta en los planes de beneficios, sobre todo en la formación, capacitación y planes de carrera, siendo un elemento fundamental de entrada para poder hacer más efectivo todo lo constitutivo de salario emocional.

Hoy en día cuando el área de gestión humana se convierte en un movilizador de procesos que apoyen los objetivos estratégicos, es de vital importancia la incorporación de clarificar las competencias como mecanismo para alcanzar las metas propuestas de la organización. Según Gallego, la teoría de competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización”¹⁴.

Es esta la importancia de las competencias como parte del engranaje de un proceso sistemático dentro de las organizaciones y la cultura laboral ya que desde la perspectiva funcional, diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación son acciones puntuales que vistas desde la individualidad no fortalecen a los objetivos organizacionales impidiendo su medición y por supuesto el grado de beneficio para los actores.

Frente a esta situación el desarrollo de la gestión por competencias cobra un valor importante ya que permite metodológicamente aplicarse como algo transversal y que implica todas las áreas de la organización de una manera estratégica. Siguiendo con Gallego (2000), plantea en su artículo de la Universidad EAFIT la necesidad de la visión estratégica, donde la gestión humana es un medio para alcanzar objetivos y no como el fin, entendiendo como el solo cumplimiento de funciones no inter relacionadas.

6.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Martha Alles, hace una distinción interesante de los talentos y las competencias, siendo estas dos complementarias para el desarrollo de habilidades, en ese orden de ideas el talento “puede abrir diversas competencias para ser exitoso”, mencionando que el talento “está conformado por el conjunto de dotes intelectuales” y las competencias están diseñadas para “determinar un desempeño superior”¹⁵. Spencer y Spencer (1993) citado por González¹⁶, la competencia es “una

¹⁴ GALLEGO, MERY. Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.2000

¹⁵ ALLES, Op. Cit, p.19

¹⁶ GONZALEZ, Op. Cit, p. 23

característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación” Entendiendo que lo subyacente en este caso son las características interiorizadas en la personalidad del sujeto y determinada por sus constructos históricos”.

Según lo anterior existen cinco tipos de características de competencias, que se presentan a continuación:

Gráfico 1. Características de las Competencias



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la anterior clasificación, se puede decir que las competencias requieren para definir sus características, del conocimiento, las habilidades y la formación del Ser de la persona, lo que se denomina, la actitud o la personalidad. Estas características las definimos de la siguiente manera:

6.3.1 Motivo: Entendiendo el concepto, como “rol de motivación”¹⁷, el cual está inmerso en un modelo que desde el texto se referencia como “compromiso”. El compromiso es expresado como una conducta humana que se genera a partir del interés por realizar una actividad y el cumplimiento con calidad de los objetivos propuestos.

Se puede pensar entonces que, la motivación es un factor inicial para desarrollar compromiso en la ejecución de actividades laborales y fortalecer el vínculo con las estrategias corporativas, ya que como menciona Naranjo Pereira al referirse a la motivación “...por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige”¹⁸.

Hace énfasis (Naranjo), en poder observar la motivación desde tres perspectivas, valiosas para entender la génesis del compromiso. Estas perspectivas son planeadas desde la conducta donde se enfoca en los refuerzos (positivos o

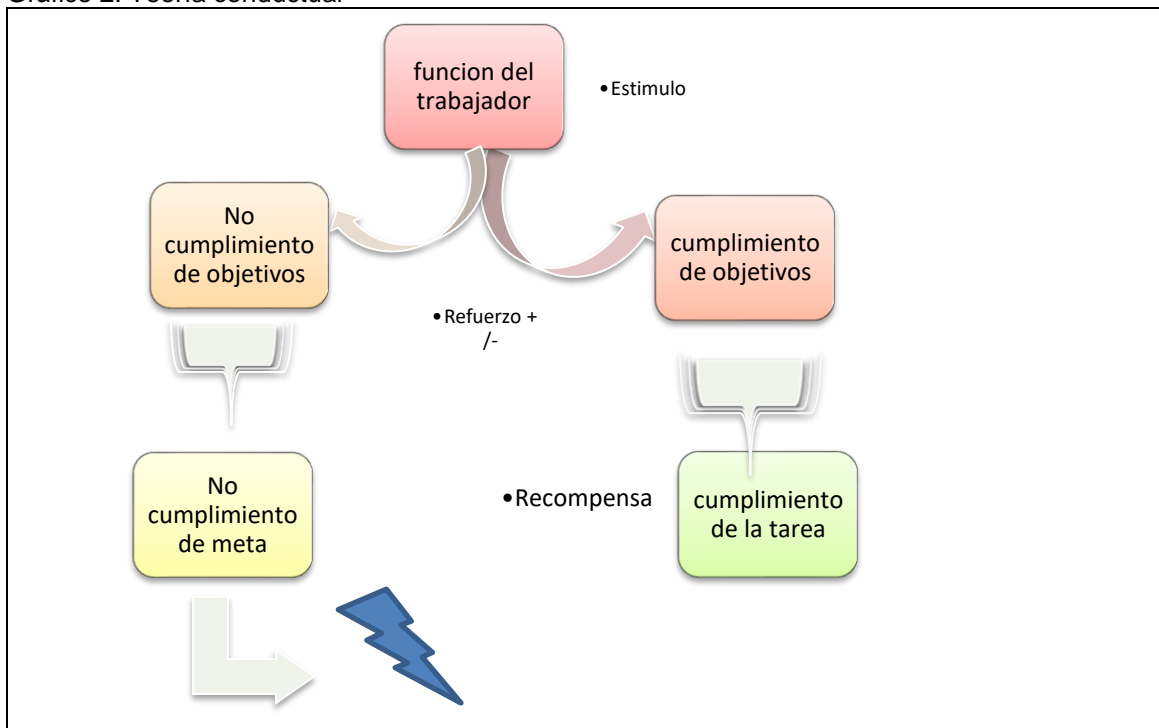
¹⁷ ALLES, Op. Cit, p. 19

¹⁸ NARANJO PEREIRA, M. Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación, Vol.33 Nro 02,2009, p 153-170

negativos) y el castigo con el fin de generar la recurrencia de un comportamiento deseado, en este caso por la organización.

El refuerzo podría entonces darse por sí mismo en el cumplimiento de un objetivo de la tarea, el cual al no estar presente sencillamente se tomará como negativo. El castigo se podría entender desde el punto de vista sancionatorio de la organización o bien como el desarrollo de una tarea para lo que el trabajador no se sienta a gusto o no quiera realizarla, por lo que en este caso el estímulo no sería la ejecución de una tarea sino por el contrario algo exógeno al cumplimiento laboral.

Gráfico 2. Teoría conductual



Fuente: elaboración propia

La siguiente perspectiva se refiere a la humanística, donde el ser humano busca el crecimiento y el bienestar desde diferentes dimensiones. El ser humano en su búsqueda de la realización toma decisiones libres que le llevan a la satisfacción, sin embargo, establece unos parámetros de satisfacción basados en la cobertura de las necesidades dándole prioridad a algunas sin dejar a un lado otro.

El papel de las organizaciones en este caso contribuirá a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, como proveedor de bienestar y repercutiendo en la motivación del trabajador no solo para el cumplimiento de su tarea, sino en la permanencia en la compañía.

Imagen 1: Pirámide de MASLOW



Fuente: MASLOW, Abraham, Motivación y Personalidad, 2. Ed. Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA., p.21. ISBN 848718984 - 9

Por último, señala la perspectiva cognitiva, donde lo que la persona piensa que puede ocurrir es significativo para la ocurrencia de lo pensado. Esta perspectiva involucra lo emocional, fisiológico, social, dándole un significado a la información que le adquiere. Es un proceso de autoconocimiento para saber cuáles son sus destrezas y habilidades que le permitirán cumplir objetivos y metas y determinará de manera significativa la motivación.

Dentro de esta perspectiva se puede enmarcar algunas teorías que la refuerzan, tal como:

- Teoría de las expectativas de Vroom, que señala que el cumplimiento de una meta estará encaminado al valor que cada persona le imparta de acuerdo con sus capacidades para contribuir en esta.
- Teoría de la equidad de Stacey Adams, donde el trabajador parte su motivación basado en la recompensa que reciben otros en comparación a la que el recibe.
- Modelo de fijación de metas u objetivos. Está enfocada como su nombre lo dice en el cumplimiento de la meta y en el éxito de esta. Naranjo Pereira referencia para este modelo tres tipos de características para que el objetivo sea un motivador: el conocimiento de la meta y los requisitos, la aceptación, es decir el

acuerdo para el cumplimiento y por último la especificidad en términos del objetivo a cumplir.

Como se observa el estudio de la motivación en el campo organizacional cumple una función primordial y requiere una mayor profundización en las teorías, las cuales son a juicio de este autor una base importante para definir factores motivacionales en la actualidad.

6.3.2 Rasgos: Los rasgos con relación a las competencias tienen que ver principalmente con las reacciones físicas frente a diferentes situaciones que se presentan en actividades laborales.

Son determinados por condiciones ambientales del individuo como reacciones aprendidas para afrontar situaciones para leer el mundo en el que se encuentra. También lo podemos concebir según Vander "modos relativamente duraderos en que se diferencian entre sí los individuos; características descriptivas de las personas"¹⁹. Lo que hace que los rasgos distinguen a las personas y permiten individualizar los comportamientos y son trascendentales en las competencias ya que constituyen un factor diferencial cuando el trabajador debe asumir roles que llevan a afrontar diferentes situaciones en el ámbito laboral.

6.3.3 Auto concepto: Enmarca diferentes conceptos como la autoconfianza, autoimagen y valores que en términos organizacionales son indispensables con respecto al rendimiento de su labor.

El autoconcepto es formado a través del tiempo por las experiencias vividas y la solución de retos, esto definirá la confianza del individuo a partir de sus propias vivencias, entendidas como aciertos y frustraciones. La autoimagen es un símil a la carta de presentación del trabajador donde incluye su formación y su valoración personal. Con respecto a los valores, refiere Spencer y Spencer "los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que *hará a corto plazo* en situaciones en las que otros están a cargo"²⁰. Entendiendo que una persona que valore más un cargo tendrá mayor disposición a ejercerlo de manera más eficiente.

6.3.4 Conocimiento: El saber hacia un área o tema específico es un área muy importante en la valoración de las competencias ya que permite hacer una cuantificación basado en los resultados prácticos de una gestión específica.

6.3.5 Destreza: Se puede entender como la habilidad para ejecutar una acción determinada. Es complementaria con el conocimiento ya que involucra la parte física, mental y técnica.

¹⁹ VANDER ZANDEN James, Manual de Psicología Social, Barcelona, Paidós, 1986, p. 624.

²⁰ SPENCER Y SPENCER, M. Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley & son, (1993). P25

Pero si bien es cierto que estas características son importantes para un desempeño superior (concepto relacionado con competencia), no siempre es visible en el trabajador mucho menos cuando su función principal está en la producción y es cuantificado su accionar en elementos básicos de tiempo y cantidad. Es donde comienza un reto interesante de las organizaciones que conlleva a preocuparse por las características visibles y las ocultas de tal manera que no solo se obtenga un trabajador eficiente en términos de la tarea sino un insumo como capital humano.

A continuación, el siguiente grafico permite representar lo que mencionan diferentes autores, como: el Iceberg de las competencias. Estos autores, como Spencer y Spencer, McClelland y Goleman, entre otros, permiten visualizar las competencias desde la percepción, es decir lo que vemos y no vemos de las personas.

Imagen 2. El Iceberg de las Competencias



Fuente: Elaboración propia

Al observar de esta manera las competencias, nos damos cuenta que son inherentes al ser humano y permeadas por las contingencias influenciadas por las creencias en los primeros años del desarrollo evolutivo, más exactamente lo que se ha llamado, la crianza, y del ambiente, pues como menciona Claude Levy Leboyer, en su libro Gestión por Competencias “Las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad”²¹.

²¹ LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias, Ed. 1 Editorial. Gestión 2000. Barcelona. Cap. 2 Pág. 3. ISBN 9788480889339.

6.4 CONCEPTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Cada vez con más fuerza se ve la necesidad de realizar un seguimiento claro del desempeño de los trabajadores no solo con el fin de verificar su productividad, sino también su calidad de vida laboral. Esto conlleva a pensar para quienes estamos encaminados en el Talento humano en como involucramos la productividad con el desarrollo personal de los trabajadores. Por esto surge la necesidad de desmitificar el concepto que la evaluación de desempeño solo es aplicable para el sector público o bien para empresas de más de un número sustancioso de trabajadores.

Las microempresas que como veíamos anteriormente constituyen un porcentaje importante en la economía Colombiana, no son ajenas a definir estas acciones concretas de potencializar el desarrollo humano, diferenciándolo de su concepto de recursos humanos, para lo que es necesario hacer una diferenciación entre estos dos conceptos. Si entendemos que en una empresa existe un departamento de talento humano, podemos hablar de un área de la empresa que está encaminada a suplir los temas legales o bien de requisitos internos de la compañía. Estos requisitos los podemos identificar como la selección, nómina y cumplimiento de prestaciones sociales y seguridad y salud en el trabajo. Pero si vamos un poco más allá, encontramos el concepto de gestión humana, en el cual podemos enmarcar acciones como el desarrollo humano, calidad de vida laboral, plan de carrera evaluación de desempeño, plan de retiro, fomento de estilo de vida saludable, escala salarial, motivación, plan familia, etc.

Como podemos observar el concepto de Gestión Humana abarca un gran número de actividades en comparación al concepto de Recurso Humano, esto sin determinar que uno suple al otro o cual es más importante, pues los dos conceptos son complementarios y funcionan de manera sistémica con el desarrollo de otros procesos de la organización.

De acuerdo con Sánchez y Calderón la evaluación de desempeño puede definirse como un proceso sistemático que “se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos”²². Este concepto nos da una mirada que en algunos casos se puede asumir como una evaluación unilateral donde no se tiene en cuenta la opinión del trabajador referente a su propia gestión o bien la de su entorno laboral inmediato.

Este sentido unilateral es el más probable de ejecución para las PYMES, ya que su metodología es de menor costo y tiempo de aplicación, sin embargo, también es una de las más riesgosas puesto que no obtiene información sustancial de realidades que se presentan en una organización. Para poder entender más este planteamiento pondremos un ejemplo que se puede presentar en las PYMES, donde un trabajador de la zona de producción de flores tiene funciones operativas claras y establecidas en su manual de funciones. El jefe inmediato por decisión del

²² SÁNCHEZ HENRÍQUEZ, Jorge; CALDERÓN CALDERÓN, Viviana. Op.Cit.,p.59

dueño de la compañía le exige una evaluación de desempeño y éste cumple con tomar las funciones y asignarle valores numéricos al nivel de cumplimiento de uno a cinco donde uno es el valor más bajo de cumplimiento.

La evaluación se desarrolla en presencia del trabajador la cual de diez funciones cumple siete con nivel excelente, que equivale a una calificación de cinco (5). Pero en las otras tres solo obtiene una calificación de tres (3), es decir un nivel medio. Si se continuara la lógica del ejercicio, el trabajador conseguiría un porcentaje por encima de 70%, lo cual daría tranquilidad al dueño de la compañía y probablemente no habría acciones de mejora. Lo que no se tiene en cuenta en este tipo de evaluación es si, realmente las funciones que obtienen mayor puntaje son relevantes para la productividad de la compañía dando el primer sesgo, o bien si su jefe calificó de manera objetiva a su trabajador, segundo sesgo. Y otro concepto importante es el auto concepto del trabajador y / o de sus compañeros quienes pueden ver en él una persona que mantiene o propicia el buen ambiente laboral lo que ayuda a una productividad en conjunto de la empresa, tercer sesgo.

Justamente pensando en este tipo de situaciones surgen ideas interesantes de evaluaciones de desempeño como la evaluación 360° que incorporan estas variables mencionadas en el ejemplo.

6.4.1 Modelos de evaluación del desempeño: Durante muchos años, la evaluación de desempeño se vio como una herramienta aislada en los procesos estratégicos de la compañía. Quiere decir entonces que queda (en muchas PYMES), como una acción dentro de los procesos de apoyo y muchas veces se utiliza como mecanismo represivo o mal interpretado en seguimiento previo a sanciones o decisiones encaminadas a la condición laboral.

Recursos Humanos como proceso transversal en las organizaciones deberá estar alineado con la estrategia organizacional y encaminada al cumplimiento de objetivos tal como señala Marta Alles: “Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: Ayudan a lograrla o “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales”²³.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se muestran algunos modelos de evaluación de desempeño que pueden servir como insumo para el desarrollo de la Monografía .

6.4.1.1 Evaluación de desempeño de 360 °: Martha Alles refiere que “La evaluación de desempeño es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos”²⁴ y continúa afirmando que “La aplicación de esta herramienta implica

²³ ALLES, Op. Cit, p. 23.

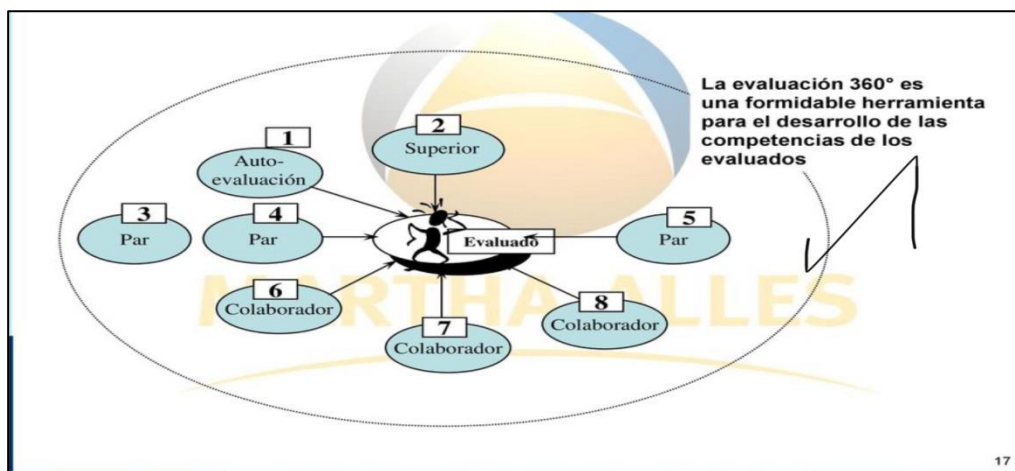
²⁴ Ibid., p. 146

confianza y confidencialidad entre sus participantes”²⁵. La evaluación de desempeño 360° es en sí un mecanismo de observación y medición donde los participantes tienen la opción de ser escuchados y de ser retroalimentados, no de manera unilateral sino de manera sistémica organizacional. En este proceso participan tanto los jefes, pares, colaboradores y el mismo trabajador lo cual hace más interesante esta herramienta.

Otro de los aportes interesantes de este tipo de evaluación y que nos complementa en el presente anteproyecto, es la incorporación de las competencias como punto de partida para una eficiente valoración, pasando por un proceso de interacción de diferentes actores hasta lograr una retroalimentación que favorezca el crecimiento del trabajador en diferentes aspectos.

Martha Alles también nombra este tipo de evaluación como 360 grados feedback, y la define como “es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos”.

Imagen 3. Evaluación 360 por gestión por competencias



Fuente: desempeño por competencias. Evaluación 360, Martha Alles, 2008.

Podemos entender entonces que el proceso de evaluación de desempeño es un método más allá de la simple toma de información primaria y que tendría que ir más allá para garantizar un proceso eficiente y que genere en realidad un impacto.

6.4.1.2 Manejo por objetivos (MBO): El modelo de evaluación del desempeño bajo la metodología (MBO), por sus siglas en inglés) se enfoca en hacer partícipe las

²⁵ ALLES, Op. Cit. p. 146

necesidades psicológicas de los trabajadores y alinear con las condiciones laborales o los objetivos organizacionales.

Durante el proceso de cualquier evaluación, se tiene contemplado medir sobre condiciones objetivas, muchas veces impuestas por el evaluador y determinadas por metas impuestas unilateralmente. Para ir más allá podemos ver que algunas acciones encaminadas a evaluar el desempeño de los trabajadores se basan en el cumplimiento de parámetros definidos por sus funciones impidiendo en ocasiones la mejora comportamental del trabajador.

Harry Levinson, en su artículo de la revista Harvard Business Review, plantea una importante pregunta ¿Cómo satisfacemos las necesidades tanto individuales como organizacionales?, haciendo referencia al papel de incorporar las motivaciones individuales y la satisfacción de las mismas paralelas a las necesidades psicológicas y continúa, “El compromiso debe derivarse del deseo del individuo de apoyar los objetivos de la organización”²⁶.

Si entendemos la evaluación de desempeño como un proceso final, estamos frente a una pérdida valiosa de información y de mejora continua. Por tanto, la evaluación de desempeño debe ser un recurso de entrada no solo para el evaluado en este caso el trabajador, sino de la organización en cuanto a la manera de leer las necesidades de sus colaboradores, tal como recalca Levinson: “Los objetivos corporativos no tienen suficiente poder motivador si no están relacionados con las aspiraciones personales subyacentes del empleado”²⁷.

Partiendo de los planteamientos anteriores podemos mencionar conceptos como compromiso motivado del trabajador para generar labores productivas de manera bidireccional (empresa – trabajador), donde están inmersos las necesidades individuales y los objetivos de la empresa.

Al ser un modelo que inició en los años ochenta, ha tenido modificaciones y por supuesto muchas posturas críticas en el modelo, sobre todo por la escasa formación de los evaluadores al momento de identificar las necesidades individuales, también por el pragmatismo en el cumplimiento de objetivos enfocados a la sola productividad o poner en términos económicos el crecimiento de una compañía.

6.4.1.3 Metodología OKRs (objectives and key results): Esta metodología creada por Andrew Grove permite hacer una evaluación de desempeño a partir del

²⁶ Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 81, Nº. 1, 2003 (Ejemplar dedicado a: Motivando a la gente: cómo obtener el máximo de su organización), págs. 85-94

²⁷ Ibid., p. 85-86

cumplimiento logros puntuales o resultados claves, que sumados permiten el éxito de objetivos organizacionales.

Los resultados claves son de cierta manera un insumo métrico para verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos y a su vez pueden ser planteados de manera simple y cualitativa, enfocándose en el resultado (común) y valioso para cada uno de los actores.

Al ser una metodología un puente donde involucra diferentes perspectivas de interés, tanto individual como grupal, pone al descubierto una serie de necesidades listas a ser satisfechas en el momento de cumplir los objetivos organizacionales. Para entender un poco más la metodología OKRs, es preciso descomponer sus elementos y explicar cada uno de ellos, para entender su funcionalidad y la aplicabilidad.

Lo primero que se debe plantear son los objetivos para conseguir, para esto es importante el compromiso gerencial y la claridad del alcance en la estrategia organizacional. El o los objetivos deben ser ambiciosos pero alcanzables ya que uno de los errores más comunes en las empresas es no tener una claridad de sus alcances.

El objetivo pese a que surge de la dirección o de la alta gerencia, debe ser comunicado con la organización ya que esto permitirá aterrizar lo que se quiere lograr.

Gráfico 3. modelo OKRS



Fuente: Elaboración propia

Por cada objetivo es recomendable establecer entre 3 o 5 resultados claves (KR), lo que será el cómo y permitirá ampliar el espectro de éxito en el cumplimiento del objetivo y a su vez tener la posibilidad de realizar una medición de avance. Los resultados clave están hechos a partir de acciones clave, y estas acciones están desarrolladas por los trabajadores.

La efectividad y el éxito de los resultados organizacionales utilizando la metodología o sistema OKRs dependen directamente de la clara participación de todos los actores de la organización así, como la claridad en el establecimiento de objetivos y resultados claves.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico para la Monografía es de carácter analítico, teniendo en cuenta que uno de los objetivos está encaminado a la identificación de la causa y efecto en este caso el proceso de competencias y la evaluación de desempeño en su aplicabilidad a una microempresa.

7.1. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Dankhe (1986) citado por Hernández²⁸, plantea diferentes tipos de investigación, teniendo en cuenta el objeto del estudio y por supuesto el alcance.

Para la Monografía, conviene referirse a una metodología Explicativa, Dankhe ya que describe diferentes conceptos y están encaminados a relacionarlos con las causas centrándose en la explicación del porqué de fenómenos y su impacto sobre un contexto ya sea individual o grupal.

7.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

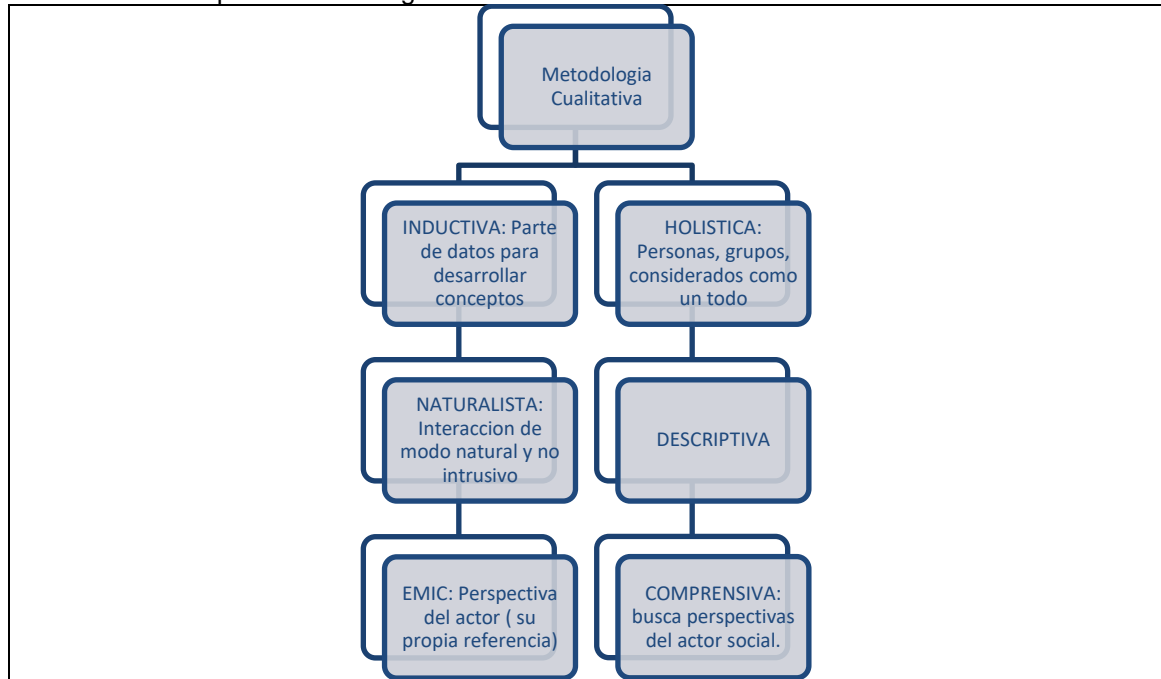
El enfoque de investigación que se propone es de carácter cualitativo, ya que no se pretende indagar relacionamente bajo estándares numéricos sino evidenciar el impacto y la aplicabilidad de herramientas de intervención humana (competencias, evaluación y desempeño), desde una perspectiva reflexiva y analítica.

Como sugiere Monje (2019) acerca de la investigación cualitativa “se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos”²⁹.

²⁸ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 4.Ed. Mc Graw Hill. Revisión técnico: Ma. De la Luz Casas Pérez. México. 1998.P.49. ISBN 13:9781456223960

²⁹ MONJE, Carlos. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía Didáctica. [repositorio digital]. Libro didáctico. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Neiva.2011. P. 12. [Consultado 10,enero,2020].Pdf. disponible en <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Gráfico 4. Descripción de investigación cualitativa.



Fuente: Elaboración propia

7.3. APLICABILIDAD EN LA EMPRESA

Como parte de la apropiación de los conceptos y teorías mencionadas en la Monografía, se implementará un desarrollo metodológico sobre el modelo de una empresa de servicios profesionales que este en la categoría de PYMES, más específicamente catalogada como microempresa. Este ejercicio no supone trabajo de campo, ni aplicación de los conceptos que se construyan.

8. CAPITULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

8.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Cuando hablamos de un modelo de gestión por competencias es un sistema dinámico que se desarrolla a partir del conocimiento de organización en cuanto a su estructura y su estrategia. Partiendo de esto se definen los enfoques hacia donde se quiere llegar o los objetivos a cumplir. Estos enfoques pueden ser: dirigido hacia las empresas; la competitividad entre trabajadores; enfoque social o productividad económica, entre otros.

Justamente por lo anterior, la pertinencia de tener una visión clara de la empresa permitirá desarrollar un modelo efectivo de competencias que permita cumplir las estrategias y los objetivos organizacionales.

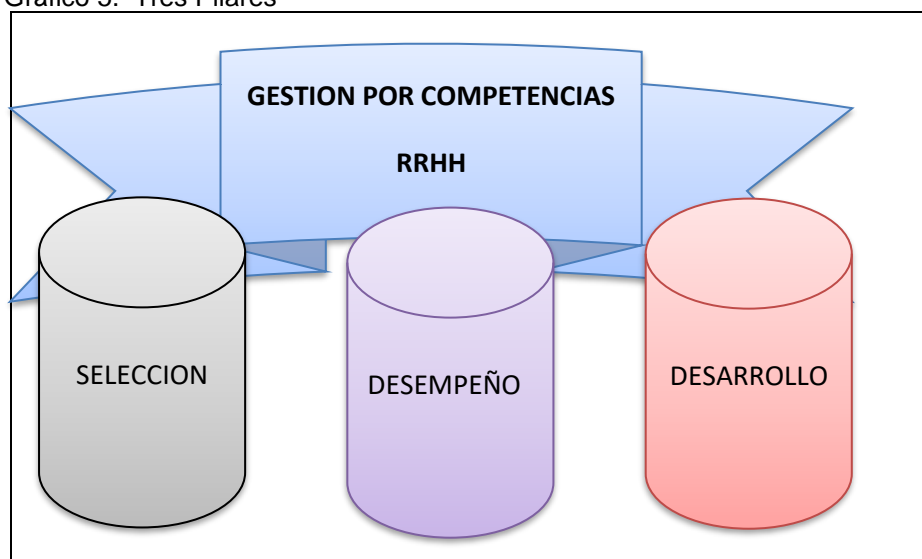
Para desarrollar el modelo de gestión por competencias para la empresa SPIRAL INGENIERIA SA, se toma el modelo del diccionario de competencias propuesto por Martha Alles, adaptando algunos conceptos a la naturaleza de la empresa y a los cargos o áreas, lo que tiene relación directa con la estrategia organizacional que atraviesa a la empresa en cuanto a su direccionamiento y visión, ya que SPIRAL INGENIERIA SA, está enfocada en promover competencias sistémicas y funcionales de sus colaboradores y promover la calidad en el desarrollo de sus actividades económicas.

Encaminado con lo anterior el modelo de Martha Alles se adapta a la estructura de SPIRAL INGENIERIA SA, también por la diferenciación que realiza en cuanto a las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área las cuales son aplicables a un modelo de empresa PYME donde, pese a que se diferencia por jerarquía comparte competencias a diferentes niveles logrando una interacción en la organización y logrando a través de una metodología de evaluación de desempeño, generar mejora continua a partir del recurso humano permitiendo potencializar personas que alimentaran los procesos.

Habiendo revisado teóricamente algunos conceptos referentes a las competencias es importante resaltar el papel de estas no solo en el proceso de selección sino en el proceso del cumplimiento de los objetivos organizacionales, participando en la gestión estratégica de recursos humanos: selección, desempeño y desarrollo³⁰.

³⁰ ALLES, Op. Cit, p. 17

Gráfico 5. Tres Pilares



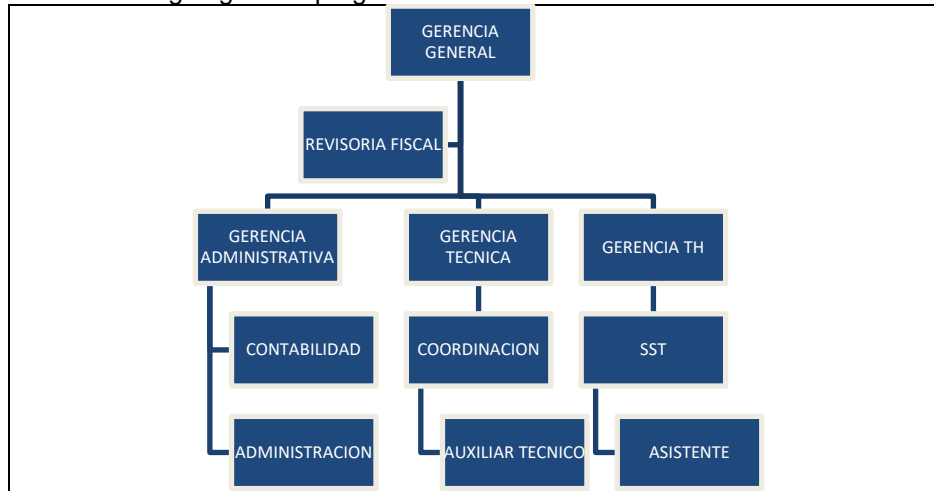
Fuente: ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. 3. Ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2006, P.17. ISBN -10 950-641-123-9.

Entender el modelo de gestión por competencias como un principio en la gestión organizacional podría generar un error en su interpretación y lograr de manera negativa su segregación y baja participación en los demás procesos. Por lo cual es indispensable que el modelo quede vinculado desde una perspectiva transversal y de impacto en diferentes sistemas organizacionales.

8.1.1 Modelo de empresa tipo PYME y la gestión por competencias: En este punto se desarrolla un modelo de gestión por competencias para una microempresa teniendo como referencia la estructura organizacional por niveles jerárquicos, los cuales serán representados bajo el modelo de organigrama piramidal. Es importante entender a la organización desde este tipo de esquema ya que muestra la composición de las partes, tal como menciona Enrique Franklin “Muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”³¹.

³¹ FRANKLIN, Enrique. Organización de empresas.3.Ed. Mc Graw Hill. México. 2013.P.124. ISBN 9786071509758

Gráfico 6. Organigrama tipo general



Fuente: FRANKLIN, Enrique. Organización de empresas.3.Ed. Mc Graw Hill. México. 2013.P.126. ISBN 9786071509758

La estructura seleccionada a manera de ejemplo exigirá entonces determinar el modelo de competencias para la estructura propuesta. Así las cosas, se establece el modelo de gestión por competencias para el tipo de empresa ilustrado como ejemplo en la gráfica 5 y argumentado desde la postura de Martha Alles “cada organización tiene sus propias estrategias, las cuales marcan la diferencia con otras y exige que las competencias sean diferentes en cada caso”³².

8.1.2 Modelo de gestión por competencias: Basado en la clasificación de competencias propuesto por Martha Alles³³ las cuales presenta en tres grupos: Competencias Cardinales (permite el cumplimiento de la visión organizacional), específicas gerenciales (competencia dirigida a niveles gerenciales) y específicas por área (competencia encaminada a cierto nivel). Se desarrollará un proceso de definición de competencias que de manera general pueda ser aplicado para una microempresa con características de la región Colombiana.

De tal manera que como punto de partida para la creación de un modelo de competencias es indispensable tener como elementos de entrada la misión y visión de la organización, en tanto que se tenga una visión clara de la estrategia organizacional, así, se podrá determinar el tipo de personal que se requiere para los cargos de la organización. Tal como menciona Alles en su libro Diccionario de competencias. La trilogía: “Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto

³² ALLES, Op. Cit, p.18.

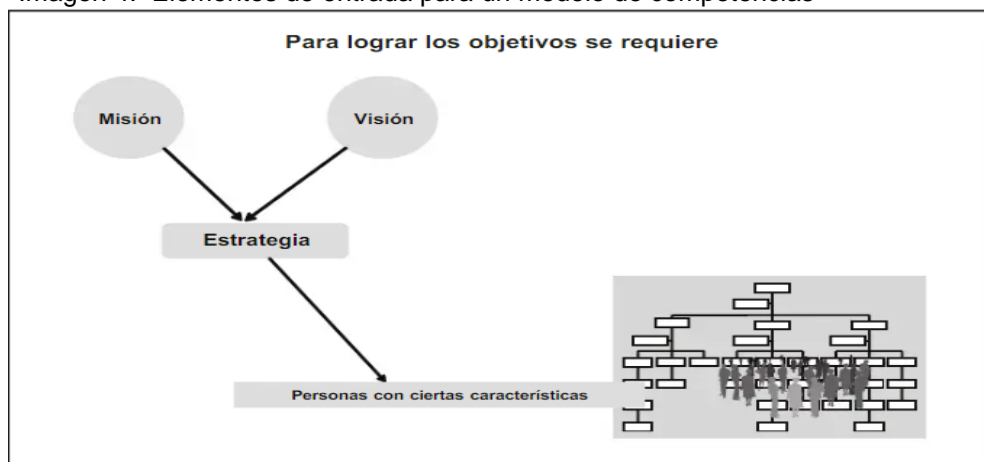
³³ ALLES Op. Cit, p. 20

directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características”³⁴.

Una de las grandes dificultades que se encuentra en las PYMES es la carencia de estrategias organizacionales ya que solo una pequeña parte de ellas se considera lo suficientemente grande para determinar procesos estratégicos que lleven a la permanencia organizada y solo ven la productividad como un mecanismo para salir a flote.

En la imagen siguiente podemos ver una explicación de la importancia de construir un modelo por competencias basado en la estrategia organizacional.

Imagen 4. Elementos de entrada para un modelo de competencias



Fuente: Diccionario de competencias

Para la presente Monografía, se tomará como ejemplo la PYME SPIRAL INGENIERIA SA, la cual provee los servicios de ingeniería civil con énfasis en topografía y estudio de suelos en el territorio nacional y cuenta con siete (7) niveles en la estructura jerárquica (descendente). Ver gráfico 6.

8.1.3. LA EMPRESA PYME SPIRAL INGENIERIA SA

8.1.3.1. La Historia: En el año 2003 hace su nacimiento la empresa SPIRAL INGENIERIA SA en la ciudad de Bogotá, Colombia como respuesta a la necesidad de servicios de consultoría, ingeniería civil y diseño de vías para la capital Colombiana. Durante los primeros años lograron consolidarse en el mercado por los niveles de calidad y cumplimiento en cada uno de sus proyectos los cuales a la fecha cuenta con 470 proyectos ejecutados, más de 130 clientes en el país y más de 1350 kilómetros en carretera diseñados. Durante más de 10 años fue acreditado con la certificación de alta calidad otorgado por la empresa SGS COLOMBIA SAS.

³⁴ ALLES, Op. Cit, p. 20

Dentro de su trayectoria se puede destacar la inclusión en proyectos internacionales donde participó con oficina fija en Perú, destacándose por el cumplimiento de los requisitos del cliente.

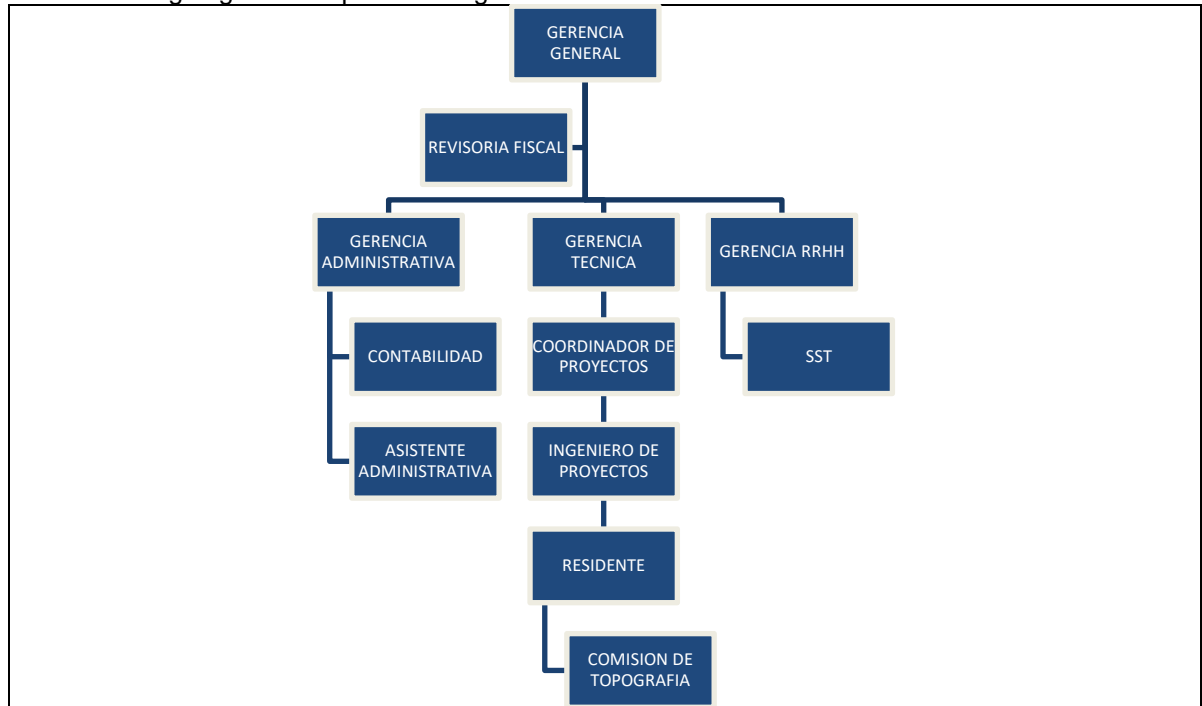
Actualmente SPIRAL INGENIERIA SA, continúa prestando sus servicios teniendo clara la responsabilidad con la estrategia organizacional encaminada a la calidad, innovación y productividad, respetando su relación tanto con los clientes internos como externos.

8.1.3.2. Direccionamiento Estratégico: El direccionamiento estratégico de la empresa determina su esencia y filosofía.

- Misión: SPIRAL INGENIERIA SA gestiona y ejecuta toda clase de proyectos relacionados con ingeniería civil, en las áreas de consultoría, interventoría y construcción generando óptimos beneficios para la satisfacción de sus clientes, colaboradores, accionistas y demás partes interesadas.
- Visión: Ser reconocidos como una Compañía competitiva a nivel nacional e internacional, con capacidad de interactuar como contratista o socio estratégico para el desarrollo de proyectos de ingeniería; gracias a su excelente Calidad con un enfoque en la seguridad y Medio Ambiente en la prestación de los servicios.
- RSE: SPIRAL INGENIERIA SA, se caracteriza por su enfoque de responsabilidad social empresarial en el cumplimiento de las condiciones legales para la contratación de sus colaboradores asegurándoles el bienestar laboral y la dignidad como trabajadores. SPIRAL INGENIERIA SA, está comprometida con las partes interesadas en cada uno de sus proyectos promoviendo las buenas relaciones comerciales y el respeto por el medio ambiente y acorde con los temas sociales donde se presten los servicios.
- Política de Calidad y mejora continua: SPIRAL INGENIERIA SA, comprometida con el desarrollo sostenible del país está integrada por un equipo multidisciplinario de profesionales con alto nivel de especialización bajo un enfoque permanente de innovación tecnológica y actualización de su recurso humano.

8.1.3.3. Productos: SPIRAL INGENIERIA SA, desarrolla labores de consultoría, interventoría, tránsito y transporte, trazabilidad, topografía y construcción.

Gráfico 7. Organigrama Empresa de ingeniería



Fuente: Elaboración propia

Basado en lo anterior es importante reconocer que la empresa seleccionada como ejemplo, tiene en su misión la participación de proyectos de infraestructura vial de Colombia cumpliendo con criterios de calidad que generen reconocimiento y participación en licitaciones de contratación y su visión es justamente liderar el mercado de proveedores de topografía en la infraestructura vial del país. Con respecto a los valores corporativos se distinguen: honestidad, respeto, ética y cumplimiento.

Conociendo este insumo y conocimiento de la organización se puede establecer con las directivas un diseño de competencias requeridas para el modelo basado en la realidad de la empresa, su naturaleza, enfoque y perspectiva del futuro de la organización.

Consciente de lo anterior a continuación se procede a la realización del inventario de competencias seleccionadas en el tipo de empresa ejemplificada en este documento.

8.1.4. Diccionario de competencias: De acuerdo con lo mencionado durante el capítulo, a continuación, se exponen las competencias seleccionadas para el tipo de empresa que a manera de ejemplo se desarrollará en la Monografía. De acuerdo con Martha Alles “Cada organización deberá diseñar su propio modelo de acuerdo con sus necesidades”³⁵,

³⁵ ALLES, Op. Cit, p. 126

por lo cual a continuación se realizará un diccionario de competencias en el cual como referente se toma el Diccionario de Martha Alles y se realiza una nueva conceptualización de competencias basado en la naturaleza de la empresa que se toma de ejemplo para el presente Monografía.

La competencia cardinal es aplicable a todos los niveles de la organización, está alineada con los objetivos organizacionales.

Cuadro 1. Definición de Competencias cardinales

COMPETENCIAS CARDINALES (CC)
Adaptabilidad a los cambios del entorno: Capacidad para asimilar de manera oportuna los cambios en el entorno de la organización. Tiene en cuenta las debilidades (internas y externas) para transformarlas en fortalezas a través de planes de acción en el cumplimiento de metas. Implica capacidad para manejo estratégico de la empresa y/o área.
Compromiso: capacidad de interiorizar los objetivos organizacionales y alinearlos con los objetivos personales. Capacidad de apoyo en diferentes áreas para el cumplimiento de resultados encaminados a los objetivos organizacionales.
Compromiso con la calidad del trabajo: capacidad de actuar de manera organizada siguiendo el cumplimiento de los procesos y políticas establecidas por la organización. Capacidad para alcanzar la velocidad y ritmo del mercado y tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la organización.
Compromiso con la rentabilidad: capacidad de participar activamente en la sostenibilidad y crecimiento financiero de la organización, teniendo en cuenta sus propias acciones y la de sus colaboradores haciendo, además, uso adecuado de los recursos.
Ética: Capacidad de obrar en todo momento bajo los estándares y valores profesionales y personales enmarcados en la honradez, sinceridad y buenas costumbres, respetando las políticas organizacionales generando confianza en propios y externos, siendo congruente con el pensar, decir y actuar.
Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones y generar acciones encaminadas a nuevas estrategias en nuevos contextos para cumplir objetivos organizacionales y de rentabilidad.
Perseverancia en la consecución de los objetivos: Capacidad para la constancia en el cumplimiento de la consecución de los objetivos. Insistencia y comportamiento constante en el logro de objetivos.
Respeto: Capacidad de comunicar bajo criterios de respeto y fortalecimiento de relaciones dentro de la organización.

Cuadro 1. (continuación)

<p>Responsabilidad social: Capacidad para desarrollar acciones y estrategias teniendo como referente políticas sociales en cada uno de sus acciones y proyectos de la organización. Capacidad de preservar el bienestar de los trabajadores, proveedores, clientes y comunidades</p>
<p>Relaciones públicas: Capacidad de establecer relaciones públicas productivas en términos sociales y económicos (clientes y proveedores), enfocando sus acciones a los objetivos de la organización.</p>
<p>Conciencia organizacional: Capacidad de conocer cada uno de los elementos de la organización, así como la interacción con factores externos con el fin de prever acontecimientos que afecten de manera positiva o negativa tanto la rentabilidad como las personas de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las competencias específicas gerenciales, están planteadas para un nivel de dirección de proyectos alineados con la visión de la empresa. De igual manera esta clasificación aplica para cargos relacionados con manejo y dirección de personas tanto para su desarrollo como para impulsar el crecimiento de la productividad y la eficiencia.

Cuadro 2. Definición de Competencias específicas gerenciales

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES (CEG)
<p>Conducción de personas y equipo de trabajo: Capacidad de dirigir de manera grupal e individual a los trabajadores, distribuir tareas de manera clara y oportuna para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Capacidad de desarrollar el compromiso, aprendizaje y crecimiento de su equipo de trabajo.</p>
<p>Entrepreneurial: Capacidad de llevar a un nivel más alto de productividad un área. Capacidad de crear estrategias medibles encaminadas a la productividad de un área específica.</p>
<p>Liderar con ejemplo: Capacidad de comunicar de manera efectiva la estrategia y objetivos de la organización, partiendo desde sus propios logros, compromiso, creatividad, ética y respeto.</p>
<p>Conocimiento técnico: Capacidad de demostrar y tener actualizados los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función</p>
<p>Iniciativa: Capacidad de actuar proactivamente frente a nuevas estrategias para resolver o evitar problemas.</p>
<p>Visión estratégica: Capacidad para lograr objetivos y metas retadoras, alineados con la estrategia corporativa.</p>
<p>Conocimiento de industria y del mercado: Capacidad para comprender las necesidades y requisitos del mercado, identificando amenazas y puntos fuertes de la organización, generando estrategias de competitividad.</p>
<p>Habilidades mediáticas: capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas, clientes y proveedores instrucciones, propuestas o solicitudes en general con claridad y sencillez.</p>
<p>Influencia y negociación: Capacidad para persuadir a personas, áreas, clientes o proveedores de manera eficiente generando ganancia para todas las partes y encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización</p>

Cuadro 2. (continuación)

Temple y dinamismo: Capacidad para actuar con serenidad, firmeza y perseverancia en el logro de los objetivos.

Fuente: elaboración propia

Las competencias específicas por área establecen las habilidades propias para desempeñar funciones misionales de la organización y están enfocadas de manera puntual a cada cargo. Se combinan con las habilidades cardinales y específicas gerenciales para dar mayor alcance y coordinación en todos los niveles de la organización.

Cuadro 3. Definición de Competencias específicas por área

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA (CEA) ADMINISTRACION , TECNICO, TALENTO HUMANO
<p>Adaptabilidad – Flexibilidad: Capacidad para asimilar de manera oportuna los cambios en el entorno de la organización. Tiene en cuenta las debilidades (internas y externas) para transformarlas en fortalezas a través de planes de acción en el cumplimiento de metas. Implica capacidad para manejo estratégico de la empresa y/o área.</p>
<p>Calidad y mejora continua: Capacidad de realizar acciones de acuerdo con los procesos establecidos, asegurando la calidad de los productos y atendiendo las condiciones de mejora propuestas desde la organización.</p>
<p>Capacidad de planificación y organización: Capacidad de cumplimiento de metas, especificando etapas y plazos para el cumplimiento de los objetivos. Incluye mecanismos de seguimiento y avance.</p>
<p>Colaboración: Capacidad de brindar apoyo a otras áreas, clientes y/o proveedores, dando respuesta oportuna y efectiva. Capacidad de ser facilitador en el cumplimiento de los objetivos.</p>
<p>Conocimientos técnicos: Capacidad de demostrar y tener actualizados los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.</p>
<p>Comunicación eficaz: Capacidad de comprender las necesidades de la organización y comunicarla a las partes interesadas. Capacidad de transmitir información de manera clara y sencilla.</p>
<p>Credibilidad técnica: Capacidad para alcanzarlos objetivos propuestos por la organización a partir de la solución de problemas, brindando tranquilidad y seguridad al área que pertenece y clientes</p>
<p>Gestión y logro de objetivos: Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar el personal, metodología y recursos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.</p>
<p>Orientación a los resultados con calidad: Capacidad de guiar comportamientos enfocados al cumplimiento de resultados, bajo estándares de calidad establecidos por la organización.</p>
<p>Orientación al cliente interno y externo: Capacidad de atender las necesidades de clientes externos e internos, gestionando adecuadamente las demandas generando soluciones eficientes.</p>

Cuadro 3. (continuación)

Pensamiento conceptual: Capacidad de identificar y solucionar dificultades presentadas en su área, construyendo conceptos que faciliten el desenvolvimiento de problemas.
Productividad: capacidad de cumplir con los objetivos propuestos en el tiempo y calidad requeridos.
Profundidad en el conocimiento de los productos: Capacidad de visualizar el alcance de los servicios (productos) de la organización a fin de empatarlos con las necesidades de los clientes.
Relaciones públicas: Capacidad de establecer relaciones públicas productivas en términos sociales y económicos (clientes y proveedores), enfocando sus acciones a los objetivos de la organización.
Responsabilidad: Capacidad de realizar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos en los términos definidos por la organización. Incluye la satisfacción personal en el cumplimiento y aporte a la organización.
Tolerancia a la presión del trabajo: Capacidad de firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles. Implica el alto desempeño aun en situación de dificultad.
Pensamiento estratégico: Capacidad de entender la organización, optimizando las fortalezas y aprovechando las oportunidades del contexto.
Pensamiento analítico: capacidad de entender la dinámica de la organización de manera sistemática, a fin de determinar prioridades.
Habilidades mediáticas: capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas, clientes y proveedores instrucciones, propuestas o solicitudes en general con claridad y sencillez.
Calidad en los resultados: Capacidad de entregar resultados de los servicios y productos de acuerdo con los requerimientos del cliente y los estándares de calidad establecidos por la organización.

Fuente: elaboración propia

8.1.5. Relación de cargos y competencias: Teniendo en cuenta el diccionario de competencias elaborado para la PYME que se tomó como ejemplo es necesario atribuirle a cada cargo las competencias que serán evaluadas.

Es importante entender que para cada cargo y/o área se establecen competencias que requiere cumplir el trabajador, combinando las cardinales específicas gerenciales y específicas de cada área, esto teniendo, encaminando una visión global y sistemática para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

8.1.5.1. Gerencia General: Las competencias para el cargo de la gerencia general están planteadas de acuerdo con las necesidades de la organización, la visión, objetivos, desarrollo de personas y actividad comercial.

Imagen 5. Competencias para la Gerencia General

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
GERENCIA GENERAL	ADMINISTRATIVA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conducción de personas y equipo de trabajo	Calidad y mejora continua
		Compromiso	Enterpreneurial	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso con la calidad del trabajo	Liderar con ejemplo	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Conocimiento técnico	Comunicación eficaz
		Ética	Iniciativa	Credibilidad técnica
		Innovación y creatividad	Visión estratégica	Gestión y logro de objetivos
		Perseverancia en la consecución de los objetivos	Conocimiento de industria y del mercado	Orientación a los resultados con calidad
		Respeto	Habilidades mediáticas	Orientación al cliente interno y externo
			Influencia y negociación	Pensamiento conceptual
			Temple y dinamismo	Productividad
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Relaciones públicas
				Responsabilidad:
				Pensamiento estratégico
				Pensamiento analítico
		Habilidades mediáticas		
		Calidad en los resultados		

Fuente: elaboración propia

8.1.5.2. Gerencia Administrativa: Las competencias de la gerencia administrativa cuentan con elementos similares a la gerencia general, sin embargo, está enfocada a los procesos administrativos incluyendo temas financieros y de personal.

Imagen 6. Competencias para la Gerencia administrativa

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
GERENCIA ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conducción de personas y equipo de trabajo	Calidad y mejora continua
		Compromiso	Enterpreneurial	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso con la calidad del trabajo	Liderar con ejemplo	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Conocimiento técnico	Comunicación eficaz
		Ética	Iniciativa	Credibilidad técnica
		Innovación y creatividad	Visión estratégica	Gestión y logro de objetivos
		Perseverancia en la consecución de los objetivos	Conocimiento de industria y del mercado	Orientación a los resultados con calidad
		Respeto	Habilidades mediáticas	Orientación al cliente interno y externo
			Influencia y negociación	Pensamiento conceptual
			Temple y dinamismo	Productividad
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Relaciones públicas
				Responsabilidad:
				Pensamiento estratégico
				Pensamiento analítico
		Habilidades mediáticas		
		Calidad en los resultados		

Fuente: elaboración propia

8.1.5.3. Gerencia Técnica: La gerencia técnica abarca funciones misionales tanto técnicas como comerciales, por tanto, la evaluación de desempeño tendrá en cuenta, este factor para su ponderación.

Imagen 7. Competencias para la Gerencia administrativa

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
GERENCIA TÉCNICA	TÉCNICA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conducción de personas y equipo de trabajo	Calidad y mejora continua
		Compromiso	Enterpreneurial	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso con la calidad del trabajo	Liderar con ejemplo	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Conocimiento técnico	Comunicación eficaz
		Ética	Iniciativa	Credibilidad técnica
		Innovación y creatividad	Visión estratégica	Gestión y logro de objetivos
		Perseverancia en la consecución de los objetivos	Conocimiento de industria y del mercado	Orientación a los resultados con calidad
		Respeto	Habilidades mediáticas	Orientación al cliente interno y externo
			Influencia y negociación	Pensamiento conceptual
			Temple y dinamismo	Productividad
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Relaciones públicas
				Responsabilidad:
				Pensamiento estratégico
		Pensamiento analítico		
		Habilidades mediáticas		
		Calidad en los resultados		

Fuente: elaboración propia

8.1.5.4. Gerencia de Talento Humano: La gerencia de recursos humanos comparte las competencias de las otras tres gerencias, aunque en su ponderación se verá reflejado en mayor medida su inclinación al servicio al cliente interno y externo.

Imagen 8. Competencias para la Gerencia administrativa

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
GERENCIA RRHH	ADMINISTRATIVA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conducción de personas y equipo de trabajo	Calidad y mejora continua
		Compromiso	Enterpreneurial	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso con la calidad del trabajo	Liderar con ejemplo	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Conocimiento técnico	Comunicación eficaz
		Ética	Iniciativa	Credibilidad técnica
		Innovación y creatividad	Visión estratégica	Gestión y logro de objetivos
		Perseverancia en la consecución de los objetivos	Conocimiento de industria y del mercado	Orientación a los resultados con calidad
		Respeto	Habilidades mediáticas	Orientación al cliente interno y externo
			Influencia y negociación	Pensamiento conceptual
			Temple y dinamismo	Productividad
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Relaciones públicas
				Responsabilidad:
				Pensamiento estratégico
				Pensamiento analítico
		Habilidades mediáticas		
		Calidad en los resultados		

Fuente: elaboración propia

8.1.5.5. Contador, Revisor Fiscal y asistente administrativa: Los cargos mencionados hacen parte del área administrativa, que como se mencionó tiene a cargo las finanzas y los procesos administrativos.

Imagen 9. Competencias para Contador y revisoría fiscal

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
CONTADOR-REVISOR FISCAL	ADMINISTRATIVA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	N.A	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso	N.A	Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo	N.A	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	N.A	Comunicación eficaz
		Ética	N.A	Credibilidad técnica
		Innovación y creatividad	N.A	Gestión y logro de objetivos
		Perseverancia en la consecución de los objetivos	N.A	Orientación al cliente interno y externo
		Respeto	N.A	Pensamiento conceptual
			N.A	Profundidad en el conocimiento de los productos
			N.A	Tolerancia a la presión del trabajo
				Responsabilidad
				Calidad en los resultados
				Pensamiento analítico
				Pensamiento estratégico

Fuente: elaboración propia

Imagen 10. Competencias para Asistente administrativa

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
<i>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</i>	<i>ADMINISTRATIVA</i>	Adaptabilidad a los cambios del entorno	N.A	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso	N.A	Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo	N.A	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	N.A	Comunicación eficaz
		Ética	N.A	Gestión y logro de objetivos
		Innovación y creatividad	N.A	Orientación a los resultados con calidad
		Perseverancia en la consecución de los objetivos	N.A	Orientación al cliente interno y externo
		Respeto	N.A	Pensamiento estratégico
			N.A	Profundidad en el conocimiento de los productos
			N.A	Tolerancia a la presión del trabajo
				Responsabilidad
				Calidad en los resultados
				Relaciones públicas
				Productividad
		Adaptabilidad – Flexibilidad		
		Habilidades mediáticas		

Fuente: elaboración propia

8.1.5.6. Coordinador de proyectos: El coordinador de proyectos es un cargo que tiene unas características gerenciales, en cuanto al manejo de personal y el pensamiento estratégico para cumplir con objetivos organizacionales, así como representar a la empresa en ocasiones que se requieran frente a clientes o grupos de interés.

Imagen 11. Competencias para Coordinador de proyectos

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
COORDINADOR DE PROYECTOS	TECNICA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Visión estratégica	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso	Empresarial	Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo	Liderar con ejemplo	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Temple y dinamismo	Comunicación eficaz
		Ética		Gestión y logro de objetivos
		Innovación y creatividad		Orientación a los resultados con calidad
		Perseverancia en la consecución de los objetivos		Orientación al cliente interno y externo
		Respeto		Pensamiento estratégico
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Tolerancia a la presión del trabajo
				Responsabilidad
				Calidad en los resultados
				Credibilidad técnica
				Productividad
			Calidad y mejora continua	
	Pensamiento conceptual			

Fuente: elaboración propia

8.1.5.7. Ingeniero de proyectos: Es un cargo que no tiene personal a cargo, sin embargo, requiere de competencias gerenciales encaminadas a la estrategia de la organización.

Imagen 12. Ingeniero de proyectos

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
INGENIERO DE PROYECTOS	TECNICA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Visión estratégica	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso	Emprepreneurial	Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo	Liderar con ejemplo	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Temple y dinamismo	Comunicación eficaz
		Ética		Gestión y logro de objetivos
		Innovación y creatividad		Orientación a los resultados con calidad
		Perseverancia en la consecución de los objetivos		Orientación al cliente interno y externo
		Respeto		Pensamiento estratégico
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Tolerancia a la presión del trabajo
				Responsabilidad
				Calidad en los resultados
				Credibilidad técnica
				Productividad
	Calidad y mejora continua			
	Pensamiento conceptual			

Fuente: elaboración propia

8.1.5.8. Residente de campo: Es un cargo importante en la organización debido a que se convierte en un puente de comunicación e información con las áreas administrativas, técnicas y de recursos humanos. Tiene nivel jerárquico sobre las comisiones de topografía o personal que ejecute actividades operativas. Debe estar alineado con la estrategia de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Imagen 13. Residente de campo

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
RESIDENTE DE CAMPO	TECNICA	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Visión estratégica	Capacidad de planificación y organización
		Compromiso	Liderar con ejemplo	Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo	Influencia y negociación	Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad	Temple y dinamismo	Comunicación eficaz
		Ética	Conducción de personas y equipo de trabajo	Gestión y logro de objetivos
		Innovación y creatividad	Iniciativa	Orientación a los resultados con calidad
		Perseverancia en la consecución de los objetivos		Orientación al cliente interno y externo
		Respeto		Pensamiento estratégico
				Profundidad en el conocimiento de los productos
				Tolerancia a la presión del trabajo
				Responsabilidad
				Calidad en los resultados
				Credibilidad técnica
			Productividad	
	Calidad y mejora continua			
	Relaciones públicas			
	Adaptabilidad – Flexibilidad			

Fuente: elaboración propia

8.1.5.9. Comisión de topografía: La comisión de topografía o de campo (dependiendo el proyecto), se considera un pilar en la naturaleza de la organización teniendo en cuenta que es el insumo principal para dar cumplimiento a los requisitos o necesidades del cliente.

Imagen 14. Competencias comisión de topografía o de campo

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
COMISION DE TOPOGRAFIA: TOPOGRAFO, CADENERO 1 Y 2	TECNICA	Adaptabilidad a los cambios del entorno		Capacidad de planificación y organización
		Compromiso		Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo		Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad		Tolerancia a la presión del trabajo
		Ética		Gestión y logro de objetivos
		Innovación y creatividad		Orientación a los resultados con calidad
		Perseverancia en la consecución de los objetivos		Responsabilidad
		Respeto		Productividad
				Calidad en los resultados
				Adaptabilidad – Flexibilidad

Fuente: elaboración propia

8.1.5.10. Seguridad y salud en el trabajo (SST): El área de SST es transversal a cada uno de los procesos de cualquier organización. En muchas ocasiones se toma como aislada o independiente, lo cual dificulta el objetivo principal como es el cuidado de la salud de los trabajadores. Por tal motivo en esta estructura se incluye como parte de RRHH apoyando de manera estratégica el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales.

Imagen 15. Competencias para SST

CARGO	AREA	COMPETENCIAS		
		CC	CEG	CEA
SST	TECNICA	Adaptabilidad a los cambios del entorno		Capacidad de planificación y organización
		Compromiso		Colaboración
		Compromiso con la calidad del trabajo		Conocimientos técnicos
		Compromiso con la rentabilidad		Tolerancia a la presión del trabajo
		Ética		Gestión y logro de objetivos
		Innovación y creatividad		Orientación a los resultados con calidad
		Perseverancia en la consecución de los objetivos		Responsabilidad
		Respeto		Productividad
				Calidad en los resultados
				Adaptabilidad – Flexibilidad
				Calidad y mejora continua
				Conocimientos técnicos
				Pensamiento estratégico
				Comunicación eficaz
				Credibilidad técnica
	Orientación al cliente interno y externo			
	Relaciones públicas			

Fuente: Elaboración propia

8.2. LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS APLICABLES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA MICROEMPRESA.

Ya definidas las competencias por cada uno de los cargos y áreas, es necesario establecer cuáles son los factores de evaluación para cada una de las competencias. Por lo cual y siguiendo la guía del Diccionario de competencias³⁶, se establecerán criterios con los que se evaluarán las competencias teniendo cuatro ítems de cumplimiento que serán encasillados con las letras A, B, C, D, otorgándole un valor cuantitativo a cada una, permitiendo ponderar los valores y otorgar un valor susceptible a interpretación.

La estructura de evaluación está montada sobre un sistema similar al Modelo OKRs de Andrew Grove, sin embargo, en este caso los pilares sostienen no el objetivo sino la competencia esperada.

8.2.1 Valores asignados a los factores de evaluación de Competencias: De acuerdo a lo planteado en la estructura anterior y teniendo como valoración cualitativa cada competencia, se establece un valor cuantitativo a cada factor que compone la competencia.

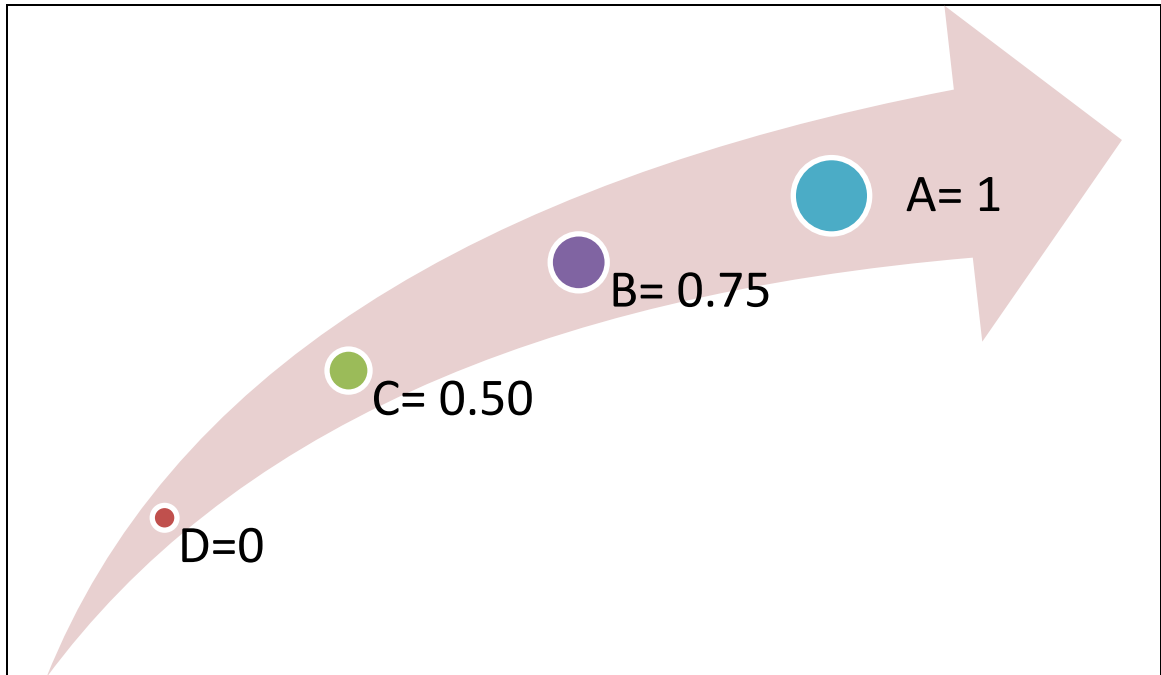
Los factores definidos por las letras A, B,C,D cuentan cada uno como un acercamiento (o alejamiento) del cumplimiento de la competencia, siendo uno el valor más cercano a lo esperado y cero el factor que más se aleja.

Para el caso que al trabajador no le aplique alguno de los factores se calificará con uno (1.0).

La valoración es ideal para lograr hacer seguimiento y una trazabilidad de la mejora continua en el proceso para desarrollar competencias en los trabajadores y alinear con los estándares de la organización. Contemplar de manera numérica o cuantitativa permite evaluar de manera mas concreta y objetiva, definiendo puntos de inicio y de llegada.

³⁶ ALLES, Op. Cit p.124

Gráfico 8. Valoración numérica de factores de cumplimiento de competencias



Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra la trayectoria numérica para conseguir el cumplimiento de la competencia requerida, y simula un proceso en la evaluación de desempeño por competencias de crecimiento y mejora continua mas no de represión o castigo.

A continuación, se muestra una serie de tablas que permiten hacer una diferenciación cualitativa del nivel de cumplimiento de la competencia. La diferenciación de los valores está encaminada a la descripción del actuar comparado con la competencia esperada. Cada competencia hay que analizarla de manera individual siempre teniendo en cuenta la pertinencia con relación a la estrategia organizacional.

En ese orden de idea y para tener una claridad, hay que entender la calificación por letras como: A=1.0, B=0.75, C=0.50 y D=0.0

8.2.2 Factores de evaluación para competencias cardinales:

Cuadro 4. Adaptabilidad a los cambios del entorno

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO			
A Diseña o interviene en estrategias y políticas organizacionales, interactúa acorde con las situaciones del entorno social, organizacional, da aliento y promueve las habilidades de adaptabilidad a los colaboradores	B Comprende rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. conduce el área o su cargo en momentos difíciles	C Es receptivo al aprendizaje de nuevos contextos y promueve el interés por la adaptación a los cambios	D Se le dificulta ajustarse a nuevas situaciones tanto internas como externas que afectan a la organización

Fuente: Elaboración propia

Para la competencia adaptabilidad a los cambios del entorno, se debe tener en cuenta que, para niveles jerárquicos más altos, se evaluará con mayor atención ya que se espera que surja desde allí las estrategias organizacionales.

Cuadro 5. Compromiso

COMPROMISO			
A Define y o apoya la misión, visión, valores y estrategia de la organización, demostrando con su disciplina personal y alta productividad la pertenencia a la compañía	B Apoya la misión, visión, valores y estrategia de la organización, desde su área de trabajo cumpliendo metas personales, profesionales y organizacionales demuestra su disciplina personal y alta productividad la pertenencia a la compañía	C Cumple los lineamientos establecidos por la organización para su cargo, cumpliendo con labores organizacionales. su disciplina personal y productividad se encuentra igual a los resultados esperados	D Cumple los lineamientos establecidos por la organización para su cargo, cumpliendo con labores organizacionales. y productividad se encuentra por debajo a los resultados esperados

Fuente: Elaboración propia

La competencia de compromiso tiene una valoración similar para todos los cargos y áreas de la organización ya que se debe enfocar la competencia a todos los niveles.

Cuadro 6. Compromiso con la calidad del trabajo.

COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO			
A	B	C	D
<p>Capacidad de actuar con velocidad en la toma de decisiones con criterios de calidad establecidos por la organización. Aplica políticas y diseña procesos implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en temas de su especialidad. es referente en la organización por su compromiso con la calidad del trabajo</p>	<p>Capacidad de actuar con velocidad en la toma de decisiones con criterios de calidad establecidos por la organización. implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en temas de su especialidad. es referente en la organización por su compromiso con la calidad del trabajo</p>	<p>Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales para conseguir los resultados esperados</p>	<p>Requiere un proceso de reentrenamiento en participación y aplicación de procesos tanto de su área como organizacionales</p>

Fuente: Elaboración propia

Esta competencia es muy importante en todos los niveles de la organización ya que se debe alinear con la política de calidad de la organización.

Cuadro 7. Compromiso con la rentabilidad

COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD			
A	B	C	D
<p>Capacidad para definir y aplicar políticas, objetivos y estrategias para la rentabilidad y crecimiento sostenido. Estimula a sus compañeros a lograr y cumplir con la estrategia organizacional de rentabilidad.</p>	<p>Capacidad para apoyar y proponer políticas, objetivos y estrategias para la rentabilidad y crecimiento sostenido. Estimula a sus compañeros a lograr y cumplir con la estrategia organizacional de rentabilidad</p>	<p>Capacidad para apoyar políticas, objetivos y estrategias para la rentabilidad y crecimiento sostenido. realiza su gestión en el promedio de rentabilidad de la estrategia organizacional</p>	<p>Capacidad para realizar su gestión por debajo del promedio de rentabilidad de la estrategia organizacional</p>

Fuente: Elaboración propia

El compromiso con la rentabilidad está alineado con el uso eficiente de los recursos de la empresa, así con la calidad del producto.

Cuadro 8. Ética

ÉTICA			
A	B	C	D
<p>Capacidad para establecer la visión, misión, valores y estrategia de la organización como un marco de trabajo para sí mismo. Prioriza los valores y buenas costumbres aun sobre sus propios intereses. Se muestra como referente de ética no solo en su vida laboral sino personal y social</p>	<p>Capacidad para priorizar los valores y buenas costumbres aun sobre sus propios intereses. Se muestra como referente de ética no solo en su vida laboral sino personal y social</p>	<p>Capacidad para comprender la visión, misión, valores y estrategia de la organización como un marco de trabajo para sí mismo. Se muestra como referente de ética no solo en su vida laboral sino personal y social</p>	<p>Capacidad para comprender la visión, misión, valores y estrategia de la organización como un marco de ética</p>

Fuente: Elaboración propia

La ética es una competencia indiscutible en cada uno de los niveles y en cada una de las actividades.

Cuadro 9. Innovación y creatividad

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD			
A	B	C	D
Capacidad para presentar y ejecutar ideas novedosas a la medida de los requerimientos de los clientes y de la estrategia organizacional. Implica ser referente de innovación	capacidad para ejecutar ideas novedosas a la medida de los requerimientos de los clientes y de la estrategia organizacional. Implica ser referente de innovación	capacidad para ejecutar ideas novedosas a la medida de los requerimientos de los clientes y de la estrategia organizacional.	requiere acciones encaminadas a aprender ejecutar ideas novedosas a la medida de los requerimientos de los clientes y de la estrategia organizacional.

Fuente: Elaboración propia

La innovación y creatividad no son competencias que solo se puedan distinguir en niveles gerenciales sino también en niveles operativos, ya que estas habilidades (que acá llamamos competencias) son indiscutiblemente factores de relevancia para operaciones en campo y en manejo de clientes.

Cuadro 10. Perseverancia en la consecución de los objetivos

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS			
A	B	C	D
Capacidad para la constancia en el cumplimiento de la consecución de los objetivos. Diseña y establece procedimientos. Insistencia y comportamiento constante en el logro de objetivos. Capacidad cuando insistir sea necesario. implica ser referente en la consecución de los objetivos	Capacidad para la constancia en el cumplimiento de la consecución de los objetivos. Apoya procedimientos. para cumplimiento de objetivos. Tiene Insistencia y comportamiento constante en el logro de objetivos. Capacidad cuando insistir sea necesario. implica ser referente en la consecución de los objetivos	Capacidad para la constancia en el cumplimiento de la consecución de los objetivos. Capacidad cuando insistir sea necesario	Requiere acciones encaminadas a desarrollar la constancia por el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Elaboración propia

Es indispensable no rendirse ante los obstáculos que se presentan en el día a día de las jornadas laborales por esto la competencia de perseverancia en la consecución de los objetivos es medible para lograr evidenciar el nivel de interés y habilidades que desarrolla un trabajador.

Cuadro 11. Respeto

RESPE TO			
A capacidad de comunicar bajo criterios de respeto y fortalecimiento de relaciones dentro de la organización. diseña estrategias propias y en la organización para el trabajo digno. capacidad de ser considerado congruente entre sus palabras y actos	B capacidad de comunicar bajo criterios de respeto y fortalecimiento de relaciones dentro de la organización. capacidad de ser considerado congruente entre sus palabras y actos	C capacidad de comunicar bajo criterios de respeto y fortalecimiento de relaciones dentro de la organización	D requiere fortalecimiento en trato digno, habilidades comunicativas y seguimiento de sus actos con la organización.

Fuente: Elaboración propia

El respeto se considera competencia a evaluar ya que se debe medir el nivel de cumplimiento de los valores organizacionales.

Cuadro 12. Responsabilidad social

Responsabilidad social			
A	B	C	D
Capacidad para fijar e implementar acciones y estrategias teniendo como referente políticas sociales en cada uno de sus acciones y proyectos de la organización. Capacidad de preservar el bienestar de las trabajadores, proveedores, clientes y comunidades.	Capacidad para implementar acciones y estrategias teniendo como referente políticas sociales en cada uno de sus acciones y proyectos de la organización. Capacidad de preservar el bienestar de las trabajadores, proveedores, clientes y comunidades	Capacidad para implementar acciones y estrategias teniendo como referente políticas sociales en cada uno de sus acciones y proyectos de la organización	Requiere mejoramiento en Capacidad para identificar políticas , acciones y estrategias teniendo como referente la responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia

De igual manera que la Ética y el respeto, al ser parte de los valores organizacionales son susceptibles a evaluación ya que en todo momento la empresa debe estar girando hacia el mismo lado y la evaluación de desempeño es una herramienta para asegurar este objetivo.

Cuadro 13. Relaciones públicas

RELACIONES PÚBLICAS			
A	B	C	D
<p>Capacidad de establecer relaciones publicas productivas en términos sociales y económicas (clientes y proveedores), tanto en cliente interno como externo enfocando sus acciones a los objetivos de la organización. Plantea acciones alineadas con el comportamiento amable y de buenas prácticas en la vida personal y laboral.</p>	<p>Capacidad de establecer relaciones publicas productivas en términos sociales y económicas (clientes y proveedores), tanto en cliente interno como externo enfocando sus acciones a los objetivos de la organización. desarrolla acciones planteadas y alineadas con el comportamiento amable y de buenas prácticas en la vida personal y laboral</p>	<p>Capacidad de establecer relaciones publicas productivas en términos sociales y económicas (clientes y proveedores), tanto en cliente interno o el externo enfocando sus acciones a los objetivos de la organización.</p>	<p>Requiere mejoramiento en Capacidad para relacionarse tanto con clientes externos como internos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Una de las competencias de mayor fortaleza ya que muchas de las actividades que se realizan tienen una interacción directa con zonas y comunidades, así, como con diferentes actores que directamente se involucran en los proyectos.

Cuadro 14. Conciencia organizacional

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL			
A	B	C	D
<p>Capacidad de conocer cada uno de los elementos de la organización, así como la interacción con factores externos con el fin de prever acontecimientos que afecten de manera positiva o negativa tanto la rentabilidad como las personas de la organización. capacidad de desarrollar e implementar políticas para lograr que la organización comprenda sus elementos constitutivos para la consecución de objetivos</p>	<p>Capacidad de conocer cada uno de los elementos de la organización, así como la interacción con factores externos con el fin de prever acontecimientos que afecten de manera positiva o negativa tanto la rentabilidad como las personas de la organización. Capacidad de ejecutar políticas para lograr que la organización comprendan sus elementos constitutivos para la consecución de objetivos</p>	<p>Capacidad de conocer cada uno de los elementos de la organización, así como la interacción con factores externos con el fin de prever acontecimientos que afecten de manera positiva o negativa tanto la rentabilidad como las personas de la organización</p>	<p>Requiere mejoramiento en la Capacidad de conocer cada uno de los elementos de la organización, así como la interacción con factores externos con el fin de prever acontecimientos que afecten de manera positiva o negativa tanto la rentabilidad como las personas de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Una Competencia para entender la estrategia organizacional y el futuro de las acciones a desarrollar dentro de la compañía.

8.2.3 Competencias Específicas Gerenciales

Cuadro 15. Conducción de personas y equipo de trabajo

CONDUCCIÓN DE PERSONAS Y EQUIPO DE TRABAJO			
A	B	C	D
<p>Capacidad de dirigir de manera grupal e individual a los trabajadores, distribuir tareas de manera clara y oportuna para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Capacidad de desarrollar el compromiso, aprendizaje y crecimiento de su equipo de trabajo. planea estrategias de desarrollo de habilidades del personal a cargo Se identifica por ser referente en la conducción de personas</p>	<p>Capacidad de dirigir de manera grupal e individual a los trabajadores, distribuir tareas de manera clara y oportuna para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Capacidad de desarrollar el compromiso, aprendizaje y crecimiento de su equipo de trabajo. Desarrolla estrategias de desarrollo de habilidades del personal a cargo Se identifica por ser referente en la conducción de personas</p>	<p>Desarrolla estrategias de desarrollo de habilidades del personal a cargo</p>	<p>Requiere mejoramiento en el desarrollo y planteamiento de estrategias de desarrollo de habilidades del personal a cargo . .</p>

Fuente: Elaboración propia

La conducción de personas es una de las competencias esperadas en el perfil de cargo pero que debe ser evaluada constante mente para su mejora continua.

Cuadro 16. Enterpreneurial

ENTERPRENEURIAL			
A	B	C	D
Capacidad de dirigir de Capacidad de llevar a un nivel de más alto de productividad un área. Capacidad de crear estrategias medibles encaminadas a la productividad de un área específica. Plantea y desarrolla estrategias para transformar áreas de baja productividad en áreas de mayor rendimiento.	Capacidad de dirigir de Capacidad de llevar a un nivel de más alto de productividad un área. Capacidad de crear estrategias medibles encaminadas a la productividad de un área específica. Desarrolla estrategias para transformar áreas de baja productividad en áreas de mayor rendimiento.	Implementa estrategias para transformar áreas de baja productividad en áreas de mayor rendimiento.	Requiere mejoramiento en el desarrollo e implementación de estrategias para transformar áreas de baja productividad en áreas de mayor rendimiento. . .

Fuente: Elaboración propia

La competencia entrepreneurial, se distingue por lograr el emprendimiento sobre las ideas y proyectos realizándose por eso siempre se espera y exige en niveles gerenciales que cada acción llegue a un nivel más alto dentro de la compañía.

Cuadro 17. Liderar con ejemplo

LIDERAR CON EJEMPLO			
A	B	C	D
<p>Capacidad de comunicar de manera efectiva la estrategia y objetivos de la organización, partiendo desde sus propios logros, compromiso, creatividad, ética y respeto. visualiza situaciones nuevas como oportunidades para el área o su cargo. es referente en el mercado de líder y promotor de la innovación</p>	<p>Capacidad de comunicar de manera efectiva la estrategia y objetivos de la organización, partiendo desde sus propios logros, compromiso, creatividad, ética y respeto</p>	<p>Implementa acciones encaminadas al cumplimiento de la estrategia organizacional</p>	<p>Requiere Fortalecimiento en la capacidad de comunicar de manera efectiva la estrategia y objetivos de la organización, partiendo desde sus propios logros, compromiso, creatividad, ética y respeto.</p>

Fuente: Elaboración propia

Esta competencia es fundamental en el accionar de la compañía con respecto a todas las partes interesadas.

Cuadro 18. Conocimiento técnico

CONOCIMIENTO TÉCNICO			
A Capacidad de demostrar y tener actualizados los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función. Incluye la habilidad para explicar conceptos y servir como entrenador	B Capacidad de demostrar y tener actualizados los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.	C Capacidad de demostrar los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.	D Requiere Fortalecimiento en los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento técnico es parte fundamental de los productos de SPIRAL INGENIERIA, ya que permiten desarrollar procesos de alta calidad.

Cuadro 19. Iniciativa

INICIATIVA			
A Capacidad de actuar proactivamente frente a nuevas estrategias para resolver o evitar problemas. Elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades	B Capacidad de actuar proactivamente frente a nuevas estrategias para resolver o evitar problemas.	C Capacidad de actuar frente a nuevas estrategias para resolver o evitar problemas.	D Requiere Fortalecimiento en planteamiento y accionar proactivo de estrategias innovadoras y planes de contingencia.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Visión estratégica

VISIÓN ESTRATÉGICA			
A	B	C	D
Capacidad para lograr objetivos y metas retadoras, alineados con la estrategia corporativa capacidad de desarrollar, comprender y ejecutar cambios en el entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	Capacidad para lograr objetivos y metas retadoras, alineados con la estrategia corporativa capacidad de ejecutar cambios en el entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	capacidad de ejecutar cambios en el entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo	Requiere Fortalecimiento en capacidad de ejecutar cambios en el entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo

Fuente: Elaboración propia

La visión estratégica, es fundamental como competencia para la organización ya que permite decir no solo el plan de acción sino la ruta metodológica para cumplir las acciones contratadas y lograr la satisfacción del cliente.

Cuadro 21. Conocimiento de industria y del mercado

CONOCIMIENTO DE INDUSTRIA Y DEL MERCADO			
A	B	C	D
Capacidad para comprender las necesidades y requisitos del mercado, identificando amenazas y puntos fuertes de la organización, generando e implementando estrategias de competitividad	Capacidad para comprender las necesidades y requisitos del mercado, identificando amenazas y puntos fuertes de la organización, implementando estrategias de competitividad.	Capacidad para comprender las necesidades y requisitos del mercado	Requiere Fortalecimiento en Capacidad para comprender las necesidades y requisitos del mercado

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento de la industria y del mercado es congruente con la calidad de los productos entregados, ya que la industria y el mercado de alguna manera establecen los parámetros de calidad en términos de satisfacción. Por esto es importante que se conozca claramente estos dos elementos (industria y mercado), para estar bajo la estrategia organizacional.

Cuadro 22. Habilidades mediáticas

Habilidades mediáticas			
A	B	C	D
Capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas, clientes y proveedores instrucciones, propuestas o solicitudes en general con claridad y sencillez.	Capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas o clientes y proveedores.	Capacidad de comunicar con otras áreas o clientes y proveedores	Requiere Fortalecimiento en la capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas, clientes y proveedores instrucciones, propuestas o solicitudes en general con claridad y sencillez.

Fuente: Elaboración propia

Las habilidades mediáticas en niveles gerenciales son de suma importancia ya deberá tener el contacto no solo con clientes sino también con los colaboradores, convirtiéndose en un mecanismo de comunicación con los diferentes tipos de clientes (internos y externos).

Cuadro 23. Influencia y negociación

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN			
A	B	C	D
<p>Capacidad para persuadir a personas, áreas, clientes o proveedores de manera eficiente generando ganancia para todas las partes y encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces para respaldar criterios</p>	<p>Capacidad para persuadir a personas, áreas, clientes o proveedores de manera eficiente generando ganancia para todas las partes y encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>	<p>Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces para respaldar criterios.</p>	<p>Requiere fortalecimiento en la capacidad para persuadir a personas, áreas, clientes o proveedores de manera eficiente generando ganancia para todas las partes y encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces para respaldar criterios</p>

Fuente: Elaboración propia

Para esta competencia se espera una puntuación alta en niveles gerenciales ya que la interacción con las partes interesadas deberá estar siempre encaminada a la negociación y la influencia sobre el entorno y sus colaboradores.

Cuadro 24. Temple y dinamismo

TEMPLE Y DINAMISMO			
A	B	C	D
<p>Capacidad para actuar con serenidad, firmeza y perseverancia en el logro de los objetivos. Demuestra capacidad de superar obstáculos y mantener un nivel de desempeño optimo en circunstancias de alta exigencia. Implica ser referente en temple y dinamismo</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, firmeza y perseverancia en el logro de los objetivos. Demuestra capacidad de superar obstáculos y mantener un nivel de desempeño optimo en circunstancias de alta exigencia</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, firmeza y perseverancia en el logro de los objetivos.</p>	<p>Requiere fortalecer la capacidad para actuar con serenidad, firmeza y perseverancia en el logro de los objetivos. Demuestra capacidad de superar obstáculos y mantener un nivel de desempeño optimo en circunstancias de alta exigencia. Implica ser referente en temple y dinamismo</p>

Fuente: Elaboración propia

El temple y dinamismo son competencias esperadas en la participación del proyecto para conseguir el mejor resultado posible sin salirse nunca de los estándares establecidos por la compañía y por el cliente.

8.2.4 Competencias específicas por área (CEA)

Cuadro 25. Adaptabilidad – Flexibilidad

ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD			
A	B	C	D
<p>Capacidad para asimilar de manera oportuna los cambios en el entorno de la organización. Tiene en cuenta las debilidades (internas y externas) para transformarlas en fortalezas a través de planes de acción en el cumplimiento de metas. Implica capacidad para manejo estratégico de la empresa y/o área .</p>	<p>Capacidad para asimilar de manera oportuna los cambios en el entorno de la organización. Tiene en cuenta las debilidades (internas y externas) para transformarlas en fortalezas a través de planes de acción en el cumplimiento de metas. .</p>	<p>Capacidad para acatar las estrategias planteadas para afrontamiento de cambios actuar con serenidad, firmeza y perseverancia en el logro de los objetivos.</p>	<p>Requiere fortalecer la capacidad para asimilar de manera oportuna los cambios en el entorno de la organización. Tiene en cuenta las debilidades (internas y externas) para transformarlas en fortalezas a través de planes de acción en el cumplimiento de metas. Implica capacidad para manejo estratégico de la empresa y/o área</p>

Fuente: Elaboración propia

La adaptabilidad y flexibilidad es una competencia definitiva sobre las actividades técnicas, ya que es constante el cambio de condiciones legales, de terreno o condiciones del cliente a la que se expone en este tipo de actividad económica.

Cuadro 26. Calidad y mejora continua

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA			
A	B	C	D
<p>Capacidad de realizar acciones de acuerdo con los procesos establecidos, asegurando la calidad de los productos y atendiendo las condiciones de mejora propuestas desde la organización. Capacidad de acatar las acciones de mejora como parte del proceso de mejora continua. Propone e interviene en estrategias para la mejora continua de cada uno de los procesos</p>	<p>Capacidad de realizar acciones de acuerdo con los procesos establecidos, asegurando la calidad de los productos y atendiendo las condiciones de mejora propuestas desde la organización. Capacidad de acatar las acciones de mejora como parte del proceso de mejora continua</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p>Capacidad de acatar las acciones de mejora como parte del proceso de mejora continua.</p>	<p>Requiere fortalecer la capacidad de realizar acciones de acuerdo con los procesos establecidos, asegurando la calidad de los productos y atendiendo las condiciones de mejora propuestas desde la organización. Capacidad de acatar las acciones de mejora como parte del proceso de mejora continua. Propone e interviene en estrategias para la mejora continua de cada uno de los procesos</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27. Capacidad de planificación y organización

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
A	B	C	D
<p>Capacidad de diseño y cumplimiento de metas, especificando etapas y plazos para el cumplimiento de los objetivos. Incluye mecanismos de seguimiento y avance de las tareas para mantener el control y aplicar las medidas correctivas necesarias</p>	<p>Capacidad de diseño y cumplimiento de metas, especificando etapas y plazos para el cumplimiento de los objetivos. . . .</p>	<p>Capacidad de acatar las metas propuestas y el cumplimiento de metas, especificando etapas y plazos para el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Requiere fortalecer la capacidad de cumplimiento de metas, especificando etapas y plazos para el cumplimiento de los objetivos. Incluye mecanismos de seguimiento y avance de las tareas para mantener el control y aplicar las medidas correctivas necesarias</p>

Fuente: Elaboración propia

El trabajo organizado y bajo los estándares de la planeación estratégica permiten desarrollar los productos sin contratiempos que en muchas de las ocasiones repercute sobre el bienestar del trabajador.

Cuadro 28. Colaboración

COLABORACIÓN			
A	B	C	D
<p>Capacidad de brindar apoyo a otras áreas, clientes y/o proveedores, dando respuesta oportuna y efectiva. Capacidad de ser facilitador en el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Capacidad de promover espíritu de colaboración en toda la organización y facilitar el cumplimiento de objetivos</p>	<p>Capacidad de brindar apoyo a otras áreas, clientes y/o proveedores, dando respuesta oportuna y efectiva.</p> <p>Capacidad de ser facilitador en el cumplimiento de los objetivos</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p>Capacidad de brindar apoyo a otras áreas, clientes y/o proveedores, en el momento en que se le solicite</p>	<p>Requiere fortalecer la capacidad de brindar apoyo a otras áreas, clientes y/o proveedores, dando respuesta oportuna y efectiva.</p> <p>Capacidad de ser facilitador en el cumplimiento de los objetivos. Capacidad de promover espíritu de colaboración en toda la organización y facilitar el cumplimiento de objetivos</p>

Fuente: Elaboración propia

La colaboración se considera estar presente en todos los niveles de la organización, está alineado con el trabajo en equipo y la participación del individuo en su entorno social.

Cuadro 29. Conocimiento técnico

CONOCIMIENTO TÉCNICO			
A	B	C	D
<p>Capacidad de demostrar y tener actualizados los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función. Incluye la habilidad para explicar conceptos y servir como entrenador</p>	<p>Capacidad de demostrar y tener actualizados los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p>Capacidad de demostrar los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función</p>	<p>Requiere Fortalecimiento en los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30. Comunicación eficaz

COMUNICACIÓN EFICAZ			
A	B	C	D
<p>Capacidad de comprender las necesidades de la organización y comunicarla a las partes interesadas. Capacidad de transmitir información de manera clara y sencilla.</p>	<p>Capacidad de comprender las necesidades de la organización y comunicarla a las partes interesadas.</p>	<p>Capacidad de comunicar los conocimientos técnicos para el ejercicio de su función.</p>	<p>Requiere Fortalecimiento en Capacidad de comprender las necesidades de la organización y comunicarla a las partes interesadas. Capacidad de transmitir información de manera clara y sencilla.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 31. Credibilidad técnica

CREDIBILIDAD TÉCNICA			
A	B	C	D
<p>Capacidad para alcanzarlos objetivos propuestos por la organización a partir de la solución de problemas, brindando tranquilidad y seguridad al área que pertenece y clientes. Demostrar el cumplimiento individual o del área de los objetivos propuestos</p>	<p>Capacidad para alcanzarlos objetivos propuestos por la organización a partir de la solución de problemas, brindando tranquilidad y seguridad al área que pertenece y clientes</p>	<p>Alcanza los objetivos propuestos por la organización bajo supervisión del jefe directo .</p>	<p>Requiere Fortalecimiento en Capacidad para alcanzarlos objetivos propuestos por la organización a partir de la solución de problemas, brindando tranquilidad y seguridad al área que pertenece y clientes . Demostrar el cumplimiento individual o del área de los objetivos propuestos</p>

Fuente: Elaboración propia

La credibilidad técnica es un valor agregado que SPIRAL INGENIERIA, a gozado durante muchos años por tanto cada uno de los trabajadores debe realizar su trabajo como una representación de sus capacidades y al ser una empresa estructurada por procesos, es importante confiar en la buena elaboración de productos de todos los miembros de los procesos.

Cuadro 32. Gestión y logro de objetivos

GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS			
A	B	C	D
Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar el personal, metodología y recursos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.	Capacidad para orientarse al logro de objetivos a través de metodologías propuestas por jefes inmediatos	Alcanza los objetivos propuestos por la organización bajo supervisión del jefe directo, aunque con reprocesos en la gestión	Requiere Fortalecimiento en Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar el personal, metodología y recursos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

La gestión y logro de objetivos es una de las competencias de mayor ponderación, ya que está directamente relacionada con la estrategia organizacional, política de calidad, productividad, conocimiento y credibilidad técnica, entre otros.

Cuadro 33. Orientación a los resultados con calidad

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD			
A Capacidad de guiar comportamientos enfocados al cumplimiento de resultados, bajo estándares de calidad establecidos por la organización. proponer acciones de mejora en los procedimientos y hacer un seguimiento y monitoreo de avances	B Tiene comportamientos enfocados al cumplimiento de resultados, bajo estándares de calidad establecidos por la organización. proponer acciones de mejora en los procedimientos y hacer un seguimiento y monitoreo de avances	C Alcanza los resultados propuestos bajo supervisión del jefe directo.	D Requiere Fortalecimiento en Capacidad de guiar comportamientos enfocados al cumplimiento de resultados, bajo estándares de calidad establecidos por la organización. proponer acciones de mejora en los procedimientos y hacer un seguimiento y monitoreo de avances

Fuente: Elaboración propia

Esta competencia es técnica y debe ser evaluada a la luz de otras competencias técnicas como el conocimiento y credibilidad técnica.

Cuadro 34. Orientación al cliente interno y externo

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			
A	B	C	D
<p>Capacidad de atender las necesidades de clientes externos e internos, gestionando adecuadamente las demandas generando soluciones eficientes. Realiza seguimiento de necesidades, quejas o comunicaciones estableciendo tiempos límites de respuesta.</p>	<p>Capacidad de atender las necesidades de clientes externos e internos, gestionando adecuadamente las demandas generando soluciones eficientes.</p>	<p>Alcanza los resultados propuestos bajo supervisión del jefe directo.</p>	<p>Requiere Fortalecimiento en la capacidad de atender las necesidades de clientes externos e internos, gestionando adecuadamente las demandas generando soluciones eficientes. Realiza seguimiento de necesidades, quejas o comunicaciones estableciendo tiempos límites de respuesta</p>

Fuente: Elaboración propia

Competencia relacionada con la calidad del producto, habilidades mediáticas, flexibilidad, relaciones públicas y habilidades mediáticas.

Cuadro 35. Pensamiento conceptual

PENSAMIENTO CONCEPTUAL			
A	B	C	D
Capacidad de identificar y solucionar dificultades presentadas en su área, construyendo conceptos que faciliten el desenvolvimiento de problemas. Demuestra conocimiento aplicado a las necesidades de la organización y el cliente	Capacidad de identificar y solucionar dificultades presentadas en su área, construyendo conceptos que faciliten el desenvolvimiento de problemas	Demuestra conocimiento aplicado a las necesidades de la organización y el cliente	Requiere Fortalecimiento en la capacidad de identificar y solucionar dificultades presentadas en su área, construyendo conceptos que faciliten el desenvolvimiento de problemas. Demuestra conocimiento aplicado a las necesidades de la organización y el cliente

Fuente: Elaboración propia

El pensamiento conceptual permite tener un nivel de concentración en los productos que facilitan su mejora y su desarrollo en las mejores condiciones técnicas.

Cuadro 36. Habilidades mediáticas

HABILIDADES MEDIÁTICAS			
A	B	C	D
Capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas, clientes y proveedores instrucciones, propuestas o solicitudes en general con claridad y sencillez.	Capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas o clientes y proveedores.	Capacidad de comunicar con otras áreas o clientes y proveedores	Requiere Fortalecimiento en la capacidad de comunicar de manera eficiente con otras áreas, clientes y proveedores instrucciones, propuestas o solicitudes en general con claridad y sencillez.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 37. Productividad

PRODUCTIVIDAD			
A	B	C	D
Capacidad de cumplir con los objetivos propuestos en el tiempo y calidad requeridos, dejando en el cliente satisfacción de servicio y de producto abriendo puertas para próximas contrataciones	Capacidad de cumplir con los objetivos propuestos en el tiempo y calidad requeridos, dejando en el cliente satisfacción de servicio	Capacidad de cumplir con los objetivos propuestos bajo supervisión del jefe directo y con reprocesos	Requiere Fortalecimiento en la capacidad de cumplir con los objetivos propuestos en el tiempo y calidad requeridos, dejando en el cliente satisfacción de servicio y de producto abriendo puertas para próximas contrataciones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38. Profundidad en el conocimiento de los productos

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS			
A	B	C	D
Capacidad de visualizar el alcance de los servicios (productos) de la organización a fin de empatarlos con las necesidades de los clientes. Implica gestión y colaboración en la elaboración de propuestas comerciales y en representación de la compañía	Capacidad de visualizar el alcance de los servicios (productos) de la organización a fin de empatarlos con las necesidades de los clientes. Implica gestión y colaboración en la elaboración de propuestas comerciales	Capacidad de visualizar el alcance de los servicios (productos) de la organización	Requiere Fortalecimiento en la capacidad de visualizar el alcance de los servicios (productos) de la organización a fin de empatarlos con las necesidades de los clientes. Implica gestión y colaboración en la elaboración de propuestas comerciales y en representación de la compañía

Fuente: Elaboración propia

La profundidad en el conocimiento de ellos productos está alineada con el pensamiento conceptual, credibilidad y conocimiento técnico.

Cuadro 39. Relaciones publicas

RELACIONES PÚBLICAS			
A	B	C	D
<p>Capacidad de establecer relaciones publicas productivas en términos sociales y económicas (clientes y proveedores), tanto en cliente interno como externo enfocando sus acciones a los objetivos de la organización. Plantea acciones alineadas con el comportamiento amable y de buenas prácticas en la vida personal y laboral .</p>	<p>Capacidad de establecer relaciones publicas productivas en términos sociales y económicas (clientes y proveedores), tanto en cliente interno como externo enfocando sus acciones a los objetivos de la organización. desarrolla acciones planteadas y alineadas con el comportamiento amable y de buenas prácticas en la vida personal y laboral</p>	<p>Capacidad de establecer relaciones publicas productivas en términos sociales y económicas (clientes y proveedores), tanto en cliente interno o el externo enfocando sus acciones a los objetivos de la organización</p>	<p>Requiere mejoramiento en Capacidad para relacionarse tanto con clientes externos como internos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40. Responsabilidad

RESPONSABILIDAD			
A	B	C	D
<p>Capacidad de realizar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos en los términos definidos por la organización.</p> <p>Incluye la satisfacción personal en el cumplimiento y aporte a la organización.</p> <p>Implica organización de trabajo, compromiso y enfoque en los objetivos.</p> <p>Esta en capacidad de actualizarse en temas propios de la especialidad con el fin de cumplir a cabalidad con los requisitos del cliente</p>	<p>Capacidad de realizar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos en los términos definidos por la organización.</p> <p>Incluye la satisfacción personal en el cumplimiento y aporte a la organización.</p> <p>Implica organización de trabajo, compromiso y enfoque en los objetivos</p>	<p>Capacidad de cumplir los objetivos propuestos bajo supervisión del jefe directo</p>	<p>Requiere mejoramiento en Capacidad de realizar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos en los términos definidos por la organización.</p> <p>Incluye la satisfacción personal en el cumplimiento y aporte a la organización.</p> <p>Implica organización de trabajo, compromiso y enfoque en los objetivos.</p> <p>Está en capacidad de actualizarse en temas propios de la especialidad con el fin de cumplir a cabalidad con los requisitos del cliente</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 41. Tolerancia a la presión del trabajo

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO			
A Capacidad de firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles. Implica el alto desempeño aun en situación de dificultad tanto en la demanda de la tarea como en tiempos y condiciones	B Capacidad de firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles	C Capacidad de cumplir los objetivos propuestos bajo supervisión del jefe directo y con reprocesos por condiciones de presión.	D Requiere mejoramiento en Capacidad de firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles. Implica el alto desempeño aun en situación de dificultad tanto en la demanda de la tarea como en tiempos y condiciones

Fuente: Elaboración propia

La actividad económica de SPIRAL INGENIERIA, requiere manejo de factores que ejercen presión sobre el trabajador y en consecuencia en la labor que se realiza. Estos factores están relacionados con el cumplimiento del cliente, condiciones ambientales o de terreno, condiciones sociales entre otros.

Cuadro 42. Pensamiento estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO			
A	B	C	D
Capacidad de entender la organización, optimizando las fortalezas y aprovechando las oportunidades del contexto, generando estrategias y salidas eficientes a las condiciones del entorno social y comercial	Capacidad de entender la organización, optimizando las fortalezas y aprovechando las oportunidades del contexto	Capacidad de aplicar estrategias y salidas eficientes a las condiciones del entorno social y comercial	Requiere mejoramiento en Capacidad de entender la organización, optimizando las fortalezas y aprovechando las oportunidades del contexto, generando estrategias y salidas eficientes a las condiciones del entorno social y comercial

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 43. Pensamiento analítico

PENSAMIENTO ANALÍTICO			
A	B	C	D
Capacidad de entender la dinámica de la organización de manera sistemática, a fin de determinar prioridades y dar soluciones que beneficien y aporten la estrategia organizacional.	Capacidad de entender la dinámica de la organización de manera sistemática, aportando conocimiento a la consecución de objetivos	Apoya de manera eficiente las estrategias generadas a partir del análisis del entorno social y comercial	Requiere mejoramiento en capacidad de entender la dinámica de la organización de manera sistemática, a fin de determinar prioridades y dar soluciones que beneficien y aporten la estrategia organizacional.

Fuente: Elaboración propia

El pensamiento estratégico y analítico son fundamentales en el desarrollo de las actividades de la empresa ya que los trabajadores deben desarrollar este tipo de pensamiento para frenar la automatización de la labor que en muchas ocasiones genera riesgos no solo para la gestión técnica sino también para la salud y seguridad de los trabajadores

Cuadro 44. Calidad en los resultados

CALIDAD EN LOS RESULTADOS			
A	B	C	D
<p>Capacidad de entregar resultados de los servicios y productos de acuerdo con los requerimientos del cliente y los estándares de calidad establecidos por la organización. Implica buena retroalimentación por parte del cliente</p>	<p>Capacidad de entregar resultados de los servicios y productos de acuerdo con los requerimientos del cliente y los estándares de calidad establecidos por la organización</p>	<p>capacidad de entregar los resultados esperados con calidad sin embargo requiere supervisión constante y cuenta con reprocesos en su entrega</p>	<p>Requiere mejoramiento en capacidad de entregar resultados de los servicios y productos de acuerdo con los requerimientos del cliente y los estándares de calidad establecidos por la organización. Implica buena retroalimentación por parte del cliente</p>

Fuente: Elaboración propia

8.3. DISEÑO DE HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS, EN LA MICROEMPRESA QUE PERMITA RETROALIMENTAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A continuación, se realiza una herramienta para poder recopilar la información necesaria para evaluar el nivel de cumplimiento de cada trabajador con respecto a las competencias esperadas y planteadas en el presente documento. Para el diseño de la evaluación de desempeño es importante tener en cuenta las instrucciones claras del ejercicio. Esto quiere decir, quien, cuando y donde realizan la evaluación de igual manera es importante saber los tiempos de seguimiento y mejora, así como el área a cargo de este monitoreo.

8.3.1 ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?: Para evitar la subjetividad de las respuestas se sugiere que esta herramienta sea aplicada por un consultor externo. Esto entregara mayor fidelidad a las respuestas eliminando sesgos como el temor o la falta de tiempo para diligenciar las encuestas. En todo momento el área de Talento Humano acompaña el proceso ya que es un proceso direccionado y controlado por quien esté a cargo teniendo en cuenta que de la evaluación de desempeño surgen decisiones siempre referentes al manejo del personal con relación a la organización.

El proceso de evaluación se realiza a manera de equipo onde participan tres actores: evaluado y dos evaluadores, con el fin de tener una visión más amplia de

la competencia. Para evaluar competencias cardinales es necesario considerar evaluadores de niveles gerenciales pues definen la estrategia organizacional y conocen el estado tanto financiero como técnico de la empresa. Por el caso de SPIRAL INGENIERIA los evaluadores de competencias cardinales serán la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Técnica y la Gerencia de Talento Humano.

Para las competencias Específicas gerenciales se tendrá como evaluador, un par y un subalterno ya que las competencias acá presentadas son encaminadas a dirección de grupos y gestión técnica.

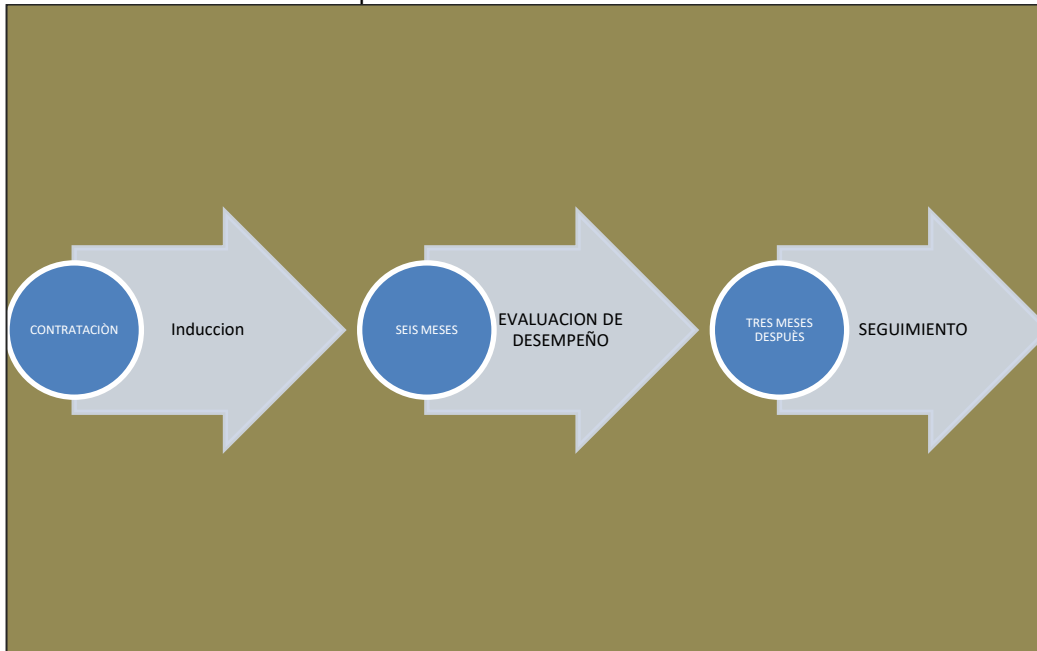
Por ultimo las competencias específicas de área son evaluadas por jefes inmediatos y la gerencia a la cual pertenece.

Es importante resaltar la labor del consultor en este proceso ya que permite encaminar las respuestas de los participantes a la verificación del cumplimiento de la competencia.

8.3.2 Cuando y donde realizan la evaluación: Es claro que los procesos en las PYMES, son en ocasiones más lentos debido a que el musculo financiero y el capital humano no permiten desarrollar una velocidad diferente. Es decir, mientras una pequeña empresa tiene un solo trabajador y un equipo para desarrollar una actividad, las grandes empresas cuentan con un grupo de personas que pueden realizar esa misma actividad sin contar las herramientas tecnológicas utilizadas como por ejemplo un software de mayor alcance, etc. Por esto en muchas ocasiones las evaluaciones de desempeño se realizan al final de su periodo de contratación o bien con periodicidad anual, permitiendo que las acciones de mejora no sean eficientes y caduquen de manera pronta.

Teniendo en cuenta las observaciones del párrafo anterior, la presente evaluación se recomienda a seis meses posterior a la firma del contrato, la verificación de seguimiento a los tres meses y una siguiente evaluación seis meses después de la retroalimentación, repitiendo el proceso hasta culminar la relación laboral. La evaluación de desempeño se realiza en las oficinas principales de SPIRAL INGENIERIA o bien para las actividades en campo se realizarán IN SITU. En el caso de los trabajadores en casa, o aquellos que por motivos de fuerza mayor no puedan desplazarse se puede realizar vía remota usando plataformas de reunión.

Gráfico 8. Procedimiento de aplicación



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la naturaleza de la organización muchos de los colaboradores posiblemente no realicen la evaluación de desempeño por motivo de contrato o tipo de proyecto, sin embargo, no se considera oportuno desarrollar la actividad antes del tiempo ya que no podría dejar una idea clara de las actividades y su relación con las competencias.

8.3.3 Formato de evaluación de desempeño: El formato de evaluación de desempeño establecido para SPIRAL INGENIERIA se enfoca en las competencias a evaluar desde el diccionario de competencias y la metodología de aplicación.

A continuación, se describe el formato de evaluación que se utilizará. Cada competencia tiene la evaluación de los dos integrantes las cuales se promedian y ese será el valor para tomar la decisión del plan de mejoramiento, el cual es construido con el evaluado, en un proceso de coevaluación.

Imagen 16: formato de evaluación de desempeño

Cargo evaluado:			Nombre:			CC		
Evaluador 1:			Fecha: __/__/__					
Evaluador 2:			Fecha: __/__/__		Seguimiento: __/__/__		Consultor: _____	
COMPETENCIA CARDINAL			COMPETENCIA ESPECIFICA GERENCIAL			COMPETENCIA ESPECIFICA POR AREA		
CC	Ev 1	Ev 2	CEG	Ev1	Ev2	CEA	Ev1	Ev2
Promedio			Promedio			Promedio		
Observaciones: _____								

Evaluado:			Evaluador 1:		Evaluador 2:		Talento Humano:	
_____			_____		_____		_____	

Descripción de la competencia

Calificación de acuerdo a los factores de evaluación

Promedio por competencia

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la evaluación se plantean acciones de mejora, las cuales son entregadas al trabajador y hace parte de la carpeta de hoja de vida dentro de SPIRAL INGENIERIA.

Imagen 17: Formato de seguimiento evaluación de desempeño

Cargo evaluado:		Nombre:		CC	
Responsable de seguimiento		Fecha: _/_/_		Consultor:	
COMPETENCIA CARDINAL		COMPETENCIA ESPECIFICA GERENCIAL		COMPETENCIA ESPECIFICA POR AREA	
CC	ACCION DE MEJORA	CEG	ACCION DE MEJORA	CEA	ACCION DE MEJORA
Observaciones: _____					
Evaluado: _____			Talento Humano: _____		

Fuente: Elaboración propia

Para tener una guía en la valoración en los promedios, es importante tener en cuenta unos rangos, los cuales llamaremos: rangos de intervención.

Tabla 2: rangos de intervención

RANGOS DE PONDERACION	
Entre 0.76 y 1.0	Nivel superior.
Entre 0.51 y 0.75	Nivel aceptable
Entre 0.26 y 0.50	Nivel medio
Entre 0.0 y 0.25	Nivel mejorable

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la aplicación de la prueba y de acuerdo con los resultados obtenidos de realiza el plan de mejora continua

9 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de desempeño bajo el modelo de gestión por competencias invita a pensar en una estructura útil no solo en la PYME sino también en las grandes empresas, viendo cada vez mas lejano el concepto de rigidez en sus procesos y en su estrategia organizacional, tal como menciona Victor delgado: “Rigidez en cuanto a que hoy por hoy no basta con elaborar el producto y entregarlo a sus clientes tal cual como fue diseñado; se necesita reconocer que las fronteras comerciales entre los países cada vez son más virtuales que reales y se precisa agregar valor, innovar, añadir nuevos ingredientes, agilizar las comunicaciones y la toma de decisiones”.³⁷

Referirse entonces a un modelo de gestión por competencias para una empresa con las características de SPIRAL INGENIERIA, supone no solo un reto sino además una innovación en su proceso de gestión del talento humano ya que contempla de manera novedosa (en el sector económico al que pertenecen), el cumplimiento de objetivos organizacionales y el desarrollo de productos con calidad y satisfacción de cliente tanto interno como externo, involucrando un completo mecanismo de crecimiento tal como Delgado aporta: “Esto es positivo, debido a que de esta forma se les crean pautas a las personas para prepararse más y mejor, con el fin de lograr la altura que el desarrollo de la sociedad moderna y el propio mundo empresarial exigen. La calidad de una empresa no solo depende de la normalización de sus procesos, sino también de la calidad humana de sus empleados”³⁸.

Un paso tan importante en el desarrollo de la economía como el comprender a las personas como mecanismos de calidad en los productos, debe ser indispensable tanto en PYMES como en grandes empresas, ahora bien, si este es un hecho claro la pregunta seria ¿porque es mas visible el modelo de gestión por competencias en empresas grandes que en PYMES? La respuesta se puede encontrar en dos caminos: uno económico y otro el prejuicio.

Con respecto a lo económico algunas PYMES consideran el modelo de gestión por competencias como un insumo costoso, pues a manera de prejuicio lo entenderían como un gasto y no una inversión. Diferente a las empresas grandes quienes en su mayoría cuentan con regulaciones y estándares que de una u otra manera obligan a perfilar a sus colaboradores bajo competencias específicas en sus perfiles de cargo, que alimentan los procesos para ser certificables.

El otro camino para dar respuesta es el prejuicio que se establece en ocasiones y de manera errónea como un inicio para la toma de decisiones.

³⁷ DELGADO, Víctor. Revista Económicas CUC. Capítulo 2. El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. Volumen 30, Numero 30. P 25 Diciembre 2009. ISSN 0120- 3932

³⁸ Ibid., p.25

El prejuicio en este caso y para las PYME se vera en el autoconcepto de los directivos acerca de su propia organización, con percepciones de baja escala hacia su negocio y hacia su personal, situación que se transmite a todos los niveles de la organización. El prejuicio dificulta el crecimiento de una compañía porque lo acompaña el temor no solo a generar estrategias innovadoras sino también a desarrollar metodologías de enriquecimiento del personal y encasillando este ultimo en un gasto diferente a una inversión.

La evaluación de desempeño presentada en esta monografía permite alcanzar estándares de calidad en la organización ya que está enfocada al crecimiento bajo el modelo de gestión por competencias que llevará a los colaboradores a un nivel de empoderamiento y aprovechamiento de habilidades que incluso algunos no sabían que podían obtener.

10 CONCLUSIONES

- En la presente Monografía se logró identificar la importancia de la Evaluación de Desempeño por Competencias en la Gestión del Talento Humano, para SPIRAL INGENIERIA, desarrollando a partir de la lectura de contexto en su estructura organizacional y como PYME, la pertinencia de generar el fortalecimiento de habilidades y competencias propias para cumplir la estrategia organizacional que diferencie e impacte con productos de calidad, rentabilidad y permanencia en el mercado.
- El modelo de gestión por competencias, que llevo a la metodología de evaluación del desempeño laboral, fue el planteado a partir de los conceptos desarrollados por Martha Alles, así como la adaptación para esta Monografía del diccionario por competencias, siendo este el modelo que mejor se adapta a las necesidades de una PYME, como es SPIRAL INGENIERIA y que lleva en su esencia la innovación y el crecimiento basado en la calidad de sus productos y de su capital humano.
- Para conseguir un punto de vista objetivo, pero sobre todo visionario frente al crecimiento del personal y los procesos se logró establecer factores de la evaluación por competencias aplicables que llevan a una retroalimentación y procesos de mejora continua, pertinentes y aplicables en las PYME
- Se diseño una herramienta para evaluar el desempeño laboral bajo el modelo por competencias, haciendo de esta actividad una herramienta eficiente y aplicable a PYMES, involucrando a todos los niveles de la organización.

11.RECOMENDACIONES

- Realizar la aplicación de la herramienta en diferentes Pymes, de distintos sectores económicos. Con el fin de poder ampliar el diccionario de competencias y ajustar propuestas estándar dependiendo la naturaleza de las empresas.
- Diseñar una herramienta de tabulación de información que agilice el proceso cuantitativo de la herramienta.
- Darle continuidad al estudio de modelos de gestión por competencias aplicados a PYMES y desarrollar mas productos literarios aplicados a empresas Colombianas.
- Incorporar casos de éxito en evaluación de desempeño bajo el modelo de evaluación por competencias, como insumo para la continuidad de este análisis.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Diccionario de competencias. La trilogía. Buenos Aires: Granica S.A., 2009, p.18. ISBN -978-950-641-555-6

ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. 3. Ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2006, ISBN -10 950-641-123-9

ALLES, Martha. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 3. Ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2006, ISBN 950-641-378-9

COLOMBIA.RAMA LEGISLATIVA. Ley 905 (02/08/2004). promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana. Bogotá. Diario Oficial Nro. 45628. Cap.1. Art.02

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2646 (17/07/2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Bogotá. Diario Oficial Nro. 47.059. Capítulo III

DELGADO, Víctor. Revista Económicas CUC. Capítulo 2. El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. Volumen 30, Numero 30. P 25 Diciembre 2009. ISSN 0120- 3932

FRANKLIN, Enrique y KRIEGER Mario. Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina. México: Pearson Education., p.25. ISBN 978-607-32-0236-7. 2011

FRANKLIN, Enrique. Organización de empresas.3.Ed. Mc Graw Hill. México. 2013.P.124. ISBN 9786071509758

GALLEGO, MERY. Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.2000

GONZALEZ, Elizabeth. Sensibilización en Gestión por Competencias para la Empresa Vidrios y Cristales Templados S.A.S [repositorio digital]. Monografía . Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones. Universidad Piloto de Colombia. Posgrados. Bogota.2019. [Consultado 20, enero, 2020].pdf. Disponible en www.repository.unipiloto.edu.co

HARVARD BUSINESS REVIEW, ISSN 0717-9952, Vol. 81, Nº. 1, 2003 (Ejemplar dedicado a: Motivando a la gente: cómo obtener el máximo de su organización), págs. 85-94

HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 4.Ed. Mc Graw Hill. Revisión técnico: Ma. De la Luz Casas Pérez. México. 1998. ISBN 13:9781456223960

LEVY LEBOYER, Claude. Gestión por Competencias. 1.Ed.Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.ISBN 9788480889339. [Consultado 10, enero, 2020].

MASLOW, Abraham, Motivación y Personalidad,2.Ed. Madrid. Ediciones Diaz de Santos SA., p.21. ISBN 848718984 – 9

MONJE, Carlos. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guia Didáctica. [repositorio digital]. Libro didáctico. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Neiva.2011. [Consultado 10,enero,2020].Pdf. disponible en <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

NARANJO PEREIRA, M. Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación, Vol.33 Nro 02,2009, p 153-170

ORTIZ, Jaime, et al. Score Por Competencias: Como Transformar el Modelo de Competencias de su Empresa en un Sistema de Scores Asociado a los Procesos Clave de su Negocio. 1. Ed. Bloomington: Palibrio, 2012, ISBN 97814633-20447

SÁNCHEZ HENRÍQUEZ, Jorge y CALDERÓN CALDERÓN, Viviana. Diseño del proceso de evaluación del desempeño personal y los principios tendencias que alcanzan su auditoria. en Pensamiento Y Gestión. [repositorio digital]. Barranquilla-Colombia. Enero-junio. Nro. 32, 2012, 54-82. ISSN 16576276. [Consultado 10, enero,,2020].archivo en Pdf. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

SPENCER Y SPENCER, M. Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley & son, (1993). P25

VANDER ZANDEN James, Manual de Psicología Social, Barcelona, Paidós, 1986, p. 624.

