DISEÑO DE INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ISIS PROYECTOS
DE INGENIERIA S.A.S.

DEISY MILENA MESA FAGUA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
TUNJA
2019

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO BASADO
EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA
S.A.S.

DEISY MILENA MESA FAGUA

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

TUNJA

2019

TABLA DE CONTENIDO

1.	TITULO.....	4
2.	INTRODUCCIÓN.....	4
3.	PROBLEMA DE INVESTIGACION.	5
3.1	PLANTEAMIENTO.	5
3.2	FORMULACION DEL PROBLEMA.	6
4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	7
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
5.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
6.	MARCO DE REFERENCIA.	9
6.1	MARCO TEÓRICO.	9
6.2	MARCO CONCEPTUAL.....	24
7.	HIPÓTESIS DE TRABAJO.	28
8.	METODOLOGÍA.	28
9.	CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN (RESULTADOS).....	29
	CAPÍTULO PRIMERO.....	¡Error! Marcador no definido.
	CAPÍTULO SEGUNDO.....	¡Error! Marcador no definido.
	CAPÍTULO TERCERO	¡Error! Marcador no definido.
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	¡Error! Marcador no definido.
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	95
11.	ANEXOS.	¡Error! Marcador no definido.

1. TITULO: DISEÑO DE INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S.

2. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las empresas tienden a crecer, mejorando los beneficios de los colaboradores, generando un mayor y mejor cumplimiento de los objetivos, plasmados por los directivos. En este punto es importante resaltar los beneficios de las evaluaciones de desempeño por competencias, que se emplean para medir y relacionar las competencias de cada trabajador y cada cargo, asumiendo las fortalezas y debilidades, y mejorando a su vez el desempeño, lo cual genera satisfacción para la organización y para el colaborador.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S de la ciudad de Sogamoso, el cual abarca el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias para la empresa, desarrollando la metodología planteada por el autor José María Saracho, en el primer capítulo se encuentra un análisis general de la organización en el área de recursos humanos con respecto a la implementación del sistema de gestión y sus falencias; seguido de esto se hace una caracterización de los cargos para el desarrollo de las funciones e identificar las competencias de acuerdo a los perfiles de cargo y los procesos que esta conlleva. Como tercera medida se hace un análisis comparativo del modelo de gestión actual y los sistemas de gestión integrados, en donde se observa que requerimientos se necesitan y que ventajas conlleva una evaluación de desempeño por competencias y por último incluye el desarrollo de un instrumento de gestión por competencias en el cual se definen las competencias que debe poseer cada colaborador en cada cargo de la organización.

Por medio de esta investigación se obtendrán las herramientas puntuales para calificar la conducta de cada trabajador y medir el grado en que estos aportan a su cargo, a través del desarrollo de la herramienta de evaluación de desempeño.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

3.1 PLANTEAMIENTO.

Según el grupo Bancolombia en su página web “La energía eléctrica ha sido fundamental para las regiones a nivel global, llevando desarrollo, crecimiento y una mejora en la calidad de vida de sus habitantes.” (Arango, 2019); Colombia los sectores de la electricidad, electrónica y electromecánica, forman parte de las industrias más grandes y con mayor proyección en el medio en que se encuentran, enriqueciendo y mejorando la calidad de vida de los residentes de un entorno social, en el caso de la contratación y aumento económico del país es una fuente de progreso y viabilidad a través de un servicio prestado.

En el departamento de Boyacá, en la ciudad de Sogamoso son pocas las empresas privadas dedicadas al sector eléctrico en las actividades antes mencionadas y en su mayoría están constituidas de manera formal, con un desarrollo organizacional empírico que afecta entre otros los procesos de talento humano y el desarrollo del personal con lo cual se restringe las ventajas competitivas de las mismas y se disminuye la productividad.

ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S. es una empresa que se encuentra en su proceso de mejora continua realizando cambios en cada uno de sus procesos con el fin de mejorar la eficacia de los sistemas de gestión legales que ha implementado y en los que se certifica año a año como lo son (ISO 9001-2015; ISO14001-2015; OSHAS-2015); este proyecto surge de la necesidad antes mencionada para apoyo del proceso de gestión humana y busca mejorar la evaluación de desempeño aplicada, brindando a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros sobre aspectos específicos como el conocimiento, conducta, habilidades y destrezas involucradas directamente en las funciones que realiza el trabajador.

3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.

La gestión por competencias es de gran relevancia en el mundo empresarial, al emplearla ofrece un mejor estilo de dirección en el que en la organización prima el factor humano, donde cada individuo debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización reconociendo que el recurso humano en la organización es el que permite lograr una ventaja competitiva y sostenible en el largo plazo.

El proceso de talento humano tiene dentro de sus funciones la selección del personal competente que satisfaga las necesidades tanto organizacionales como operativas esto como consecuencia de la evolución futura de la organización para conseguir sus objetivos. Ayudando a centrar y organizar el trabajo preparando a la empresa para que se puedan llevar a cabo los procesos, apoyándose en el instrumento gestión por competencias, de esta manera tanto la organización como el trabajador conocerán los resultados que se esperan obtener.

En la actualidad la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, ha diseñado e implementado una herramienta de evaluación de desempeño que una vez aplicada no se determina como eficaz, ni genera valor para medir el aporte del colaborador con su competencia, tampoco genera valor a otros procesos como los misionales afectando a futuro el desarrollo de los objetivos y estrategias de la organización.

¿Cómo el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño por competencias puede mejorar la eficacia del proceso de gestión de talento humano en la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño, acorde a las necesidades de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S con el fin de evaluar y establecer las competencias de los trabajadores de acuerdo al perfil de cargo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las necesidades que tiene la organización con respecto a la evaluación de desempeño ejecutada sujeto a la implementación de los sistemas integrados de gestión aplicando matriz DOFA.
- Establecer la caracterización de los cargos de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S
- Establecer un análisis comparativo de la evaluación de desempeño actual con respecto a los requerimientos exigidos por los sistemas integrados de gestión y el modelo de gestión a presentar
- Elaborar el instrumento de evaluación de desempeño y establecer las competencias requeridas por cada perfil de cargo, siguiendo la metodología del autor José María Saracho

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Se encuentra que la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S. cuenta con un esquema de evaluación de desempeño que aplica a los trabajadores de planta cada año, esta evaluación de desempeño maneja un formato único para todo el personal, razón por la cual no es objetiva, ya que los cargos tienen diferentes funciones, diferente grado de responsabilidad y con competencias propias para cada cargo, por esto es importante diseñar y mejorar la evaluación de desempeño contemplando las variables mencionadas anteriormente.

Este proyecto va encaminado a mejorar ampliamente la competitividad de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, diseñando dentro de los sistemas de gestión la evaluación de desempeño por competencias para aplicar a los trabajadores de la organización. Buscando una visión empresarial más clara, y estableciendo un curso de acción eficiente, para determinar y formar a la empresa con modelos actuales de relación laboral dando cumplimiento a los objetivos y calidad enfocados a sus procesos internos.

La presente investigación establece el diseño del instrumento de evaluación de desempeño por competencias de cada uno de los cargos según organigrama de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, herramienta con la cual se busca alcanzar los objetivos misionales de la organización, a través del establecimiento de competencias

Es indispensable generar valor agregado a la empresa con los trabajadores, convirtiendo la evaluación de desempeño en un instrumento para la mejora continua y calidad en sus procesos.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1 MARCO TEÓRICO.

HISTORIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES:

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, creo que es necesario recordar algunos trabajos anteriores a los de este autor, para comprender mejor el origen de la idea de las competencias.¹

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones 2 ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a

¹ Isell Valle Leon (2006) Competencias Laborales Origen del Termino

qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).²

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de

² Isell Valle Leon (2006) Competencias Laborales Origen del Termino

integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa (CHIAVENATO, 1999)

De lo anterior para la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, la evaluación de desempeño por competencias es una herramienta de gestión gerencial, en la cual se cualifica y cuantifica el desempeño de cada trabajador frente a sus funciones y actividades diarias, este sirve como valor agregado a los trabajadores en sus diferentes cargos, igualmente para la empresa, ayudando a realizar una mejora continua en las actividades, Posteriormente para la empresa la evaluación de desempeño sirve como visualizador del rendimiento, en el cual se podrá probar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos, a nivel individual para cada cargo actual de la empresa, también permite una medición sistemática y objetiva de la conducta de los trabajadores al momento de desempeñar sus labores.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño: Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. (CHIAVENATO, 1999)

En la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S los responsables de evaluar al personal interno de la organización se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **Gerencia:** Responsable de evaluar a los siguientes cargos: Coordinador Administrativo, Coordinador Operativo, Coordinador Logística y compras, Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo, Coordinador de Calidad y medio ambiente.
- **Director operativo:** Responsable de avaluar al personal de centro de servicios.
- **Coordinador Administrativo:** Responsable de evaluar al auxiliar contable y al asistente de procesos
- **Coordinador Operativo:** Responsable de evaluar al Ingeniero de operaciones, Supervisor operativo de proyectos, técnicos y auxiliares operativos de proyectos.

- **Coordinador Logística y compras:** Responsable de evaluar al operador de grúa, aparejador grúa y auxiliar de logística y compras.
- **Coordinación SGI:** Responsable del evaluar al auxiliar HSEQ
- **Asistente HSEQ:** Responsable de evaluar a los supervisores SSTA

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- 1- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
- 2- Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- Adecuación del individuo al cargo;
- 2- Entrenamiento;
- 3- Promociones;
- 4- Incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- Auto perfeccionamiento del empleado;
- 7- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- Estímulo a la mayor productividad;
- 10- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;

11- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- 1- Permitir condiciones de medición del potencial humano
- 2- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- 3- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales. (CHIAVENATO, 1999)

Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Beneficios para el jefe: evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.

- ♣ proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados

- ♣ comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento

Beneficios para el subordinado: conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios

- ♣ conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe

- ♣ sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta

- ♣ adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

Beneficios para la empresa: está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado

- ♣ puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción
 - ♣ puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo
- (CHIAVENATO, 1999)

COMO DISEÑAR UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Es importante recalcar que el modelo de gestión por competencias tiene como objetivo la selección y el progreso del área de talento humano por medio de la identificación y desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas requeridas para el desempeño en el puesto de trabajo y en la organización, este consiste en implementar un nuevo estilo de dirección basado principalmente en los recursos humanos donde se busca obtener mejores resultados en los procesos internos de la organización.

Según el autor (Alles, 2005) la metodología para implementar un sistema de gestión por competencias está compuesta por las siguientes etapas:

Es importante comunicar al personal la importancia de la implementación de un sistema de gestión por competencias y las fases que la componen posteriormente la participación requerida por cada uno de los cargos existentes dentro de la organización.

1. Analisis y descripción de puestos: cuando la organización desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puesto por competencias. Ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Este análisis busca identificar los conocimientos, las habilidades, destrezas, sus funciones y responsabilidades que debe poseer cada individuo al momento de desempeñarlo.

2. Selección: A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento, se debe listar las competencias requeridas para el cargo, estas competencias son las que debe reunir cada perfil de cada cargo para así responder adecuadamente las funciones y responsabilidades que se le atribuyen.

3. Desarrollo de los recursos humanos: Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con las competencias de la organización su visión, misión y valores.

Para definir estas competencias se requiere un análisis de la organización en cuanto su misión, visión y sus estrategias organizacionales, a partir de este análisis se puede definir el desempeño esperado por el área de recursos humanos, al determinar estas competencias se conoce el nivel de aspiración que todo trabajador debería poseer, en esta fase debe trabajarse en equipo tanto con los directivos y el personal clave de cada puesto de trabajo.

Para Spencer y Spencer citado por la autora (Alles, 2005) en su libro desempeño por competencias describe; las competencias, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Como ya se ha mencionado anteriormente por estos autores las competencias radican a partir del comportamiento y características de personalidad del individuo dentro de un puesto de trabajo.

Una competencia posee los siguientes atributos:

- Observable: se presenta con mayor frecuencia y en diversidad de situaciones
- Medurable: puede ser medida o evaluada
- Pertinente: se alinea con un contexto determinado
- Útil: apunta a las necesidades de la organización y se asocia directamente con los objetivos estratégicos de ésta
- Concisa: da cuenta de los elementos realmente necesarios
- Eficaz: da cuenta de los objetivos para los que fue concebida ³

Una competencia debe poseer las siguientes características:

- Adecuadas al negocio: se deben identificar las competencias con influencia directa en el éxito de la empresa.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización y el plan de desarrollo o evolución que esta tendrá.
- Operativas, codificables y manejables: cada competencia debe contar con una escala de medición, debe tener la facultad de proporcionar información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustiva: la definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos que tienen relación con la organización como estrategia y objetivos, tecnología que utiliza, entorno, mega tendencias del sector económico al que pertenece la organización, cadena productiva, leyes y/o proyectos de gobierno.
- Con lenguaje y conceptos conocidos por todos: los conceptos deben ser expresados en términos sencillos de forma que todas las personas, independiente de nivel educativo puedan comprenderlos.

³ Muñoz, O, Henao, R & Posada, J (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia. (Tesis de Maestría). Universidad de Medellín, Colombia .

- De fácil asimilación: las competencias deben ser incorporadas por las personas de la organización, por lo tanto, los términos con los que se denominen deben ser en un lenguaje, que tenga impacto social. ⁴

MODELOS GENERALES DE GESTION POR COMPETENCIAS

Según el autor (Saracho, 2005) refiere en su libro “Un modelo general de gestión de competencias” que para gestionar las competencias de la totalidad de las personas es preciso aplicar no uno, si no tres modelos de gestión por competencias. Esto significa que, si bien hasta el presente se ha hablado de “gestión por competencias” como único modelo que implica una determinada conceptualización de competencia, una metodología para la identificación de las mismas, y unos instrumentos para su evaluación y desarrollo; de ahora en más, hablar de gestión por competencias implicara hablar de un modelo general que abarca tres modelos, cada uno de los cuales sirve para obtener distintos resultados, según la capa jerárquica de la estructura a la que se aplicara, y el uso que se dará a las competencias en cada una de dichas capas de la estructura.

Los modelos en cuestión son:

- El modelo de competencias distintivas
- El modelo de competencias genéricas
- El modelo de competencias funcionales

Modelo de competencias distintivas: en este primer modelo de competencias distintivas lo creo y desarrollo David McClelland, hace hincapié en las personas, ya que sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior ; por lo tanto, lo que importa a este modelo es

⁴ Muñoz, O, Henao, R & Posada, J (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia. (Tesis de Maestría). Universidad de Medellín, Colombia.

hallar las características diferenciales entre personas a partir de los distintos resultados que obtienen en el trabajo, y a partir de haberlas identificado, crear un perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas de la organización.

Pasos importantes a la hora de su implementación; parte de un análisis estratégico sobre el estado actual de la situación y el estado deseado, donde determine cuál es la brecha que debe reducirse o eliminarse, este modelo considera que dentro de toda la organización existen personas que poseen las competencias necesarias donde debe reducirse o eliminarse la brecha para llegar al estado deseado futuro.

El segundo paso consiste en identificar esas personas talentosas. Para ello es necesario establecer claramente los criterios por los cuales alguien se estima que es sobresaliente o talentoso. Este modelo considera, sobre todo, variables de comportamiento deseable, relacionados con los valores y la idiosincrasia de la organización, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, particularmente las que se relacionan con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.

En siguiente paso consiste en identificar cuáles son los comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar esos resultados sobresalientes. Dichos comportamientos se identifican a través de entrevistas de eventos conductuales, una técnica diseñada especialmente para este fin. Se identifican también los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia. Esta característica del modelo es la que lo hace una herramienta de desarrollo de gran precisión.

Finalmente, los comportamientos identificados como críticos, es decir, aquellos que sólo realizan las personas de desempeño superior, son analizados y desagregados por expertos con el objetivo de descifrar qué características, o combinación de características, poseen dichas personas y que son las que les permiten comportarse de tal manera.

Las competencias resultan entonces en una descripción de características o combinación de características personales asociadas a ciertos comportamientos específicos, agrupados por niveles, que al realizarse en los niveles superiores causan un desempeño sobresaliente (Saracho, 2005)

Modelo de Competencias genéricas: El modelo de competencias genéricas lo creó y desarrolló William Byham, se basa en la premisa que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

Este modelo de competencias genéricas asume que las competencias son algo que les permite a las personas comportarse de manera efectiva, en un determinado puesto o rol, y que los puestos o roles, por definición son similares o idénticos en las diversas empresas de una misma industria en un mercado determinado.

Para la implantación de este modelo se siguen estos pasos: Se selecciona un grupo de empresas exitosas y se identifican las mejores prácticas de cada puesto o rol en cada una de ellas. Luego se aplica la técnica del incidente crítico o flanagan, ya sea a través de entrevistas o de cuestionarios autoadministrables. Con dicha información se generalizan las conductas siguiendo la regla del mínimo común denominador del comportamiento de las personas que ocupan esos puestos. Técnica de incidente crítico: es un conjunto de procedimientos utilizados para la recolección de observaciones directas de la conducta humana que tienen una importancia crítica y que cumplen con definir criterios metódicamente.

Una vez identificados los comportamientos, estos se agrupan bajo la denominación de conductas clave o conductas críticas y a dicho conjunto se le asigna un nombre y se redacta una definición genérica sobre la competencia así identificada.

En este modelo las conductas claves se definen por presencia o ausencia, es decir, el comportamiento competente es uno solo y no admite escalas o niveles, por lo cual este modelo resulta efectivo para capacitar y llevar a las personas a un nivel de eficiencia estandarizado en su puesto o rol actual, pero no sirven para desarrollar el potencial de las personas. Las competencias se agrupan en taxonomías o diccionarios de competencias que por lo general refieren a puestos de gestión, puestos de supervisión, puestos comerciales, puestos de servicios, puestos de liderazgo, puestos operativos. Etc. Se construyen herramientas de selección de personal, evaluación 360°, assessment center, y entrevistas conductuales; así como todo tipo de programas de capacitación. Finalmente, se reúne un grupo de personas conocedoras de los puestos o roles de la organización, y guiados por consultor eso expertos eligen las competencias que se asignarán a cada puesto o rol. En algunos casos las competencias de la taxonomía se “adaptan”, en términos de lenguaje, y se agrupan en perfiles de competencias por puesto o rol (Saracho, 2005)

Modelo de competencias funcionales: se basa en la premisa que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en la organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo.

El modelo funcional parte estableciendo el mapa de procesos y la cadena de valor de cada empresa en particular. Una vez identificados los procesos y el valor que agrega cada uno de ellos, se identifican los resultados de cada proceso entrega y se realiza un análisis o desagregación de dichos resultados por planta, división, área, jefatura o cualesquiera que sean las unidades funcionales en las que este expresada la estructura organizacional en cada uno de sus procesos. Este se lleva

a cabo con la metodología de análisis funcional que lleva a cabo un grupo de personas conocedoras de los procesos y se denominan panel de expertos.

Identificados estos resultados mínimos, que pueden ser realizados por un solo individuo, se procede a redactarlos de manera tal exprese las conductas.

Los criterios de desempeño así identificados se agrupan en catálogos cuyo grado de generalidad abarca solo a determinados cargos llamados genéricos, las competencias en este modelo se definen como “la capacidad para” que luego se traduce en comportamientos (criterios de desempeño) y se anexan elementos como el contexto en el que el trabajo se realiza, recursos materiales, las maquinarias, la tecnología, los conocimientos técnicos que las personas deben tener para operar las maquinas o procesar información.

Las competencias así definidas conforman una forma de competencia, es decir, una regla o referente para la medición del desempeño individual u organizacional, dichas normas se conforman con el objetivo de que las empresas puedan acreditar o certificar a través de evaluaciones estandarizadas y de esta manera garantizar que alguien es capaz de obtener determinados resultados en determinados cargos que existen competencias idénticas o similares. Este modelo también sirve para garantizar cierta movilidad interna y externa de las personas en un tipo de cargo determinado.⁵

Dentro de este contexto el autor (Saracho, 2005) nos presenta 3 modelos mostrando los resultados esperados al implementar cada uno de ellos, estos producen competencias con diferentes características dados por diferentes variables.

En resumen, el modelo de competencias distintivas permite identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan ventaja competitiva a la organización en el mercado. Los resultados esperados a partir de la aplicación del modelo de competencias distintivas son: identificación del Talento Humano, mejora de la calidad del liderazgo de la organización, mejora de la competitividad de la empresa.

⁵ Saracho. J (2005) Un modelo general de gestión por competencias(libro) pag. 29-40

El modelo de competencias genéricas permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias

genéricas son: mejora de la calidad de gestión, mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia del negocio.

Y por último el modelo funcional permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad, productividad y seguridad. Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias funcional son: aumento de la capacidad productiva y mayor claridad respecto de responsabilidades por resultados.

Para lo anterior de los modelos identificados por el autor (Saracho, 2005) se resume en la siguiente matriz:

Utilización de las competencias		Capa Jerarquica								
		V y IV			III			II y I		
		Directivo	Gerencial y Ejecutivo	Subgerencias/ jefaturas	Staff profesional	Supervisión	Profesional no ejecutivo	Operativo Calificado	Operativo no calificado	Staff administrativo
Desarrollo	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	D/G/F	F	F	F
	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Desarrollo individual	D	D	D	G	G	G	--	--	--
	Planificación de Carrera	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
	Planificación de la Sucesión	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
Evaluación	Detección del Potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G	--	--	--
	Identificación de Talentos	D	D	D	D	D	--	--	--	--
	Selección de Personal	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Detección de necesidades de Entrenamiento	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Feedback 360°	G	G	G	G	G	G	--	--	--
	Gestión del Desempeño	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F

6.2 MARCO CONCEPTUAL.

- **Evaluación de desempeño:** La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. (EOI, s.f.)

COMPETENCIA LABORAL: Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (OIT, 2012)

TIPOS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS BÁSICAS: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Estándar de Competencia Laboral explícita: describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo.

Un estándar contiene los siguientes elementos:

- **Actividades clave:** que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- **Criterios de desempeño:** indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- **Conductas asociadas:** que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
- **Conocimientos mínimos:** que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.
- **Habilidades cognitivas:** psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave. http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Competencias específicas: se asocia con comportamientos asociados, conocimientos técnicos o específicos propios de la profesión u oficio, dentro de una función productiva. (Parra)

Competencias transversales: Algunas de las competencias transversales se adquieren fuera del ámbito laboral; otras forman parte de los rasgos personales de cada cual, pero casi todas se pueden aprender y potenciar a través de formación especialmente orientada a trabajarlas. (Yerro, 2018)

- **Trabajo en equipo.** Según el Informe Infoempleo-Adecco, esta es la competencia transversal que ocupa el primer lugar entre las más demandadas.
- **Orientación a resultados.** Especialmente necesaria en la realización de proyectos en crecimiento, donde los tiempos no están suficientemente delimitados, pero hay que llegar a una fecha tope de realización.
- **Capacidad de gestión y planificación.** Cualquier cometido que sea mínimamente complejo y se divida en tareas requiere establecer un orden de prioridades y un reparto funcional de los recursos.
- **Resolución de problemas.** Las áreas profesionales dedicadas a la innovación o con una carga importante de imprevistos presentan retos continuos. Ser resolutivo será una cualidad especialmente valorada en estos casos.
- **Habilidades comunicativas.** Resulta imprescindible en muchos campos. En concreto, se reclama para puestos donde se trate con el público, con proveedores o con clientes, o en los que se haga alguna labor de difusión o de formación.
- **Adaptabilidad o tolerancia al cambio.** Hay sectores que están mutando desde los cimientos debido a la introducción de tecnologías y otro tipo de avances. En este tipo de ámbitos se tendrá en consideración que el profesional sepa adaptarse.

- **Iniciativa y proactividad.** En puestos de responsabilidad o dirigidos a profesionales independientes, es importante la predisposición a iniciar acciones sin que necesiten ser impulsadas desde fuera.
- **Creatividad.** La creatividad es la capacidad de pensar de una forma distinta a como se hace habitualmente y esto se valora en cualquier profesional que tenga que proporcionar ideas, soluciones y propuestas innovadoras y originales. Puede estar relacionada con procesos y no solo con productos.
- **Aprendizaje continuo.** No tiene que ver con la edad, las ganas de aprender novedades sobre el sector en el que un profesional se mueve tienen que acompañarlo en toda su trayectoria. (Yerro, 2018)

Actividades dentro del desarrollo de gestión humana: según Leonard Nadler (1989-1994):⁷

Desarrollo: Es una actividad de formación enfocada a posibilitar el desempeño futuro en otros puestos aun no designados en la misma organización o en el mercado en general.

Entrenamiento: Actividad de formación enfocada a mejorar el desempeño actual de una persona en un puesto de trabajo

Capacitación: Es una actividad de formación enfocada a mejorar el desempeño futuro de una persona en su puesto de trabajo actual u otro ya designado

⁷ Saracho. J (2005) Un modelo general de gestión por competencias(libro) pag 96

7. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Es posible establecer planes de mejora en el desarrollo del personal de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, mediante el diseño de un instrumento de evaluación por competencias que permita medir de manera eficaz el desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización.

8. METODOLOGÍA.

8.1 TIPO DE ESTUDIO.

Es una investigación descriptiva y analítica en donde se exponen particularidades de una realidad analizada, su análisis y planteamiento de soluciones; así como evaluar y recolectar datos sobre las diferentes variables y aspectos.

8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método que se empleara es cualitativo y cuantitativo, el cual en el estudio de campo se realizara encuestando a un grupo de colaboradores de cada área de la empresa para establecer el método de evaluación mejor alcanzado y aceptado por la organización.

Método cualitativo: tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Método cuantitativo: es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística

8.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se realizarán Entrevistas estructurada y no estructurada de acuerdo a los formatos de evaluación diseñados y también a la metodología buscada, se hará un análisis de manual de funciones y competencias específicas para cada cargo.

También se hará una revisión documental de fuentes secundarias, recopilación de información a través de las entrevistas anteriormente mencionadas con el fin de identificar las competencias

8.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

La información que se obtendrá de la empresa es exclusiva y confidencial, la información suministrada por la empresa a la estudiante una vez terminado el trabajo de investigación será devuelto en su totalidad a la organización.

9. CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO I: IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EJECUTADA SUJETO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN APLICANDO MATRIZ DOFA.

Parte de un análisis donde se realiza una encuesta de tipo mixto con preguntas estructuradas y no estructuradas para verificar y diagnosticar al personal de la empresa en cuanto a la evaluación de desempeño.

Se estableció un tamaño de muestra y posteriormente se consolido el informe, los resultados se expresan en gráficas, y tablas, según las características de la empresa y los cargos, enfocando a las competencias de cada cargo. A continuación, se anexa organigrama de la organización.

SISTEMA DE GESTION INTEGRAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROCESO	Mejora
TIPO DE DOCUMENTO	Lineamientos
CODIGO	E-M-Q-07
VERSIÓN	07
FECHA DE APROBACIÓN	11-12-2017

Fuente. ISIS PRYECTOS DE INGENIERIA S.A.S

Para determinar la población y muestra en esta investigación tomamos como punto de partida la fórmula para las encuestas finitas.

Población: 30 trabajadores distribuidos en área administrativa 13 personas y su área operativa 17 personas.

Muestra: Se tomó cálculo de una muestra finita de 12 personas entre personal administrativo y personal operativo.

Como se conoce el total de la muestra aplicamos la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

Z= nivel de confianza (corresponde con tabla de valores Z)

p= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= porcentaje de la población que no tiene atributo deseado= 1-p

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q

N=tamaño del universo (se conoce puesto que es infinito)

e= error de estimación máximo aceptado

n=tamaño de la muestra

INGESO DE	DATOS
Z=	1,96
P	95%
Q	5%
N	30
E	10%

Tamaño de la muestra

$$n = 11,59$$

Nos arroja el tamaño óptimo de la muestra es = **12**

Referencia: en este url automáticamente se puede hacer su calculo

asedesto.com/documents/CTMuestra.xls

Uno de los instrumentos para la recolección de la información fue la encuesta para un posterior diagnóstico de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S la cual contaba con 10 preguntas 7 de estas de selección múltiple y 3 preguntas abiertas dentro de los cuales se evaluaron los siguientes aspectos:

1. Conocimiento sobre evaluación de desempeño
2. Competencia laboral
3. Beneficios que ofrece la evaluación de desempeño
4. Retroalimentación de los aspectos evaluados
5. Periodicidad de la evaluación

Así mismo estas encuestas fueron aplicadas a los siguientes cargos de la organización:

- Coordinador de logística y compras
- Supervisor operativo
- Técnico operativo área de procesos
- Asistente administrativo de centro de servicios
- Asistente administrativa
- Contadora
- Coordinadora de talento humano
- Gerente
- Técnico operativo II
- Auxiliar de logística y compras
- Operador de grúa
- Técnico operativo de centro de servicios

Encuesta

A continuación, se anexa la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización.

ENCUESTA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nombre:	Cargo :
Área a la que pertenece:	Tiempo en el cargo:
OBJETIVO: Señor colaborador, la siguiente encuesta tiene como fin conocer su percepción acerca de la evaluación de desempeño aplicada en la empresa en conformidad al manual de funciones, esta es una actividad académica y se dará total privacidad a la información.	
PREGUNTAS DE SELECCIÓN MULTIPLE CON UNICA RESPUESTA	
<p>1. ¿Qué concepto define mejor una competencia laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. b. Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado. c. Ninguna de las anteriores <p>2. ¿Quién es el encargado de evaluar su desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gerente general b. Supervisor o jefe inmediato de cada área de la Organización c. Gerente talento humano d. Otro <p style="text-align: right;">Quien _____</p> <p>3. ¿Cada cuánto aplican la evaluación de desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Trimestralmente b. Anualmente c. Semestral d. Ninguna de las anteriores <p>4. La empresa le realiza retroalimentación respecto a los resultados obtenidos durante el último periodo de evaluación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si b. No <p>5. ¿Dentro de la evaluación de desempeño aplicada seleccione los aspectos que se evalúan?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Funciones y Responsabilidades b) Experiencia, educación y formación 	

- c) Personalidad y comportamiento
 - d) Ninguna de las anteriores
 - e) Todas las anteriores
6. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la Evaluación del Desempeño?
- a) Posibilidad de Ascenso en la empresa
 - b) Recibir incentivos económicos, académicos y morales (premiación, bono, reconocimiento)
 - c) Participar en programas de formación, desarrollo y capacitación
 - d) Permanencia y estabilidad en el cargo
 - e) Ninguna de las anteriores
7. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?
- a. AVECES
 - b. SIEMPRE
 - c. NUNCA
8. ¿Dentro de mi cargo_____ estas son algunas de mis funciones?
- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
9. ¿Sabe en qué consiste la evaluación de desempeño basada en competencias?
10. ¿Señale 5 habilidades específicas que debo tener para realizar completamente mi trabajo?

Fuente. Autor. Deisy Milena Mesa

Después de la recopilación de la información realizada mediante la aplicación de la encuesta se encuentran los siguientes resultados que a continuación se muestra mediante graficas circulares y tablas:

Pregunta 1. ¿Qué concepto define mejor una competencia laboral?

Análisis: El 100% de los encuestados afirman que el concepto que mejor define una competencia laboral es; la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, esto evidencia que los colaboradores entienden que es una competencia laboral esto supone que los trabajadores aseguran un buen logro en su labor.

Pregunta 2. ¿Quién es el encargado de evaluar su desempeño?

Análisis: Se evidencia que las personas si han sido evaluados y saben que persona directa es la encargada de evaluarlos, EL 42% de los encuestados responde que el gerente, el 33% los evalúa el supervisor o jefe directo de cada área, el 17% asume

que la coordinadora de talento humano es quien los evalúa y el 8% responde que es otra persona diferente al personal interno de la empresa, este es el caso del gerente quien recibe una evaluación del cliente externo.

Pregunta 3. ¿Cada cuánto aplican la evaluación de desempeño?

Análisis: De los resultados obtenidos se puede concluir de la población encuestada con el 58%, aseguran que la evaluación de desempeño es aplicada de manera semestral mientras el 42% afirma que es aplicada Anualmente evidenciamos que el 42% de los encuestados son quienes aciertan ya que la empresa Isis proyectos de ingeniería S.A.S aplica esta evaluación Anualmente.

Pregunta 4. ¿La empresa le realiza retroalimentación respecto a los resultados obtenidos durante el último periodo de evaluación?

Análisis: Se evidencia con el 92%, que los colaboradores encuestados tienen claro los resultados obtenidos a partir del último periodo evaluado y el 8% restante no tienen conocimientos de la retroalimentación del último periodo evaluado.

Pregunta 5. ¿Dentro de la evaluación de desempeño aplicada seleccione los aspectos que se evalúan?

Análisis: El 92% de los encuestados tienen claro que los aspectos que se evalúan son Funciones, Responsabilidades, experiencia, educación y formación, Personalidad y comportamiento, de lo cual concluimos que el personal de la empresa es apto para cada una de las actividades y funciones que desempeñan.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la Evaluación del Desempeño?

Análisis: el 58% de los encuestados afirman que los beneficios que ofrece la evaluación de desempeño aplicada en la organización Es el de permanencia y estabilidad en el cargo, seguido del 34% Recibir incentivos económicos, académicos y morales (premiación, bono, reconocimiento) y el 8% Participar en programas de formación, desarrollo y capacitación.

Pregunta 7. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Análisis: el 75% afirmaron que la comunicación interna dentro de su área de trabajo a veces funciona correctamente, el 25% asegura que siempre la comunicación es correcta, asumimos que para el 75% restante podríamos sugerir que debe mejorar la comunicación interna de la empresa.

Pregunta 8: ¿Dentro de mi cargo_____ estas son algunas de mis funciones?

FUNCIONES/CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMON CENTRO DE SERVICIOS	AUXILIAR DE LOGISTICA Y COMPRAS	CONTADORA	COORDINADOR DE LOGISTICA Y COMPRAS	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	GERENTE	PROYECTOS	SUPERVISOR OPERATIVO	TECNICO OPERATIVO	TECNICO OPERATIVO DE PROCESOS	TECNICO OPERATIVO II	Total general
AFILIACIONES	1												1
APAREJADOR-ENTRE OTRAS												1	1
AUDITORIA	1												1
AYUDANTE ELÉCTRICO												1	1
AYUDANTE GENERAL										1			1
BIENESTAR						1							1
BODEGUERO										1			1
BUSCAR LA MEJORA CONTINUA							1						1
CARTERA				1									1
COBRAR- INFORMES		1											1
COMPRAS			1										1
CONTABILIDAD				1									1
CONTRATACIÓN						1							1
CONTROL DE CALIDAD											1		1
CONTROL DE STOP DE REPUESTOS											1		1
COORDINAR, COMUNICACIÓN Y MANEJO DEL CLIENTE									1				1
DAR CUMPLIMIENTO A LA POLÍTICA DE NUESTRO SGI							1						1
DAR SOSTENIBILIDAD PARA EL BUEN DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA							1						1
DISPOSICIÓN DEL PERSONAL					1								1
ELECTRICISTA								1					1

FACTURAR		1		1									2
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	1												1
GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS					1								1
LIDERAR ACTIVIDADES Y GRUPOS DE TRABAJO									1				1
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			1		1					1			3
OFERTAR		1											1
OPERADOR DE GRUA								1					1
RECOGER Y ENTREGAR EQUIPOS			1							1			2
RENDICION DE CUENTAS						1							1
RESPONDER POR RECURSOS DE LA EMPRESA									1				1
SOLDAR												1	1
SUPERVISOR								1					1
Total general	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36

Análisis: La pregunta número 8 es una pregunta abierta, se buscaba conocer si los trabajadores estaban familiarizados con las funciones definidas en el cargo por la empresa, se evidencia que el 90% de los encuestados conoce por lo menos 3 de sus funciones en la tabla anterior se hace un cruce con las funciones evidenciándose que algunas son semejantes para algunos cargos como trabajo en equipo y el 10 % no tiene claridad entre función y responsabilidad.

9. ¿Sabe en qué consiste la evaluación de desempeño basada en competencias?

Dentro de las definiciones evaluadas se evidencian los siguientes aspectos generales:

1. Evaluar las labores y funciones
2. Evaluar perfiles definidos por el empleador
3. Evaluar experiencia, habilidad y conocimiento
4. Medir las capacidades
5. Análisis de las personas en cuanto a crecimiento, desempeño
6. Medir la capacidad individual frente a una labor

Pregunta 10. ¿Señale 5 habilidades específicas que debo tener para realizar completamente mi trabajo?

Análisis: En la siguiente tabla se muestra el análisis de la pregunta 10 el cual se están evaluando las habilidades específicas para cada cargo, para el 62% de la población encuestada se evidencia que confunden las habilidades con una cualidad, valor o en caso dado una función

HABILIDADES	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMON CENTRO DE SERVICIOS	AUXILIAR DE LOGISTICA Y COMPRAS	CONTADORA	COORDINADOR DE LOGISTICA Y COMPRAS	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	GERENTE	PROYECTOS	SUPERVISOR OPERATIVO	TECNICO OPERATIVO	TECNICO OPERATIVO DE PROCESOS	TECNICO OPERATIVO II	Total general
ACTUALIZACION E IMPLEMENTACION DE NUEVAS TECNOLOGIAS							1						1
ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES						1							1
BUENA COMUNICACIÓN			1							1			2
BUSCAR CONTINUAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA							1						1
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE						1							1
CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	1												1
CAPACITACION								1					1
COMPROMISO				1			1		1				3
CONCENTRACION			1					1				1	3
CONFIANZA	1												1
CONOCIMIENTO			1	1				1				1	4
DESTREZA			1										1
DILIGENCIA						1							1
DISCIPLINA												1	1
EFICACIA		1											1
EFICIENCIA		1											1
EMPEÑO				1									1
ESCUCHA ACTIVA						1							1
ESTABILIDAD	1												1
EXPERIENCIA												1	1
EXPERTICIA TECNICA										1			1
FORMACION TECNICA									1				1

HABILIDAD PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES						1							1
HABILIDADES COMUNICATIVAS	1												1
HABILIDADES ELECTRICAS											1		1
HABILIDADES MECANICAS											1		1
HONESTIDAD				1									1
INFORMACION								1					1
LIDERAZGO					1				1				2
MANEJO DE LA TIC'S					1								1
MANTENER CONTINUA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE								1					1
PROACIVIDAD					1								1
PROCEDIMIENTOS								1					1
PUNTUALIDAD		1									1	1	3
RELACIONES INTERPERSONALES	1												1
RESOLUCION DE CONFLICTOS						1							1
RESPETO		1									1		2
RESPONSABILIDAD				1					1	1			3
SENTIDO DE PERTENENCIA									1				1
TRABAJO EN EQUIPO			1				1			1			3
USO ADECUADO DE RECURSOS										1			1
USO DE EPP Y DOTACION		1									1		2
TRABAJO BAJO PRESION					1								1
Total general	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	60

Matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas- DOFA:

A partir de la encuesta aplicada se realiza una matriz DOFA en donde examinamos las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas para así determinar las estrategias y ser llevadas a cabo.

MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1. No se ha establecido la evaluación de desempeño como una herramienta de mejora en el área de talento humano	1. La empresa cuenta con un sistema de gestión de talento humano y personal competente
	2. No se han identificado claramente las debilidades de cada trabajador	2. Evidencia el compromiso del personal con los objetivos de la organización
	3. Los trabajadores no están familiarizados con los ITEMS del perfil de cargo.	3. Implementa sistemas de gestión integrado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FO
1. La presencia de entes de formación en el área de influencia	DO1,1. Fortalecer el procedimiento de evaluación de desempeño con los conocimientos que pueden aportar los estudiantes de establecimientos universitarios	FO 1.1.Fortalecer los procedimientos del área de talento humano, con el fin de mejorar los procesos de evaluación de desempeño con el personal existente
2.Se puede establecer los programas de desarrollo personal	DO 2.2.Fortalecer el procedimiento de comunicación interna dentro de la organización con los recursos existentes carteleras, folletos, correos etc.	
3.La empresa tiene un posicionamiento en el mercado	DO 3.3.Mejorar los canales de comunicación interna dentro de la organización, del manera que l comunicación fluya en todos los sentidos	FO 3.3.Implementar un programa de incentivos labores para los trabajadores
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTATEGIA FA
1. La competencia tenga una mejor calificación en sus sistemas de gestión	1.1 Mejorar los procesos de capacitación y entrenamiento con respecto a los retos tecnológicos que afronta la organización en actividad económica	2.1.Revisar las competencias de los trabajadores con respectos a los requerimientos de la empresa
2.La competencia tenga tecnología de punta con personal altamente calificado	2.2.Revisar las competencias de los trabajadores con respectos a los requerimientos de la empresa	2.3.Fortalecer los procesos de contratación de personal

Fuente. Autor: Deisy Milena Mesa

CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LOS CARGOS EN LA EMPRESA ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONES.

Para este capítulo se hace una identificación de procesos, donde se muestran los procesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, teniendo en cuenta el mapa de procesos y el organigrama.

MAPA DE PROCESOS DE ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S

Fuente: ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS: Los procesos identificados en ISIS PROYECOS DE INGENIERIA S.A.S se clasifican en:

- **Procesos estratégicos:** Dirección y HSEQ
- **Procesos misionales:** Comercial y operacional
- **Procesos de Apoyo:** Talento humano, compras y logística.

DEFINICION DE LOS CARGOS SEGÚN EL ORGANIGRAMA Y EL MAPA DE PROCESOS AL QUE PERTENECE CADA CARGO:

A continuación, se muestra el organigrama para ejecución de los procesos antes mencionados.

➤ **Procesos estratégicos:**

Dirección y HSEQ; pertenecen los siguientes cargos Gerente, Director Operativo de Centro de Servicios, Coordinador HSEQ, asistente HSEQ, supervisor SSTA.

➤ **Procesos misionales:**

Comercial y operacional; pertenecen los siguientes cargos Coordinador de proyectos, Ingeniero de operaciones, supervisor operativo de proyectos, técnico operativo, auxiliar operativo, Asistente administrativo centro de servicios, Técnico operativo I centro de servicios, auxiliar operativo centro de servicios, auxiliar de logística y compras centro de servicios, Técnico de procesos centro de servicios, operador de grúa y aparejador de grúa.

➤ **Procesos de Apoyo:**

Talento humano, compras y logística; pertenecen los siguientes cargos, Coordinador administrativo, Asistente de procesos, Auxiliar contable, Coordinador de talento Humano, Coordinador de compras, Auxiliar de logística y compras, Coordinador de logística.

CAPITULO III: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL, LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS Y EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO POR COMPETENCIAS.

A continuación, se presenta en análisis comparativo de los tres sistemas de gestión integrados en los que se encuentra certificada la organización los requisitos que estás requieren y un comparativo de la evaluación de desempeño aplicada actualmente frente al diseño del instrumento por competencias.

REQUISITOS DE LAS NORMAS DE IMPLEMENTACION EN CUANTO A EVALUACION DE DESEMPEÑO			COMPARATIVO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	
ISO 9001/2015 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	ISO 14001/2015 SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL	ISO 18001/SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	ED(EVALUACION DESEMPEÑO) ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA	EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
DEBE	DEBE	DEBE		
RECURSOS: 7.1.2 Personas La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades La gerencia de la organización tiene que asegurarse de que las responsabilidades y las autoridades son asignadas y comunicadas dentro de la organización. La alta dirección debe asignar cierta responsabilidad y autoridad para: • Garantizar que el Sistema de Gestión Ambiental está conforme con los requisitos de dicha norma internacional • Informar a la gerencia sobre el desempeño del Sistema de Gestión Ambiental, en el que se incluye el desempeño ambiental.	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad La alta dirección debe asumir la máxima responsabilidad por la S y SO y el sistema de gestión en S y SO. La alta dirección debe demostrar su compromiso: a) asegurando la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de S y SO; NOTA 1 Los recursos incluyen los recursos humanos y las habilidades especializadas, la infraestructura organizacional y los recursos tecnológicos y financieros. b) definiendo las funciones, asignando las responsabilidades y la rendición de cuentas, y delegando autoridad, para facilitar una gestión de S y SO eficaz; se deben documentar y comunicar las funciones, las responsabilidades, la rendición de cuentas y autoridad.	1. No se evalúa las competencias generales, específicas, u otras del cargo 2. No se evalúan resultados 3. No permite hacer retroalimentación a los trabajadores 4. No permite hacer plan de mejora 5. Es una evaluación generalizada para todos los cargos 6. No es una evaluación Objetiva 7. Cuenta con el mismo peso evaluativo para todos los cargos	1. Identifica las necesidades de desarrollo en cada colaborador 2. A ayuda a talento humano en el proceso de reclutamiento 3. Mejora continua donde permite medir y documentar el desempeño en relación con las competencias 4. Aumenta la satisfacción laboral, ayudando a motivar y comprometer a sus colaboradores. 5. retroalimentación de rendimiento

Del anterior comparativo Se puede concluir que: Ninguno de los sistemas de gestión que ha implementado la organización exige evaluación de desempeño por competencias, no obstante, en los tres sistemas se busca establecer la eficacia de los recursos asignados y la evaluación de desempeño constituye una herramienta para tal fin.

CAPITULO VI: ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS POR CADA PERFIL DE CARGO, SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DEL AUTOR JOSÉ MARÍA SARACHO

LOS MODELOS DE COMPETENCIAS

La propuesta por competencias de Saracho en el año 2005, utilizada en el presente trabajo, es una herramienta que se utiliza dentro de las organizaciones con la que se desea el logro de ciertos objetivos a través del desempeño de sus trabajadores; combina y articula tres modelos de competencias propuestas a través de la historia (Modelo de competencias Distintivas de David McClelland 1973, Modelo competencias Genéricas de William Byham 1970 y Modelo competencias Funcionales de Sydney Pine).

Esta propuesta de un modelo general de gestión por competencias se refiere a la creación de un nuevo marco integrado, que responde al estado del arte actual, permite complementar los tres modelos anteriormente descritos pragmáticamente, y en el cual es necesario para evaluar y decidir cuál de los tres modelos resulta conveniente a aplicar teniendo en cuenta fundamentalmente dos criterios:

- El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar la gestión por competencias
- El uso que se le dará a las competencias una vez identificadas y definidas

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los modelos anteriormente mencionados para aclarar las distinciones entre ellos y con lo cual se aclara porque usar un modelo en una capa jerárquica específica.

MODELOS DE COMPETENCIAS	DISTINCION DE LA PREMISA BASICA	DISTINCION DEL FOCO DE CAMBIO	DISTINCION DE LA METODOLOGIA DE IMPLANTACION	DISTINCION DE LOS COMPONENTES DE LA COMPETENCIA	DISTINCION DE IDENTIFICACION Y CONSTRUCCION DE COMPETENCIA	DISTINCION DEL MODO DE PENSAR DE LA ORGANIZACION	ACTIVIDADES DENTRO DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	COMO SE DESARROLLAN LAS COMPETENCIAS (BEYOND)
<p>MODELO DE COPETENCIAS DISTINTIVAS:</p> <p>Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior.</p>	<p>Se basa en que las personas poseen ciertas características que le permiten desempeñarse exitosamente en la organización, y por lo tanto permite a la organización identificar dichas características desarrollando y reteniendo a las personas que las poseen mejorando el desempeño organizacional (La competencia puede estar constituida por características individuales para medir de manera fiable, donde se diferencie de una manera significativa un desempeño excelente de un desempeño promedio) entre las características individuales que suelen medirse al momento de definir competencias están:</p> <p>1.motivo: forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. 2.rasgo: particular modo de ser 3.actitud: una manera general de comportarse o reaccionar de un modo determinado 4.autoconcepto: es la imagen que cada persona posee de sí misma y está ligada a la autoestima. 5.conocimientos: De hechos o procedimientos. 6.Habilidades: es la capacidad desarrollada que permite ejecutar de manera efectiva una tarea física o mental</p>	<p>Hace hincapié en las persona, ya que sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten alguien comportarse de cierta manera para conseguir resultados extraordinarios o de nivel superior, lo importante de este modelo es hallar características diferenciales entre personas a partir de distintos resultados, donde servirán para gestionar el cambio de estas características personales en el resto de las personas</p>	<p>1. Análisis estratégico 2.Identificación de personas de desempeño superior y Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior. 3.Entrevista de eventos conductuales. 4.Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior. 5.formulación y redacción de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes. 6.elaboración del perfil de competencias 7. elaboración del instrumento de gestión por comp</p>	<p>El modelo de competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivacionales, actitudes rasgos, y conocimientos aplicados al know how(saber cómo o saber hacer)</p>	<p>La información se recoge a través de la entrevista de eventos conductuales, orientada a tener relatos detallados sobre como realizan su trabajo las personas que logran resultados sobresalientes que son críticos para la organización.</p> <p>La construcción de la competencia se realiza aplicando la técnica de análisis temático a los relatos obtenidos lo que permite codificar la información a fin de diferenciar el desempeño superior del desempeño promedio, una vez halladas las diferencias entre los comportamientos de las personas de desempeño sobresaliente y promedio se procede a analizar los relatos con la técnica CAVE, que permite identificar los grupos de conductas causados por alguna característica.</p>	<p>La metáfora de la organización como cerebro aporta una visión de la estructura organizacional que aplica a la capa jerárquica responsable de la toma de decisiones ejecutivo-estratégicas.</p> <p>La organización como cerebro funciona en base a las personas y grupos de personas que son capaces de contener y reproducir las competencias distintivas de la organización, el modelo de competencias distintivas está orientado a identificar, reproducir las competencias distintivas en las personas que ocupan los roles claves de la misma.</p>	<p>Desarrollo y capacitación</p>	<p>✓ Feedback sistemático (retroalimentación) ✓ Entrenamiento en el trabajo ✓ Coaching externo (entrenamiento) ✓ Coaching del superior ✓ Coaching cruzado (Pares colegas) ✓ Capacitación en aula ✓ Autodesarrollo ✓ Evaluación periódica ✓ Otras.</p>

MODELOS DE COMPETENCIAS	DISTINCION DE LA PREMISA BASICA	DISTINCION DEL FOCO DE CAMBIO	DISTINCION DE LA METODOLOGIA DE IMPLANTACION	DISTINCION DE LOS COMPONENTES DE LA COMPETENCIA	DISTINCION DE LA IDENTIFICACION Y CONSTRUCCION DE COMPETENCIA	DISTINCION DEL MODO DE PENSAR DE LA ORGANIZACION	ACTIVIDADES DENTRO DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	COMO SE DESARROLLAN LAS COMPETENCIAS (BEYOND)
<p>MODELO DE COMPETENCIAS GENERICAS</p> <p>Algo que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en puesto determinado</p>	<p>Se basa en que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado, y dichas conductas son generales ya que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización.</p>	<p>Hace hincapié en los comportamientos ya que sostiene que una competencia es una conducta, si se realizan de manera determinada permite a cualquier persona que ocupe un rol llegar a un resultado estándar que la organización requiere para dicho rol, lo importante de este modelo es hallar conductas efectivas para un rol determinado para generalizarla y crear un perfil basado en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe ese rol</p>	<p>1.Selección de empresas exitosas por industria</p> <p>2.Identificación de mejores prácticas por puesto o rol</p> <p>3.Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas.</p> <p>4.entrevistas de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares.</p> <p>5.Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía.</p> <p>6.Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía</p> <p>7.Elaboración del perfil de competencias requeridas</p> <p>8.Elaboración del instrumento de gestión por competencias</p>	<p>Hace hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que solo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones .</p>	<p>La información se recoge a través de la entrevista de incidentes críticos orientado a obtener un listado de las conductas críticas que realiza una persona en puesto determinado, identificados los comportamientos,</p> <p>La construcción de competencias se realiza aplicando la técnica del mínimo común denominador, realizando una comparación entre los listados de conductas críticas por los distintos entrevistados, las conductas que aparecen con mayor frecuencia en orden de prioridad se denomina conducta clave, una vez establecidas se define conceptualmente la competencia y se le da un nombre.</p>	<p>La metáfora de la organización como organismo aporta una visión de la estructura organizacional que aplica a la capa jerárquica media: aquella responsable de hacer que las cosas ocurran.</p> <p>La organización como “organismo” funciona en base a las personas y grupos de personas que son capaces de gestionar, transformar en hechos las decisiones y planes originados por la capa jerárquica más alta.</p> <p>El modelo de competencias genéricas que define a las competencias como los comportamientos efectivos que deben realizar las personas en un rol determinado, es el más apropiado para aplicar a quienes deben lograr que las cosas ocurran.</p>	<p>Capacitación y entrenamiento</p>	<p>✓ Feedback sistemático (retroalimentación)</p> <p>✓ Entrenamiento en el trabajo</p> <p>✓ Coaching externo</p> <p>(entrenamiento)</p> <p>✓ Coaching del superior</p> <p>✓ Coaching cruzado (Pares colegas)</p> <p>✓ Capacitación en aula</p> <p>✓ Autodesarrollo</p> <p>✓ Evaluación periódica</p> <p>✓ Otras.</p>

MODELOS DE COMPETENCIAS	DISTINCION DE LA PREMISA BASICA	DISTINCION DEL FOCO DE CAMBIO	DISTINCION DE LA METODOLOGIA DE IMPLANTACION	DISTINCION DE LOS COMPONENTES DE LA COMPETENCIA	DISTINCION DE IDENTIFICACION Y CONSTRUCCION DE COMPETENCIA	DISTINCION DEL MODO DE PENSAR DE LA ORGANIZACION	ACTIVIDADES DENTRO DEL DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	COMO SE DESARROLLAN LAS COMPETENCIAS (BEYOND)
<p>MODELO DE COMPETENCIAS FUNCIONALES</p> <p>Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados en el sector productivo.</p>	<p>se basa en que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado y que de dichos resultados debe garantizar que cumpla con estándares de calidad, productividad, seguridad requeridos para que la organización cumpla metas de producción</p>	<p>Hace hincapié en el desempeño, ya que sostiene que una competencia es una función (una competencia involucra personas, comportamientos, recursos) combinados donde a partir de ellos la organización obtiene resultados determinados, lo importante de este modelo es hallar los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil para cada rol estará definido por los resultados parciales del desempeño determinado</p>	<p>1.Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor 2.Identificación de las actividades del proceso y su y sus correspondientes resultados 3. Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que se pueden obtener de una persona 4.Determinación de los recursos personales: Conocimientos y habilidades 5.Redacción y construcción de las competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto 6.Elaboración de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos 7.Elaboración del instrumento de evaluación</p>	<p>se toman en cuenta principalmente los conocimientos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo.</p>	<p>La información se recoge a través de la técnica llamada panel de expertos, donde se conforma un grupo de trabajo donde se construye el mapa funcional de las diferentes áreas funcionales de la organización, el panel de expertos se conforma con personas que desempeñan cargos concretos del área funcional, las funciones se expresan en forma de resultados,</p> <p>La construcción de la competencia se realiza redactando la información que se ha identificado como desempeño individual , una vez redactadas las definiciones de las competencias se procede a redactar los elementos de la competencia</p>	<p>La metáfora de la organización como máquina, aporta una visión de la estructura que aplica a la capa jerárquica inferior, aquella responsable de producir las cosas, la organización funciona de manera ordenada y previsible y controlable, transformando insumos de manera rigurosa y controlada,</p>	<p>Entrenamiento y capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Feedback sistemático (retroalimentación) ✓ Entrenamiento en el trabajo ✓ Coaching externo (entrenamiento) ✓ Coaching del superior ✓ Coaching cruzado (Pares colegas) ✓ Capacitación en aula ✓ Autodesarrollo ✓ Evaluación periódica ✓ Otras.

Luego de tener claro las distinciones que llevan a cada modelo al éxito de su aplicación, se debe determinar qué modelo es el más apropiado; para esto es necesario considerar dos grandes criterios:

- ✓ El primer criterio a qué nivel jerárquico se aplica
- ✓ Y para que se utilizan las competencias

PRIMER CRITERIO: NIVEL JERARQUICO DE LA ESTRUCTURA

El primer criterio para determinar qué modelo implementar es el nivel jerárquico de la estructura al que se aplicara la gestión por competencias. Según el nivel del que se trate, cada uno de los modelos adquiere su mayor efectividad en las diferentes capas jerárquicas de la estructura organizacional, ello implica que los tres modelos pueden aplicarse a toda la organización, siempre y cuando tengamos en cuenta a que capa de la estructura corresponde aplicar cada modelo, como se observó en la tabla anterior en las distinciones de los modelos.⁸

Según (Saracho, 2005), en el método “lapso discrecionalidad de rol” de Eliot Jaques, cuanto más alta es la capa jerárquica de la estructura organizacional, más largo es el lapso de discrecionalidad de los roles (el lapso de tiempo durante el cual una persona puede desempeñarse en un rol sin tener que rendir cuentas sobre el grado de cumplimiento de las metas que le han sido asignadas), en otras palabras, es una medida de la autonomía de cada rol, que surge al considerar el mayor lapso de tiempo requerido para realizar las tareas necesarias para cumplir con un objetivo determinado.

Identificar la discrecionalidad de los roles nos permite establecer su orden jerárquico y por lo tanto las capas requeridas.

A continuación se presenta la matriz del modelo de las competencias a aplicar para cada nivel jerárquico y cargo de la estructura de la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S

⁸ Saracho. J (2005) Un modelo general de gestión por competencias(libro) pag. 67

CAPA JERARQUICA ISIS PROYECTOS DE INGENERIA S.A.S CON MODELO DE COMPETENCIAS APLICAR

GESTION DEL DESEMPEÑO			IV						III					II						I																																																
			OPERATIVO						SUPERVISION					COORDINACION						DIRECCION	GERENCIAL																																															
F	Auxiliar de logística y compras		F	Aparejador de grua		F	Auxiliar de logística y compras de		F	Auxiliar operativo centro de		F	Técnico operativo Centro de		F	Asistente administrativo centro de		F	Auxiliar Operativo		F	Technico operative		F	Auxiliar contable		G /F	Operador de grua		G/ F	Supervisor SSTA		G / F	ASISTENTE HSEQ		G/ F	Supervisor operativo de Proyectos		G/ F	Ingeniero de operaciones		G/F	Asistente de procesos		D/G /F	Coordinador de logistica		D/G /F	Coordinador de compras		D/G /F	Coordinador HSEQ		D/G /F	Coordinador de proyectos		D/G /F	Coordinador de talento humano		D/G /F	Coordinador administrativo		D	Director operativo centro de servicios		D	Gerente	

D	COMPETENCIA DIFERENCIALES
G	COMPETENCIAS GENERICAS
F	COMPETENCIAS FUNCIONALES

Si la naturaleza de la toma de decisiones en cada capa jerárquica es distinta, la naturaleza de las competencias necesarias en cada capa también resulta distinta. Las decisiones que se toman en las capas jerárquicas más altas son estratégicas y ejecutivas, puesto que establecen objetivos, planifican acciones para cumplir los objetivos, toman decisiones que impactan de manera drástica la organización, generan ventajas competitivas frente al mercado y por ende las competencias de dichos roles deben enfocarse a esas tareas, la amplitud del lapso de discrecionalidad de estos roles es la mayor de la estructura, por ende el modelo a utilizar es el distintivo porque se enfoca en el talento de las personas y los comportamientos particulares de la persona de desempeño superior.

Por otra parte, las decisiones que se toman en las capas medias tienden a poseer un lapso de discrecionalidad menor, ya que las responsabilidades de esta capa le son establecidas por el nivel jerárquico superior, la tarea principal de la capa media es hacer que las decisiones tomadas arriba sean realizadas por los roles de las capas operativas, por tanto es aconsejable utilizar el método de competencias que puede variar según la disminución del lapso de discrecionalidad, distintivos combinados con genéricos y funcionales a cargos de coordinación.

Por su parte los supervisores que tienen un lapso de discrecionalidad aún menor que los coordinadores, es aconsejable utilizar el método de competencias genéricas combinado con funcionales.

Las decisiones que se toman en la capa baja poseen el menor lapso de discrecionalidad de rol de toda la estructura, ya que las responsabilidades de estos roles son establecidas por los roles del nivel jerárquico medio, la tarea principal de los roles de la capa baja es obtener los resultados que le han sido asignados por la capa media, el modelo que mejor responde a los requerimientos de las capas jerárquicas bajas es por tanto el modelo de competencias funcionales.

EL SEGUNDO CRITERIO: EL USO QUE SE LE DARÁ A LAS COMPETENCIAS:

Por la naturaleza de la investigación el uso que se le dará a las competencias es la “evaluación de competencias”, aunque también sirven para el desarrollo de competencias.

En la evaluación de competencias se agrupan todas las actividades organizacionales orientadas a comparar el nivel de competencia de una persona respecto de una medida establecida previamente que expresa el nivel de competencia requerida o esperable que debería poseer la persona evaluada tanto para su cargo actual como para cargos futuros⁹.

La comparación realizada da como resultado una brecha.

En la evaluación de competencias se incluyen las acciones que involucran el uso de la evaluación incluyendo acciones para determinar necesidades de entrenamiento, capacitación, selección de personal, detección de potencial, identificación de talentos, gestión de desempeño, reconocimientos, promociones, reubicaciones y despidos.

En la siguiente grafica de requerimientos se establece la actividad de desarrollo según el potencial que expone (Saracho, 2005):

En el desarrollo de competencias (actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar de un nivel determinado a un nivel

⁹ Saracho. J (2005) Un modelo general de gestión por competencias(libro) pag.86

superior a partir de desplegar su potencial) se incluyen acciones como entrenamiento, capacitación, desarrollo individual, planificación de la carrera y de la sucesión.

La evaluación de competencias en la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.AS, puede utilizarse según el uso que se le dará:

EVALUACIÓN DE PERFIL ACTUAL: Para determinar las brechas de una persona en el cargo actual y permite establecer procesos de detección de necesidades de entrenamiento y capacitación para el cierre de las mismas y se clasifican en¹⁰:

Brecha: es el resultado de comparar los requerimientos contra los comportamientos de un trabajador.

- **Brecha negativa:** El comportamiento actual de la persona no alcanza a cubrir los requerimientos de los comportamientos necesarios para que la persona alcance los objetivos de desempeño actual (representa una amenaza para el evaluado y deberá establecer plan de acción.
- **Brecha Neutral:** El comportamiento actual de la persona cumple los requerimientos de comportamiento necesarios para cumplir los objetivos de desempeño del cargo, por ende, No se requiere planes de acción.
- **Brecha Positiva:** El comportamiento actual de la persona sobrepasa el comportamiento requerido, su valor diferencial le permite aspirar a mayores beneficios o ascender y la organización debe planificar de manera inmediata el futuro cargo o bien elevar las metas de su cargo actual.

EVALUACIÓN DE PERFIL FUTURO: Sirve a los procesos de detección de potencial, identificación de talentos, selección e incorporación de personal, promociones, planificación de carrera, planificación de la sucesión, es decir, para prever o anticipar los comportamientos de una persona en una situación futura en la que aun no se ha desempeñado.

¹⁰ Saracho. J (2005) Un modelo general de gestión por competencias(libro) pag.92-96

- **Brecha negativa futura(Oprtunidad):** El comprtamiento actual de la persona no es adecuado para cumplir con el desempeño requerido a futuro en su puesto actual u otro, implica una debilidad de la persona para ocupar un nuevo cargo y una amenaza de no poder mantenerse competitivamente en la organizacion.
- **Brecha neutral futura (oportunidad):** El coportamiento actual dla prsona es adecuado a los requerimientos futuros de su cargo u otro, representa una fortaleza para evolucionar en su cargo actual u otro que requiera un desempeño superior actual.
- **Brecha positiva futura(alto potencial):** El comportamiento actual de la persona sobrepasa las expectativas de comprtamiento requeridas para los desafios futuros de su cargo actual u otros, representa una oportunidad para aspirar a cargos de mayor responsabilidad e importancia jerarquica

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez definidas las capas jerárquicas y los modelos de competencias, así como el uso que se le dará se procedió a diseñar el instrumento de evaluación que incluye una serie de actividades teóricas y prácticas como se explica a continuación:

Como primer paso para desarrollar el instrumento de evaluación de desempeño por competencias se dio a conocer la metodología al gerente de la organización de ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, la cual fue aceptada y respaldada.

En segundo lugar, se hizo una sensibilización con los colaboradores de la organización acerca del sistema de gestión por competencias y la importancia de implementarla, esto se hizo a través de reuniones agrupados por cada nivel jerárquico de la organización, con ayuda y respaldo del coordinador de gestión humana.

En tercer lugar, se realiza un análisis de los cargos evidenciados en el organigrama para detectar los modelos de gestión de competencias, las competencias requeridas

por el perfil del cargo y los resultados esperados para el desempeño de las actividades, para ello se estableció una Matriz de identificación de los modelos en la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S,

Para el diseño se aclara que se cuenta con 4 niveles jerárquicos, (Nivel Directivo, Nivel Coordinación, Nivel Supervisión, Nivel Operativo), y 3 modelos (Modelo de competencias Distintivas, Modelo de competencias Genéricas y Modelo de competencias Funcionales).

En la matriz se establece el modelo de competencia distintivas para la gerencia y el nivel I directivo; puesto que en este nivel las competencias permiten identificar y desarrollar las ventajas competitivas para la organización.

Competencias genéricas, distintivas y funcionales se identifican para el nivel II y III niveles de supervisión y de coordinación puesto que permiten evaluar, desarrollar competencias que conceden efectividad a la gestión organizacional de la empresa.

Por último, en el nivel IV se le atribuyen las competencias funcionales permiten establecer, evaluar y desarrollar competencias a los colaboradores mejorar sus estándares de calidad y productividad.

Una vez identificado el modelo de competencias, se procedió a ejecutar los pasos para identificar y establecer las competencias según el nivel jerárquico

A continuación, se establecen los pasos para la implementación de los tres modelos y más adelante las actividades ejecutadas por la investigación:

	DISTINTIVAS	GENERICAS	FUNCIONALES
1	Análisis estratégico	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
2	Identificación de las personas de desempeño superior y determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por puesto o rol	Identificación de las actividades del proceso y sus correspondientes resultados
3	Entrevista de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores practicas	Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que se puede obtener de una persona
4	Análisis de características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior	Entrevistas de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades
5	Formulación y redacción de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puesto: taxonomía.	Redacción y construcción de la competencia basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto
6	Elaboración del perfil de competencias deseables	Análisis de puestos asignación de competencias elegidas de la taxonomía.	Elaboración de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos
7	Elaboración del instrumento de evaluación de desempeño con las competencias deseables identificadas	Elaboración del perfil de competencias requeridas	Elaboración del instrumento de evaluación de desempeño por competencias
8	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable	Elaboración del instrumento de evaluación de desempeño por competencias	
9	Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos		

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS NIVELES I: CARGOS GERENTE, DIRECTORES (MODELO DE COMPETENCIAS: DISTINTIVAS)

Este modelo se aplica a la estructura de la capa jerárquica más alta de la organización y responsables de la toma de decisiones estratégicas como se explicó anteriormente.

Las siguientes son las etapas de desarrollo e implementación utilizadas para el modelo.

1. Análisis estratégico:

En esta actividad se buscó determinar las brechas entre lo que está sucediendo y lo que debía suceder a nivel estratégico; se elaboró un diagnóstico con ayuda de los niveles jerárquicos I y II respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades actuales y futuras de los puestos en cuestión?
2. ¿Cuál es el desempeño actual y cuál es la expectativa de desempeño futuro para quienes ocupan estos puestos ?
3. ¿Qué habilidades y destrezas poseen y cuáles deberían desarrollar?
4. ¿Cuál es el nivel de formación, conocimientos actual y cuál será necesario para el futuro?

Para el resultado de esta tarea se buscó el diseño preliminar de las competencias que deben poseer los empleados. En la reunión con los grupos jerárquicos I y II se buscó ampliar el conocimiento acerca de los asuntos de negocio más importantes para la organización, al igual que buscar información sobre sus retos, misión, visión, estructura y cultura; el valor que le da el cargo a la organización, lo que necesita alcanzar, sus principales responsabilidades, retos, características generales de las personas de la organización y de quienes ocupan los cargos posteriormente analizados.

Misión

ISIS PROYECTOS DE INGENIERÍA S.A.S., suministra bienes y servicios relacionados proyectos de ingeniería eléctrica, con un enfoque integral que vincula las especialidades, civil, mecánica, automatización y control, además de mantenimiento y reacondicionamiento de máquinas eléctricas; para cumplir con los requerimientos de sus clientes, teniendo en cuenta el bienestar del Talento Humano, la responsabilidad social, la gestión en seguridad, salud en el trabajo y la calidad de los servicios.

Visión

El compromiso de ISIS PROYECTOS DE INGENIERÍA S.A.S., es proyectarse como una empresa sólida, rentable, confiable y líder de proyectos integrales de ingeniería eléctrica y mantenimiento y reacondicionamiento de máquinas eléctricas; reconocida como la mejor a nivel regional para el 2.020 y con una amplia participación nacional para el 2.025; a través del fortalecimiento en los estándares de calidad del servicio y la gestión en seguridad, salud en el trabajo, el respeto al medio ambiente y el desarrollo de su Talento Humano.

Actividades a las que se dedica la organización:

“Diseño, construcción y mantenimiento de: redes eléctricas de media y baja tensión, instalaciones eléctricas internas, sistemas de control e instrumentación, sistemas de iluminación, sistemas de apantallamiento y puesta a tierra. Construcción y mantenimiento de: subestaciones de media y baja tensión, sistemas de automatización. Mantenimiento de redes eléctricas y subestaciones en alta tensión.

Mantenimiento de centros de control de motores AC y DC y motores eléctricos en baja tensión. Diseño y ejecución de obras civiles para la adecuación, habilitación y/o mantenimiento en edificaciones y equipos industriales. Desmontaje, traslado, montaje y puesta en marcha de equipos industriales incluyendo las obras civiles y sistemas eléctricos, mecánicos, de aire comprimido y agua. Servicios de consultoría: asesoría técnica y diseño de redes e instalaciones eléctricas en media y baja tensión”.

No obstante, es necesario reforzar la identificación con los siguientes pasos:

2.Identificación de personas de desempeño superior. Y Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior.

El resultado de proceso inicial de análisis fue la obtención de una lista de competencias deseables y sus respectivos comportamientos, son las que permitieron determinar a qué personas entrevistar, para realizar esta selección de personas a entrevistar se tuvo presente, quienes son los que actualmente tienen un desempeño superior en cada proceso, luego se construyó una matriz que por una parte tenía el listado de las competencias y comportamientos deseados y por el otro las personas de la organización que se considera poseen dichas competencias y comportamientos.

Con la realización de esta matriz concluyo el trabajo inicial ya que las personas incluidas en la matriz fueron quienes participaron de las entrevistas de eventos conductuales. A continuación se muestra un ejemplo para el cargo directivo donde participaron la gerencia, el director y la coordinadora de talento humano

MATRIZ DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS DESEABLES

COMPETENCIA DESEABLE	COMPORTAMIENTO DESEABLE	PERSONAS		
		Gerente	Director	Coordinador Talento Humano
Orientación a resultados	Promueve la obtención de resultados hacia su equipo de trabajo	X	X	X
	Logra sacar adelante proyectos establecidos en la organización superando los obstáculos que se presenten	X	X	X
	Establece metas exigentes y alcanzables	X	X	X
Liderazgo	Fomenta la participación de todos los colaboradores en cuanto a procesos de reflexión y toma de decisiones	x	X	
	Genera un clima organizacional positivo en sus colaboradores y genera seguridad para el grupo	X	X	
	Promueve la eficacia del equipo de trabajo	X	X	
Control directivo	Asegura el desempeño y la productividad conforme a los planes efectuados para su área de trabajo	X	X	
	Basa sus decisiones en el pensamiento estratégico y sus habilidades de liderazgo, capacidad gestionar el cambio, comunicación con el fin de formular estrategias de innovación y crecimiento para su área operacional y mostrando los resultados esperados	X	X	
Delegación	Delega de manera eficiente las tareas a sus subalternos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización		X	
	Asigna a otro miembro del equipo la tarea, el poder y la autoridad para efectuarla, valorando la planificación, la motivación y el mejoramiento continuo		X	
Análisis y resolución de problemas	Propone soluciones correctas en un intervalo de tiempo		X	
	Genera un camino a seguir para poder resolver o hacer cambios en situaciones alrededor de un problema que se presente en la consecución de sus tareas		X	

3. Entrevistas de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior.

El objetivo de la entrevista de eventos conductuales es obtener de las personas de desempeño superior un relato detallado acerca de que comportamientos específicos realizaron el pasado para llevar a cabo la consecución de sus tareas, haciendo hincapié en los resultados que ellos consideran actualmente como exitosos.

Una vez que ya se han identificado las personas de desempeño superior se procedió a realizar la Entrevista basada en eventos conductuales, las preguntas están orientadas a lo que las personas realmente hacen, no a lo que harían en condiciones ideales; se analizan las descripciones completas del relato de lo que la persona hizo ante determinada situación, sus conductas pensamientos y sentimientos eficaces e ineficaces la entrevista de eventos conductuales, para la posterior identificación de las competencias del desempeño superior a los cargos más altos encontrados en el organigrama los cuales son Gerente, Director de centro de servicios. **(Ver anexo 1)**

4. Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior.

Este paso Consistió en identificar cuáles son los comportamientos específicos de las personas de desempeño superior, estos comportamientos se evidencian a través de la entrevista de eventos conductuales en el paso anterior, en este punto resulta crítico la identificación de las conductas que exhiben las personas que no alcanzan resultados sobresalientes en los mismos que otros si las alcanzan. Es decir, se identifican también los comportamientos de desempeño promedio e incluso bajo esta información es la que se utilizara para realizar las escalas por nivel para una misma competencia. Finalmente después de identificados estos comportamientos críticos de las personas de desempeño superior se analizan para desarticularse que combinación de características poseen estas personas y que son las que le permiten comportarse de cierta manera.

5. Formulación y redacción de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes.

Una vez identificadas las conductas de éxito relatadas en la entrevista de eventos conductuales, se procede a identificar los patrones conductuales, es decir, buscar redundancias aquellas “cosas” que la persona hace cada vez que consigue los resultados superiores.

A continuación, se presenta un fragmento de la entrevista al gerente donde es posible identificar su inclinación a no rendirse frente a situaciones difíciles que se presentes en su trabajo

“me encontraba realmente en una situación difícil respecto al proyecto que se estaba ejecutando a la empresa de ARGOS en ese momento según los requerimientos que el cliente nos pedía, no contábamos con alguna materia prima especial para la ejecución del proyecto, pero me conozco y sé que en cuanto más difícil es una situación más empeño pongo para encontrar una solución viable no solo para el cliente si no para mí, para mis colaboradores”

“el proyecto en este caso parecía un poco imposible ya que casi nunca habíamos hecho una tarea parecida en ese momento planeé como lo haría, reuní a mis colaboradores del área operativa con el fin de fomentar la participación de ellos, recurrir a sus aportes para poder cumplir con esa meta establecida”.

Con base a este tipo de información obtenida en la entrevista, se abstraen las ideas fundamentales para formular y redactar la competencia identificada. Como indica el autor (Saracho, 2005) Uno de los pasos para formular la competencia es que; según sea la característica debe comenzar la frase como se indica a continuación:

- Si es una actitud “es la predisposición a”
- Si es una habilidad “es la capacidad de”

Luego se le agrega la característica el objeto o la finalidad aportando información sobre para que pone en juego esa característica utilizando conectores como:

- Con el objetivo de
- Para lograr que
- Con el fin de

Luego se eligió el nombre de la competencia teniendo en cuenta el tipo de conducta asociada; y por último se redacta los indicadores conductuales o descriptores de dicha competencia identificada.

A partir de esto se establece el diccionario de competencias por cargo, según el modelo. **(Ver anexo 2 diccionario de competencias)** donde fue importante tener presente las características que deben tener las competencias.

6.Elaboración del perfil de competencias deseables.

Para la elaboración del perfil de cargo por competencias para los dos cargos superiores encontrados se modificó el ítem COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES-HABILIDADES reemplazándolos por las competencias establecidas en los pasos anteriores.

7.Elaboración del instrumento de evaluación desempeño con las competencias identificadas (deseables)

Se modificó el formato establecido por ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, cambiando su estructura con el fin de solo incluir en dicha evaluación las competencias requeridas por cada cargo **(VER ANEXO 3)** del mismo modo se modificó el procedimiento de la evaluación

8. las actividades 8 y 9 descritas por el autor correspondientes a la comparación de las competencias cada uno con el perfil deseable, entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos(competencias) son actividades de implementación que se ejecutan una vez se aplique el instrumento, se obtengan los resultados y se determine si requiere o no plan de acción.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS NIVELES II y III (MODELO DE COMPETENCIAS GENERICAS) ADICIONAL EN ESTE METODO SE FUCIONAN LAS COMPETENCIAS DISTINTIVASY FUNCIONALES) PARA MAYOR SOPORTE.

Este modelo de competencias Genéricas permite definir evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad la gestión organizacional, se aplica a los medios mandos de la capa jerárquica de la organización; se le pueden aplicar los tres métodos, los dos métodos o solo un método

Las siguientes son las etapas de desarrollo e implementación utilizadas para el modelo.

1. Selección de empresas exitosas por industria

El mercado competitivo de industrias, en la misma actividad económica en el municipio de Sogamoso es nulo, por ende, la siguiente opción fue buscar las empresas de competencia de ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, para determinar algunas características exitosas y diferenciadoras, se tuvo en cuenta a la empresa (TE EL ELECTRICISTAS LTDA DE DUITAMA) y según la información pública suministrada en red analizando su misión visión se determina las siguientes practicas:

- Innovación
- Cobertura
- Confiabilidad
- Proactividad
- Desarrollo

2. Identificación de las mejores prácticas por puesto o rol

Debido a la no existencia de competidores del mismo nivel en el municipio y a la restricción de información, fue necesario establecer las mejores prácticas por puesto rol entre personas de la organización. Dentro de las mejores prácticas identificadas se encuentran.

- Cumplimiento de metas
- Aseguramiento de localidad
- Eficacia en la consecución de actividades
- Integración y participación
- Trabajo en equipo para obtención de resultados
- Identificación de fallas
- Mejoramiento continuo
- Información a tiempo
- Identificación de la cadena de valor
- Sentido de pertenencia
- Equidad

3. Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas.

Una vez identificadas las mejores prácticas (comportamientos) se procedió a identificar las competencias que llevan a las mejores prácticas a través del diligenciamiento de un formato con los trabajadores como se observa a continuación:

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO DESEABLE	PERSONAS		
		A	B	C
Orientación a resultados	Promueve la obtención de resultados hacia su equipo de trabajo	X	X	X
	Logra sacar adelante proyectos establecidos en la organización superando los obstáculos que se presenten	X	X	X
	Establece metas exigentes y alcanzables	X	X	X
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica, dirige, organiza y controla las actividades de sus subordinados al momento de coordinar actuales o futuros proyectos	x	X	

	Fija metas y prioridades a la hora de realizar una tarea	X	X	
	Promueve la eficacia del equipo de trabajo	X	X	
PENSAMIENTO CRITICO	Fomenta la solución de problemas y busca alternativas para la mejora continua	X	X	X
	Interpreta, analiza y evalúa datos para la toma de decisiones frente al área de trabajo	X	X	X
DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Apoya a sus subordinados en la realización de tareas y su desarrollo profesional		X	
	Organiza cursos de formación ajustados a las necesidades de sus colaboradores		X	
DESARROLLO DE RELACIONES	Mantiene contactos de gran utilidad relacionados con los objetivos de la organización y el trabajo			X
	Facilita la creación de contactos y relaciones además de compartir la información			X

4. Entrevistas de incidentes críticos aplicadas a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares.

El objetivo de esta técnica desarrollada por Flanagan citado por el autor (Saracho, 2005) en su libro “consiste en un procedimiento concebido para unir ciertos hechos importantes que afecten a la comportamiento en situaciones definidas”. A través de esta técnica se identifican las conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo en la organización. Los incidentes críticos se obtienen planteando al ocupante de un puesto una pregunta estructurada en la que se le pide a la persona que recuerde un incidente real y que lo describa detalladamente. Se aplica la entrevista de incidentes críticos para la identificación de las competencias a la capa media de la organización niveles II Y III **(Ver anexo 4)**

5. Definición conceptual de las competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía.

Una vez identificadas las competencias a partir de la encuesta de incidente críticos, se analiza que conductas se abstraen y se procede a adaptarlas en los cargos según el requerimiento de la organización, esto se hizo a través de reuniones en las que participo personal clave como los altos mandos que tienen conocimiento de estos cargos; también se hizo un análisis exhaustivo del puesto, (se explica en el siguiente paso) Luego para la definición conceptual de competencias encontradas nos apoyamos en la autora (Alles, 2005) en su diccionario de competencias.

6. Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía.

Para el análisis de puestos y asignación de competencias se recurre al manual de funciones entregado por la organización, evaluando las funciones y el objetivo misional del perfil, también se realiza una reunión y acompañamiento con los jefes de cada área para establecer y asignar las competencias. en este análisis se obtuvo información veraz como: actividades del puesto actual, comportamientos, visión y valores organizacionales en relación al puesto, desempeño en el puesto.

Para determinar las competencias se iban a designar por cada cargo se tuvo en cuenta los resultados de la entrevista de incidentes críticos, se procede analizar la información, se toma el diccionario ya establecido y se debate sobre las competencias que son necesarias para cada cargo.

7. Elaboración del perfil de competencias deseables

Por últimos ya determinado el paso 6 se elabora cada perfil de competencias requeridas por la cargo y por la organización.

Para la elaboración del perfil de cargo por competencias para los niveles I y II encontrados se modificó el ítem COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES-HABILIDADES reemplazándolos por las competencias establecidas en los pasos anteriores.

8. Elaboración del instrumento de evaluación y elaboración perfil de competencias requeridas

Se modificó el formato establecido por ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, cambiando su estructura con el fin de solo incluir en dicha evaluación las competencias requeridas por cada cargo **(VER ANEXO 5)** del mismo modo se modificó el procedimiento de la evaluación. **(VER ANEXO 6)**

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS NIVELES IV (MODELO DE COMPETENCIAS FUNCIONALES)

Este modelo se aplica a la estructura de la capa jerárquica Operativa. Este modelo permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad y productividad; se identifican competencias para la correcta operación de equipos y tecnologías

Las siguientes son las etapas de desarrollo e implementación utilizadas para el modelo.

1. Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor.

En este análisis del proceso productivo se busca que constituye la actividad, se determinar que se hace, como se hace y para que se hace y así se identifica las fuentes de ventaja competitiva, dicha información se obtuvo del Mapa de procesos y la descripción de procedimientos operativos de la organización; para identificar la cadena de valor se hace a través de los procesos y subprocesos, se reunió personal experto del cual se pudo obtener información fiable sobre el negocio. De la cadena de valor se desagregan en procesos y subprocesos para así llegar a la elaboración del mapa funcional de cada subsector.

A continuación, se observa el mapa de procesos donde se observan varias interacciones de la organización ISIS PRECTOS DE INGENIERIA S.A.S.

2. Identificación de las actividades del proceso y sus correspondientes resultados.

Las identificaciones de las actividades del proceso se encuentran en la descripción de procesos de la organización y establece objetivo del proceso actividades, entradas, salidas, responsables, etc. En la gestión por procesos se destaca que las salidas (resultados) de un proceso son casi siempre las entradas de otro.

Una vez identificados los procesos se procedió a establecer las actividades por proceso, en la descripción de procesos como se observa a continuación en el proceso de construcción y mantenimiento con lo cual se permite establecer las actividades que se ejecutan intermanente y ver los resultados esperados

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO MANTENIMIENTO, REPARACIÓN ELÉCTRICA O ELECTROMECAÁNICA INDUSTRIAL

NOMBRE DEL PROCESO		MANTENIMIENTO O REPARACIÓN ELÉCTRICA O ELECTROMECAÁNICA INDUSTRIAL		CÓDIGO	3
				Páginas totales	5
OBJETIVO:	Asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente, los requisitos, especificaciones técnicas y legales en la prestación del servicio de mantenimiento y reparación eléctrica o electromecánico industrial.				
PROCESO DE ENTRADA	ENTRADA	ACTIVIDAD		SALIDA	PROCESO DE SALIDA
Dirección COMERCIAL HSEQ	Solicitud de servicio del cliente. Contrato. Esquema técnico Normas Técnicas RETIE.	P	1. Revisar los requisitos de la orden de prestación de servicios o contrato. 2. Establecer el Plan de Calidad para la prestación del servicio, que especifique la memoria descriptiva de los métodos, equipos y aparatos propuestos para el montaje eléctrico o electromecánico, y el Plan de Controles del Proyecto.	Plan de Calidad y el Plan de Controles del Proyecto. Requisición de material	Gestión de talento humano. Gestión HSEQ Gestión compras.
Gestión de talento humano. Gestión HSEQ Gestión compras.	Personal competente, equipos, administración SSTA, material y otros suministros.	H	2. Verificar la conformidad de personal equipos, administración SSTA, material y otros suministros.	Conformidad de Personal competente, equipos, administración SSTA, material y otros suministros.	Gestión de talento humano. Gestión HSEQ Gestión compras.
Todos los demás procesos	Orden de prestación de servicios, Conformidad de Personal competente, equipos, administración SSTA, material y otros suministros.		3.Tramitar autorizaciones normativas internas ante el cliente	Permisos, actas de inicio, APR Listas de inspección.	Todos los demás procesos
	Permisos, autorizaciones.		4. Recibir el lugar de trabajo y otros suministros de propiedad del cliente.	Acta de recibo de suministros.	Dirección COMERCIAL HSEQ.
Gestión HSEQ	Normas de seguridad e higiene industrial. Normas internas del Cliente.	H	5. Disponer las condiciones de seguridad industrial en el lugar de prestación de servicio.	Análisis preliminar de riegos.	Dirección COMERCIAL HSEQ
Gestión HSEQ	Plan de Calidad de Servicio. Materiales para prestación de servicio. Normas de seguridad e higiene industrial. Normas internas del Cliente.		6.Ejecutar el Plan de calidad estipulado para la prestación del servicio	Ejecución del servicio.	Todos los demás procesos
	Plan de calidad estipulado para la prestación del servicio y materialización del servicio.		7. Efectuar las pruebas para verificar el funcionamiento del montaje eléctrico o electromecánico., según plan de controles.	Control de calidad del servicio Servicio no conforme Solicitud de mejora.	
	Plan de Calidad de Servicio Plan de controles.		8. Verificar el cumplimiento total del plan de calidad y el plan de controles.	Solicitudes de mejora	Procesos asignados según el Plan de Acción y Gestión
Procesos asignados según el Plan de Acción y Gestión	Solicitudes de mejora		9. Adelantar solicitudes de mejora.	Plan de acción de solicitud de mejora.	Procesos asignados según el Plan de Acción y Gestión
	Plan de calidad Plan de controles Acta de inicio	H	10. Realizar la entrega del montaje eléctrico ó electromecánico, según especificaciones técnicas del servicio.	Acta de finalización.	Cliente Gestión estratégica y comercial.
	Hoja de vida de indicadores	V	11.Hacer seguimiento y control al proceso	Resultado de indicadores	Gestión Gerencial Gestión Calidad
	Resultado de indicadores	A	12. Hacer ajustes al proceso de acuerdo al seguimiento y medición realizada.	Plan de Acción	Gestión calidad.

REQUISITOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Numeral 5.2.: Enfoque al cliente Numeral 7.2.: Procesos relacionados con el Cliente Numeral 7.5: Prestación del servicio. RETIE.	<div><div>☐ Humanos: Gerente, Coordinador de Salud Ocupacional, Supervisor, técnico electricista, ayudante, soldador.</div><div>☐ Financieros: Presupuesto</div><div>☐ Tecnológicos: Equipos de medición y herramientas, computador.</div></div>	Supervisor o quien haga sus veces.
CONTROL Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS SOPORTE	REGISTROS
Porcentaje de Servicios conformes	Norma NTC ISO 9001: 2015 Manual de calidad, MC-01 Procedimiento ejecución de proyectos de mantenimiento o reparación eléctrica ó electromecánica Industrial. Procedimiento montaje electromecánico Industrial. Procedimiento Mantenimiento de Motores Eléctricos. Procedimiento Mantenimiento de Transformadores Eléctricos. Procedimiento Mantenimiento de Tableros Eléctricos. Procedimiento Mantenimiento de Montajes Eléctricos ó Electromecánicos.	Plan de Calidad 3.1 F-01. Plan de controles 3.1 F-02. Protocolo de Pruebas 3.2 F-01 Acta de inicio, corte o finalización.

3. Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones :resultados que sepuede obtener de una persona.

Para el analisis funcinal se aplica de lo general a lo particular, se indica con la definicion del proposito clave del area de analisis la organización y concluye cunado se encuentran las funciones productivas de menor nivel que pueden ser desarrolladas por un trabajador que son los elementos de competencia. El analisis de la funciones tiene como finalidad identificar aquellas que son necesarias para el logro del proposito principal. Durante este analisis se identificolas funciones delimitadas, separandolas del contexto laboral especifico,las subfunciones encontradas ya incluyen logros laborales que un trabajadores capaz de obtener,allegr a este punto se habla de “realizaciones” o “elementos de la competencia”, esto depende delas características del area, objetivos, estructura y la organización del trabajo, donde en el mapa funcional se define que la funcion es ejercida por una sola persona y por lo tanto corresponde a transformarla en una competencia.

A continuación, se presenta un ejemplo de cargo operativo de la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S Perfil de “TECNICO OPERATIVO CENTRO DE SERVICIOS ”

4. Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades.

Para determinación de los recursos personales como conocimientos y habilidades que debe poseer la persona para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para la ejecución de los criterios de desempeño que conforman los elementos de la competencia, estos se comprobaron con el jefe de talento humano tras validar el perfil de cargo, en su ítem REQUISITOS GENERALES, como se muestra a continuación:

PERFIL: (TECNICO OPERATIVO CENTRO DE SERVICIOS)

REQUISITOS GENERALES	
EDUCACIÓN Y FORMACION	EXPERIENCIA
Técnico o Tecnólogo Eléctrico, Mecánico y Electromecánico o con experiencia mínima de 5 años en actividades relacionadas con al cargo.	3 años de experiencia en actividades relacionadas con el cargo.

5. Redacción y construcción de la competencia basada en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto.

Una vez elaborado y revisado el mapa funcional y haber identificado los elementos mencionados en el paso 3, se abran identificado unidades de la competencia. Las unidades de competencia estarán constituidas por varios logros laborales que serán llevados a cabo para que la función pueda considerarse ejecutada. Cada competencia describirá los resultados y comportamientos de un trabajador debe lograr y demostrar de su función y cumplir, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Propósito Principal	Realizar el mantenimiento eléctrico industrial correctivo preventivo siguiéndolas indicaciones del plan de trabajo
Función clave:	Mantenimiento eléctrico y preventivo
Función principal	Poner en funcionamiento los equipos
Unidad de competencia:	localizar y analizar anomalías y averías en las máquinas y los sistemas eléctricos
Elemento de competencia:	inspeccionar las máquinas y verifica las condiciones de seguridad
La persona debe ser capaz de	planificar y ejecutar el trabajo de mantenimiento eléctrico en condiciones de calidad y seguridad

Se realizó la redacción una vez identificadas las competencias para nivel IV para cada colaborador operativo de la organización y se estableció el diccionario. Luego para la definición conceptual de competencias encontradas nos apoyamos en la autora (Alles, 2005) en su diccionario de competencias.

6. Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos.

Para la elaboración del perfil de cargo por competencias para los cargos operativos encontrados se modificó el ítem COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES-HABILIDADES reemplazándolos por las establecidas. Por último, se modifica MANUAL DE PROCEDIMIENTO para evaluación de desempeño.

7.Elaboración del instrumento de evaluación y elaboración perfil de competencias requeridas

Por últimos ya determinado el paso 6 se elabora cada perfil de competencias requeridas por la cargo y por la organización.

Para la elaboración del perfil de cargo por competencias para el nivel IV encontrado se modificó el ítem COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES-HABILIDADES reemplazándolos por las competencias establecidas en los pasos anteriores.

Se modificó el formato establecido por ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, cambiando su estructura con el fin de solo incluir en dicha evaluación las competencias requeridas por cada cargo **(VER ANEXO 7)** del mismo modo se modificó el procedimiento de la evaluación.

ANEXO 1: ENTREVISTA EVENTOS CONDUCTUALES

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PARA LA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
NOMBRE	
CARGO	
NIVEL JERARQUICO AL QUE PERTENECE	
OBJETIVO: Señor colaborador, la siguiente encuesta tiene como fin conocer las competencias que debe tener mínimo para desempeñar su cargo en la empresa en conformidad al manual de funciones, esta es una actividad académica.	
<p>1.¿Mencione 3 actos exitosos que haya realizado dentro del desempeño de su rol que usted haya tenido durante los últimos 12 meses y explique por qué considera que son exitosas, y cuál fue su valor agregado?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>2.Mencione dos acciones que usted considere poco exitosas en el desempeño de su rol los últimos 12 meses. ¿Y explique por qué?, y como debió haber actuado frente a ellas</p> <p>Acción 1:</p> <p>Acción 2:</p> <p>3. Teniendo presente la misión y principales funciones de los cargos de primer nivel jerárquico de la organización ¿cuáles considera que son las principales acciones exitosas que se debieran promover y asegurar? Mencione al menos 3 y explique porque</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.Que factores se deben tener en cuenta en el puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones. Mencione 3</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	

ANEXO 2: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

OBJETIVO GENERAL:

Mostrar la descripción de contenido de las competencias diferenciales, genéricas y funcionales identificadas en ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Utilizar como documento guía en la implementación y mejoramiento del proceso de gestión de talento humano
- Ser un documento que soporte y evidencia la mejora continua
- Ser un documento de ayuda en el proceso de selección de personal

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

COMPETENCIAS DIFERENCIALES

Las competencias diferenciales son aquellas habilidades que separan a un trabajador con desempeño superior de un empleado promedio, las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, competencias distintivas se considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados o know how, a continuación, se muestran las competencias diferenciales identificadas para la organización.

- **ORIENTACION A RESULTADOS:** Capacidad para obtener los resultados esperados de su equipo de trabajo frente a las metas planteadas por la organización.
- **LIDERAZGO:** Capacidad para orientar y dirigir grupos estableciendo una conexión necesaria para alcanzar objetivos organizacionales.
- **INNOVACION:** capacidad para dar soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridas por el cargo o la compañía.
- **PROACTIVIDAD:** Capacidad para asumir el control absoluto de su conducta anticipándose a los hechos
- **CONTROL DIRECTIVO:** Capacidad para establecer mecanismos de supervisión, comprobación y regulación para un correcto seguimiento de los procesos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad de coordinar procedimientos y metodologías que utiliza un grupo para lograr las metas propuestas
- **ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS:** Capacidad para analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

- **DELEGACION:** Capacidad para la distribución de tareas entre los equipos de trabajo que afecte positivamente al rendimiento y a la satisfacción de los implicados.

COMPETENCIAS GENERICAS:

Se trata de las capacidades que son aplicables a todos los puestos de trabajo de la empresa, existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas

son generales o genéricas, se fundamenta en los comportamientos, y, por lo tanto, en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones. a continuación, se muestran las competencias genéricas identificadas para la organización:

- **APRENDIZAJE:** Capacidad para adquirir habilidades, destrezas, conocimientos, conductas como resultado del estudio, experiencia, instrucción, razonamiento y observación.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad de coordinar procedimientos y metodologías que utiliza un grupo para lograr las metas propuestas.
- **AUTOORGANIZACION:** Capacidad para gestionar la autonomía en aquellas actividades que no pueden ser pautadas, sé determinan los tiempos o los métodos y procedimientos de las actividades que se realizan.
- **COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA:** Capacidad para expresar ideas, opiniones e inquietudes de forma clara y correcta.
- **ADAPTACION:** Capacidad para ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones individuales o en grupo.
- **DESARROLLO DE RELACIONES:** Capacidad para crear y mantener un ambiente de amistad, de relaciones cálidas o redes de contactos útiles para alcanzar los objetivos enmarcados en su cargo.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL		PROCESO	Talento Humano
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		TIPO DE DOCUMENTO	Programa
			CODIGO	A-T-P-06
			VERSIÓN	01
			FECHA DE APROBACIÓN	

- **INICIATIVA:** Capacidad para tener iniciativa de hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo.
- **COORDINACION:** Capacidad de realizar y distribuir actividades y responsabilidades entre los miembros de un equipo para llegar a la consecución de un objetivo común.
- **INTEGRIDAD:** Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad comprender y aceptar su propia responsabilidad a la hora de alcanzar los objetivos marcados.
- **AUTOCONFIANZA:** Capacidad para crear en sus propias responsabilidades para llevar a cabo una tarea.
- **ASERTIVIDAD:** Capacidad para defender los propios derechos (derecho a pedir ayuda y a expresar opiniones) sin vulnerar los derechos de otro.

COMPETENCIALES FUNCIONALES:

Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo, es decir, una competencia funcional involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados. A continuación, se muestran las competencias funcionales identificadas para la organización:

- **PENSAMIENTO ANALITICO:** Capacidad para realizar y comprender situaciones críticas y resolver problemas de forma crítica y sistemática.
- **ORIENTACION A RESULTADOS:** Capacidad de llevar todos los esfuerzos a lograr resultados de forma eficaz y veloz.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

- **GESTION RECURSOS:** Capacidad para hacer un uso óptimo y responsable de los medios disponibles.
- **PENSAMIENTO CRITICO:** Capacidad para la evaluación de datos y líneas de acción para la toma de decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
- **CONTROL:** Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas o situaciones
- **BUSQUEDA DE INFORMACION:** Capacidad o deseo para conocer más sobre las cosas, las personas, la búsqueda información explícita de utilidad para retribuir a las funciones de su cargo.
- **ORIENTACION COMERCIAL:** Capacidad de ajustar productos y servicios de la empresa a las necesidades financieras del cliente, satisfaciéndolas y logrando resultados ligados a los objetivos de la empresa.
- **GESTION DE EQUIPOS:** Capacidad de organizar y coordinara un grupo de trabajo para un objetivo común a partir de la gestión de técnicas y procesos.
- **CALIDAD EN EL TRABAJO:** Capacidad para realizar las actividades diarias del cargo de manera más confortable y eficiente.
- **ATENCION AL CLIENTE:** Capacidad de realizar el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente.
- **ORIENTACION AL LOGRO:** Capacidad para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo.
- **COMPETENCIA OPERACIONAL:** Capacidad para dominar los contenidos técnicos y profesionales necesarios para el desempeño del trabajo.
- **CONSECUSION DE OBJETIVOS:** Capacidad para ser consciente del planteamiento estratégico y organizativo, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de los resultados planteados.

- **ORIENTACION AL CLIENTE:** capacidad que Implica la voluntad de ayudar y de servir a los demás y de resolver sus necesidades

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

REFERENCIAS:

- [Manual de funciones Análisis de perfiles de cargo ISIS PROTECTOS DE INGENIERIA S.A.S](#)
- <https://www.gestion-sanitaria.com/node/740>
- <https://web.ua.es/es/ice/documentos/tutorial/material/listado-de-competencias.pdf>
- <https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf>
- <https://es.scribd.com/document/162000116/Desarrollo-de-Los-Subordinados>
- https://www.uva.es/export/sites/uva/2.docencia/2.01.grados/2.01.02.ofertaformativagrados/documentos/edsocpa_competencias.pdf
- <https://blog.grupo-pya.com/competencias-diferenciadoras-podemos-determinar-cuales/>
- <https://books.google.cl/books?id=gTX24ti91ygC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ANEXO 3: INSTRUMENTO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS NIVEL I (GERENTE)

NOMBRE				FECHA APLICACIÓN			
CARGO				Seleccione el uso de la evaluación:			
NIVEL				PERFIL ACTUAL			
				PERFIL FUTURO			

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente la definición de las competencias y los descriptores

2. Señale el desempeño del evaluado en una de las 4 niveles indicadas así:
Totalmente de Acuerdo marque 4 en la casilla correspondiente; **De Acuerdo** marque 3 en la casilla correspondiente; **En Desacuerdo** marque 2 en la casilla correspondiente; **Totalmente en Desacuerdo** marque 1 en la casilla correspondiente.

FACTORES DE DESEMPEÑO									
	COMPETENCIA	DESCRIPCION	<div>Totalmente de acuerdo</div>	<div>De acuerdo</div>	<div>En desacuerdo</div>	<div>TOTALMENTE EN DESACUERDO</div>	<div>JUSTIFICACION</div>	TOTAL	
COMPETENCIAS DISTINIVAS	ORIENTACION A RESULTADOS	Promueve la optencion de resultados hacia su equipo de trabajo							
		Logra sacar adelante proyectos establecidos en la organización superando los obstaculos que se presenten							
		Establece metas exigentes y alcanzables							
		Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.							
	LIDERAZGO	Genera un clima organizacional positivo en sus colabradores y genera seguridad para el grupo							
		Por sus logros es reconocido frente a sus trabajadores							
		Fomenta la participacion de todos los colaboradores en cuanto a procesos de reflexion y toma de decisiones							
		Promueve la eficacia del equipo de trabajo							
	INNOVACION	Genera y desarrolla ideas encaminadas a solucionar prolemas relacionados con el trabajo							
		Implanta estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial creativo de la organización y de sus colaboradores							
		Inicia acciones para alcanzar metas especificas							
		Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.							
	PROACTIVIDAD	Proyecta la organizacion frente a proyectos futuros							
		Establece estrategias para eliminar procedimientos que no aporten valor a la organización o a su puesto de trabajo							
		Lanza nuevos productos o servicios anticipandose a la competencia							
	CONTROL DIRECTIVO	Asegura el desempeño y la productividad conforme a los planes efectuados parasu area de trabajo							
		Basa sus decisiones en el pensamiento estrategico y sus habilidades de liderazgo, capacidad gestionar el cambio, comunicación con el fin de formular estrategias de innovacion y crecimiento para su area operacional y mostrando los resultados esperados							
							TOTAL COMPETENCIAS		

CONSOLIDACIÓN CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN % DE LA COMPETENCIA			NIVEL ALCANZADO	DESTACADO	-
DEFINITIVA				BUENO	-
				BAJO	X

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

COMENTARIOS DEL TRABAJADOR

PLAN DE ACCION(Es importante verificar los descriptores en donde el colabrador haya tenido menos calificacion (IDENTIFICACION DE LA BRECHA)y realizar plan de accion para fortalecer la competencia) Ver procedimiento

ACCION PROPUESTA	RESPONSABLE	CARGO	FECHA	SEGUIMIENTO

	EVALUADOR	EVALUADO
NOMBRE		
CARGO		
FIRMA		

ANEXO 4: ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS PARA LA IDENIFICACION DE COMPETENCIAS	
NOMBRE	
CARGO	
NIVEL JERARQUICO AL QUE PERTENECE	
OBJETIVO: Señor colaborador, la siguiente encuesta tiene como fin conocer las competencias mínimas para desempeñar su cargo en la empresa en conformidad al manual de funciones, esta es una actividad académica	
<div>1. ¿Describeme el puesto que actualmente ocupas?</div> <div>2. ¿Qué tipo de situación difícil has tenido que enfrentar en tu puesto de trabajo? ¿cómo llego a solucionarla?</div> <div>3. ¿Recuérdeme una experiencia en la que haya jugado un papel muy importante?</div> <div>4. ¿Cómo desarrolla un día típico laboral?</div> <div>5. ¿Mencióname alguna ocasión en la que tuviste que trabajar conjuntamente con un grupo de personas para conseguir un objetivo en común?</div>	

ANEXO 5: INSTRUMENTO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS NIVEL III(COORDINADOR DE COMPRAS

NOMBRE			FECHA APLICACIÓN	
CARGO			Seleccione el uso de la evaluación:	
NIVEL			PERFIL ACTUAL	
			PERFIL FUTURO	

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente la definición de las competencias que corresponden al nivel jerárquico
2. Señale el desempeño del evaluado en una de las 4 niveles indicadas así:
Totalmente de Acuerdo marque 4 en la casilla correspondiente; De Acuerdo marque 3 en la casilla correspondiente; En Desacuerdo marque 2 en la casilla correspondiente; Totalmente en Desacuerdo marque 1 en la casilla correspondiente.

FACTORES DE DESEMPEÑO								
COMPETENCIAS DISTINTIVAS, GENERICAS Y FUNCIONALES	DESCRIPCION		<div>■</div> Totalmente de acuerdo	<div>■</div> De acuerdo	<div>■</div> En desacuerdo	<div>■</div> Totalmente en desacuerdo	<div>■</div> JUSTIFICACIÓN	TOTAL
	TRABAJO EN EQUIPO	Crea un ambiente armonico de trabajo permitiendo la participacion de los demas colaboradores del centro de servicios						
		Utiliza sus conocimientos y los de los demas para llevar a cabo la consecucion de las tareas operacionales del centro de servicios						
		Participa activamente en la consecucion de un objetivo comun logrando losrultads esperados						
	DESARROLLO DE RELACIONES	Facilita la creación de contactos y relaciones además de compartir la información						
		Mantiene contactos de gran utilidad relacionados con los objetivos de la organizacion y el trabajo						
	ORIENTACION COMERCIAL	facilita la posibilidad de solucionar sus necesidades puntuales y analizar la viabilidad de la materia prima en la ejecucion de las metas y objetivos de los proyectos actualesy futuros						
	ORIENTACION A RESULTADOS	Promueve la optencion de resultados hacia su equipo de trabajo						
		Logra sacar adelante proyectos establecidos en la organización superando los obstaculos que se presenten						
		Establece metas exigentes y alcanzables						
		Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.						
	CAPACIDAD CRITICA	Muestra objetividad, uso de criterios, capacidad de análisis y autoanálisis, distancia emocional, discernimiento para la toma de decisiones						

CONSOLIDACIÓN CALIFICACIÓN DEL PERIODO

CALIFICACIÓN AREA COMÚN

DEFINITIVA

#REF!

NIVEL ALCANZADO

DESTACADO
BUENO
BAJO

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

COMENTARIOS DEL TRABAJADOR

PLAN DE ACCION(Es importante verificar los descriptores en donde el colabrador haya tenido menos calificacion (IDENTIFICACION DE LA BRECHA)y realizar plan de accion para fortalecer la competencia) Ver procedimiento

ACCION PROPUESTA	RESPONSABLE	CARGO	FECHA	SEGUIMIENTO

	EVALUADOR	EVALUADO
NOMBRE		
CARGO		
FIRMA		

ANEXO 6: MANUAL DE PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETO	88
2. ALCANCE	88
3. DEFINICIONES.....	88
4. RESPONSABLES:.....	89
5. DESCRIPCION	90
5.1 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:	90
6. REFERENCIAS.....	92
7. CONTROL DE CAMBIOS	93

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

1. OBJETO
- Factibilidad de los parámetros básicos para llevar a cabo la evaluación de desempeño por competencias que se realizara a los trabajadores de ISIS Proyectos de Ingeniería S.A.S
2. ALCANCE
- El periodo de aplicación de esta evaluación se hará para el personal de planta anualmente, Para aplicar está evaluación se revisará previamente los registros del seguimiento de labores A-T-F-09, el cual debe arrojar la información pertinente de cada persona en su centro de trabajo.
3. DEFINICIONES
- Competencias diferenciales:** Engloban aquellas habilidades que separan a un trabajador con desempeño superior de un empleado promedio, las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y, por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que las poseen. Competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados o know how

- **Competencias genéricas:** Se trata de las capacidades que son aplicables a todos los puestos de trabajo de la empresa, existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, se fundamenta en los comportamientos, y, por lo tanto, en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones.
- **Competencias funcionales:** Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo, es decir, una competencia funcional involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL		PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO		TIPO DE DOCUMENTO	Programa
			CODIGO	A-T-P-06
			VERSIÓN	01
			FECHA DE APROBACIÓN	

4. RESPONSABLES:

El responsable directo de la adecuada ejecución de este procedimiento es el coordinador de Gestión humana de la empresa ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S; no obstante, la evaluación de desempeño se realizará por niveles como se muestra a continuación.

- **Gerencia:** Responsable de evaluar a los siguientes cargos: Coordinador Administrativo, Coordinador Operativo, Coordinador Logística y compras, Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo, Coordinador de Calidad y medio ambiente.
- **Director operativo:** Responsable de avaluar al personal de centro de servicios.
- **Coordinador Administrativo:** Responsable de evaluar al auxiliar contable y al asistente de procesos
- **Coordinador Operativo:** Responsable de evaluar al Ingeniero de operaciones, Supervisor operativo de proyectos, técnicos y auxiliares operativos de proyectos.
- **Coordinador Logística y compras:** Responsable de evaluar al operador de grúa, aparejador grúa y auxiliar de logística y compras.
- **Coordinación SGI:** Responsable del evaluar al auxiliar HSEQ y supervisores SSTA

Nota: las evaluaciones de desempeño por competencias se podrán realizar terminado los proyectos temporales o de manera anual

Nota: La evaluación de desempeño se realiza por la metodología 90° grados donde el jefe inmediato evalúa a sus subordinados

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

5. DESCRIPCION

- 1. Preparar documentos necesarios y formatos para la evaluación de desempeño por competencias.
- 2. Aplique la evaluación de desempeño por cargos
- 3. Realice una estadística a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño, para implementar un plan de acción

5.1 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- **Diseño del Instrumento de Evaluación de Desempeño por competencias:** El Coordinador de gestión Humana encargado de la vinculación, seguimiento y evaluación, diseña y/o revisa el instrumento de “Evaluación de Desempeño por competencias”, el cual es aprobado por el Gerente de la organización de ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S
- **Capacitación a los Evaluadores:** El Coordinador de gestión Humana encargado de la Vinculación, seguimiento y evaluación, capacita a los evaluadores sobre el método de evaluación, el diligenciamiento del instrumento, las competencias a evaluar, los compromisos y la aplicación de los resultados de la evaluación.
- **Aplicación del Instrumento de Evaluación de Desempeño por Competencias:** Cada colaborador es evaluado por su Jefe Inmediato. Los evaluadores tendrán un tiempo límite para realizar las evaluaciones de desempeño por competencias. En el caso de los Jefes inmediatos, los resultados de la evaluación son socializados con el evaluado para conciliar diferencias y fijar compromisos por ambas partes.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

NOTA: Tanto evaluadores como evaluados deben aplicar la siguiente política fijada por el Gerente y coordinador de Gestión Humana de ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S con el fin de realizar una buena evaluación.

PARA EL EVALUADOR: Ser objetivo e imparcial al momento de aplicar la evaluación, no considerar factores personales que afecten la aplicación o los resultados esperados, plantear el proceso de la evaluación como apoyo y retroalimentación para que el colaborador evaluado conozca qué aspectos positivos y negativos obtuvo para así poder mejorar.

PARA EL EVALUADO: Mantener una actitud positiva frente al proceso de la evaluación y los resultados obtenidos después de su aplicación, de manera que se pueda orientar hacia la mejora continua, Analizar y sacar sus propias conjeturas sobre los resultados obtenidos en el desempeño de su puesto e instruirse con la organización para saber las formas o ayudas con las que pueda contar y seguir el proceso hacia su mejora continua.

Al finalizar el proceso de aplicación de la evaluación por competencias en todos los cargos de la organización, estas deben ser devueltas a la oficina del Coordinador de gestión Humana firmados por el evaluador y el evaluado para los fines pertinentes.

Luego de ser finalmente entregadas el coordinador de gestión humana procede a los siguientes pasos para su análisis y consolidado final de los resultados.

- **CONSOLIDADO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** El Coordinador de gestión Humana encargado de la Vinculación, seguimiento y evaluación, consolida y analiza los resultados los cuales deben ser determinados en el informe de resultados de evaluación de desempeño, donde se relacionan los puntajes obtenidos por cada colaborador, el nivel de desempeño individual, el nivel de desempeño por niveles jerárquicos y el porcentaje promedio de competencia del personal y las principales conclusiones y recomendaciones para próximos procesos.
- **SOCIALIZACION DE RESULTADOS:** El Coordinador de gestión humana encargado de la Vinculación, seguimiento y evaluación, socializa los resultados finales con los

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

colaboradores y se definen las acciones de mejoramiento con los Jefes Inmediatos según la capa jerárquica del organigrama

- **ELABORACION DEL PLAN DE ACCIÓN:** Una vez identificadas las brechas se establece un plan de acción entre el evaluador y el evaluado.

METODO DE CALIFICACION:

Para poder realizar la correspondiente evaluación de desempeño se manejan las siguientes escalas que van de un puntaje de 1 a 4:

CALIFICACION	INTERPRETACION
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De Acuerdo
4	Totalmente de cuerdo

En donde cada interpretación se define de la siguiente manera:

- **TOTALMENTE DE ACUERDO:** Se da una calificación de 4 puntos cuando cumple en su totalidad los descriptores de la competencia a evaluar
- **DE ACUERDO:** Se da una calificación de 3 puntos cuando cumple medianamente la competencia
- **EN DESACUERDO:** Se da una calificación de 2 puntos cuando algunas veces cumple el descriptor de la competencia
- **TOTALMENTE EN DESACUERDO:** Se da una calificación de 1 punto cuando generalmente no cumple con el descriptor evaluado

CONSOLIDADO DE LA CALIFICACION:

Se realiza de acuerdo al nivel alcanzado de la siguiente manera:

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	PROCESO	Talento Humano
	PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO	TIPO DE DOCUMENTO	Programa
		CODIGO	A-T-P-06
		VERSIÓN	01
		FECHA DE APROBACIÓN	

- **DESTACADO:** Comprende el porcentaje entre 90 y 100 % esto quiere decir que la persona cumple en su gran mayoría con los descriptores que evalúa cada competencia.
- **BUENO:** comprende el porcentaje entre 65 y 89 % esto quiere decir que el colaborador cumple generalmente con los descriptores que evalúa cada competencia.
- **BAJO:** comprende el porcentaje menor a 64% esto quiere decir que el colaborador generalmente no cumple con los descriptores que evalúa la competencia.

REFERENCIAS

Procedimiento de talento humano A-T-P-01

Evaluación de desempeño A-T-F-07

6. CONTROL DE CAMBIOS

Última modificación generada en este documento

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
02	28/06/2019	Se crea documento por segunda vez

Aprobó:

Yomar A. Parra V.

YOMAR PARRA
GERENTE

ANEXO 7: INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL NIVEL IV (TECNICO OPERATIVO)

NOMBRE			FECHA APLICACIÓN						
CARGO			Seleccione el uso de la evaluación:						
NIVEL			PERFIL ACTUAL						
			PERFIL FUTURO						

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente la definición de las competencias que corresponden al nivel jerárquico
2. Señale el desempeño del evaluado en una de las 4 niveles indicadas así:
Totalmente de Acuerdo marque 4 en la casilla correspondiente; De Acuerdo marque 3 en la casilla correspondiente; En Desacuerdo marque 2 en la casilla correspondiente; Totalmente en Desacuerdo marque 1 en la casilla correspondiente.

FACTORES DE DESEMPEÑO								
COMPETENCIAS FUNCIONALES	DESCRIPCION		<div>■</div> Totalmente de acuerdo	<div>■</div> De acuerdo	<div>■</div> En desacuerdo	<div>■</div> Totalmente en desacuerdo	<div>■</div> JUSTIFICACIÓN	TOTAL
	CALIDAD EN EL TRABAJO	Establece prioridades de actuación y usa el tiempo de forma racional y eficaz						
		Comprende la capacidad de organizar la agenda de actividades diarias para el cumplimiento de los objetivos						
	GESTION RECURSOS	Evita procesos innecesarios que puedan suponer costes inútiles y reutiliza al máximo los recursos disponibles, manteniendo siempre un equilibrio entre gasto incurrido y calidad del resultado						
		Utiliza de la manera más eficiente posible los recursos (financieros, materiales, humanos, de tiempo, etc.) de los que dispone para la realización de su trabajo						
	ORIENTACION AL LOGRO	Realiza cambios específicos en el sistema o de los propios métodos del trabajo para mejorar el desempeño más rápido, a menor costo, más eficientemente; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, moral, ganancias), sin fijar ninguna meta específica						
	COMPETENCIA OPERACIONAL	Tiene los conocimientos técnico-profesionales necesarios para el correcto desempeño de su trabajo						
		Sigue un proceso de trabajo ordenado y sistemático, respetando cada uno de los pasos para llegar a los resultados y observando las pautas de actuación normalizadas						
		Identifica y maneja las herramientas o elementos necesarios para ejecutar la mayoría de las actividades de su ámbito						

CONSOLIDACIÓN CALIFICACIÓN DEL PERIODO

CALIFICACIÓN AREA COMÚN	#REF!
DEFINITIVA	#REF!

DESTACADO

NIVEL ALCANZADO

BUENO

BAJO

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

COMENTARIOS DEL TRABAJADOR

PLAN DE ACCION(Es importante verificar los descriptores en donde el colabrador haya tenido menos calificación (IDENTIFICACION DE LA BRECHA)y realizar plan de accion para fortalecer la competencia) Ver procedimiento

ACCION PROPUESTA	RESPONSABLE	CARGO	FECHA	SEGUIMIENTO

	EVALUADOR	EVALUADO
NOMBRE		
CARGO		
FIRMA		

10. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica

CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. McGraw Hill.

Enriquez, J. s. (2008). auditoria al proceso de la evaluacion de desempeño. *contabilidad y auditoria*, 104.

JORGE SANCHEZ ENRIQUEZ, V. C. (2012). *DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y LAS PRINCIPALES TENDENCIAS QUE AFECTAN SU AUDITORIA*. CHILE: UNIVERSIDAD DEL NORTE.

JOSE MARIA SARACHO (2005). UN MODELO GENERAL DE GESTION POR COMPETENCIAS. RIL EDITORES

CONCLUSIONES:

1. Con el desarrollo de este proyecto de investigación se logró proponer y diseñar a la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S un instrumento de gestión por competencias acorde con los objetivos misionales.

2. Se logró definir y establecer las competencias por cargo de la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S, las cuales fueron socializadas y aprobadas por los directivos y colaboradores. Se diseñaron los descriptores de cada competencia, que corresponden a los cargos base de la organización ISIS PROYECTOS DE INGENIERIA S.A.S y los cuales, sumados al diccionario de competencias, aportaron al diseño del modelo de gestión por competencias.

3. Después de desarrollado el proyecto, se realizó una jornada de socialización con los directivos y colaboradores de la organización, la cual tuvo como objetivo validar las competencias establecidas y los descriptores a evaluar, jornada que fue realizada con éxito y aprobación.

4. Las personas se desarrollan profesionalmente cuando conocen sus competencias, conocen sus necesidades de desarrollo (brechas), desean desarrollar las competencias, saben cómo desarrollarlas, reconocen y están convencidos de que ese desarrollo de competencias favorecerá los objetivos de la organización y sienten que desarrollar las competencias les mejorará su perfil.