

Modelo de gestión por competencias en Urbanas SA

Daniela Vargas Ríos

Estudiante de Psicología



Universidad Pontificia Bolivariana

Seccional Bucaramanga

Facultad de Psicología

Escuela de Ciencias Sociales y Humanas

Bucaramanga

2020

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN URBANAS S.A

PRESENTADO POR:

DANIELA VARGAS RÍOS

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PSICÓLOGA

PASANTÍA ORGANIZACIONAL

DIRECTORA

MARIA KATHERINE ACEVEDO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2020

TABLA DE CONTENIDO

Página

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Introducción | 6 |
| Planteamiento del problema | 7 |
| Objetivo general | 8 |
| Objetivos específicos | 8 |
| Marco teórico | 9 |
| Metodología | 23 |
| Población | 23 |
| Instrumentos y recursos | 23 |
| Procedimiento | 24 |
| Resultados | 25 |
| Resultados | 25 |
| Discusión | 37 |
| Conclusiones | 39 |
| Referencias bibliográficas | 40 |

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Modelo de gestión por competencias en Urbanas SA
AUTOR(ES): DANIELA VARGAS RIOS
PROGRAMA: Facultad de Psicología
DIRECTOR(A): MARIA KATHERINE ACEVEDO

RESUMEN

El presente informe de pasantía postula una actualización del modelo de gestión por competencias realizado en la empresa Urbanas SA a partir de las diferentes teorías en torno a este modelo de la psicología organizacional, junto con la praxis que se llevó a cabo desde la pasantía desempeñada en la misma compañía. Donde en primer lugar, se analizó la importancia de la gestión humana en las empresas; también, el papel principal del área encargada de gestión humana para señalar los diferentes procesos estratégicos y precisar en el impacto del modelo de gestión por competencias en la empresa Urbanas SA.

PALABRAS CLAVE:

psicología organizacional, modelo gestión por competencias, gestión humana, estrategias, actualización.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: MANAGEMENT MODEL BY COMPETENCIES IN URBANAS S.A

AUTHOR(S): DANIELA VARGAS RIOS

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: MARIA KATHERINE ACEVEDO

ABSTRACT

This internship report postulates an update of the management model by competencies carried out in the company Urbanas SA based on the different theories around this model of organizational psychology, with the praxis that was carried out from the internship carried out in the same company. Where in the first place, the importance of human management in companies was analyzed; also, the main role of the area in charge of HR to point out the different strategic processes and specify the impact of the management model by competencies in the company Urbanas SA.

KEYWORDS:

Organizational psychology, management model by competencies, human resources, strategies, updating.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El presente documento tiene como objetivo señalar la importancia del área de gestión del talento humano en el desempeño de las empresas. Señalar su relevancia es apuntar directamente al rendimiento que una empresa puede dar con base a los grupos de trabajo. Por ello, queremos analizar en primer lugar, la importancia de la gestión humana en las empresas y su papel principal. Luego, cuáles son los procesos estratégicos del área en cuanto a atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener de los colaboradores; y finalmente, señalaremos el impacto que puede tener el modelo de gestión por competencia en la empresa Urbanas S.A. Todo ello a través de la siguiente revisión bibliográfica que se postulará a continuación como base teórica.

Planteamiento del problema

Como consecuencia del proceso de reorganización en Urbanas S.A se evidencia desde el área de gestión humana una afectación identificada en procesos de selección, productividad, formación e índice de rotación alta y en general en la administración del talento, se plantea mejorar los procesos del área reestructurando los perfiles de cargo teniendo en cuenta las necesidades actuales de la compañía, y a su vez actualizar el modelo de gestión por competencia e alinearlos con la estrategia aportando a la mejora continua en los procesos, productividad, cultura organizacional en todos los colaboradores.

Objetivos

Objetivo general:

Modificar los perfiles del cargo de acuerdo a las necesidades actuales de la organización Urbanas S.A. a través del modelo de gestión por competencias.

Objetivos específicos:

- Diferenciar las competencias actuales de las necesarias de acuerdo a las nuevas realidades.
- Diagnosticar los perfiles de cargo actuales, estableciendo los requerimientos de las nuevas realidades y de la organización.
- Ajustar los perfiles de cargo y el modelo de gestión por competencias de acuerdo a los análisis realizados.
- Evaluar el impacto de la estrategia en los colaboradores con la medición en indicadores de rotación y selección.

Marco teórico

Exponer el alcance de la gestión humana y su importancia, es ver cómo las empresas pueden optimizar o mejorar el funcionamiento de la misma. Pensar en ello presupone obtener resultados favorables tanto para el empleador como para el empleado. No es un mero procedimiento a manos de un encargado sino que a partir de ese procedimiento, tanto los colaboradores como la empresa misma, tendrán un mejor desempeño en el trabajo. A lo largo de la historia, se evidencia la aplicación de estas técnicas. Gallego, en 2000, señala que en Reino Unido en el año 1981 se aplicaron técnicas de análisis orientadas a definir habilidades básicas que deberían tener el personal de cada organización para asegurar un desempeño adecuado. También en España, en 1988, presentaron un proyecto sobre las habilidades que cada organización debe tener en cuenta para un desempeño laboral exitoso. A grandes rasgos, la necesidad de la gestión humana se evidencia en estos pequeños ejemplos. Sin embargo, se puede precisar en algún otro: desde un análisis, a partir de la psicología del trabajo, Porras, Parra (2018), página 16, precisan en la importancia de reconocer los espacios diseñados, organizados institucionalmente o que estén regulados y reglamentados en pro de la ganancias, es precisamente, desde esa organización que se producen algunas condiciones no favorables para el trabajo en sí y mucho menos para la salud mental del colaborador.

De lo anterior se sigue que, el papel de la gestión humana, también es estratégico. “Varios estudios demuestran que el factor humano es la clave de las ventajas competitivas y el único factor que agrega valor a los procesos productivos” (Porras, Parra, 2018 p.19) Como anteriormente se mencionó, no es una mera acción

de suplir una vacante o cumplir un rol administrativo sino que esta gestión trasciende a una mejor organización en el trabajo, de las relaciones laborales y el cumplimiento de manera asertiva de cada colaborador.

“Por esta razón, algunos profesionales consideran que la gestión humana atiende simultáneamente dos frentes: lo administrativo y lo humano. Esta combinación de factores hace posible que el área se convierta en socio estratégico de la gerencia como portavoz de las inquietudes sobre el desarrollo profesional integral de los trabajadores-empleados.”(Porrás, Parra, 2018, p.19).

Ahora bien, con relación a los procesos estratégicos diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, buscando siempre generar un impacto positivo en el destino de dicha organización, reposa sobre la gestión humana una responsabilidad que diseñe y ejecute estas estrategias que apunten a la eficacia de las mismas. Precisar en un modelo de estrategias específico o pragmático es no considerar los diferentes ambientes que tiene cada empresa dependiendo de su fin. Es decir, todo los ambientes tienen características diferentes y definir una sola estrategia como regla, es acudir a una generalización poco probable de veracidad en la medida de los diferentes ambientes laborales.

Chiavenato (2008), indica que las organizaciones operan bajo diferentes ambientes y variadas influencias que se van a modificar con el tiempo y el espacio, que luego, permitirán que reaccionen a ella a través de las estrategias que se diseñen para alcanzar los diferentes resultados. Precisamente, cada estrategia se adecúa a la necesidad.

A través de cada proceso liderado por parte de la gestión humana, en este caso, el modelo de gestión por competencias, establece una herramienta que orienta a la consecución de resultados, por lo tanto, su talento humano debe ser el eje central y contar con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de estos, uno de los requisitos más importantes para dar cumplimiento en la gestión del talento es el perfil del cargo donde se establecen los aspectos más importantes a desempeñar: políticas y procedimientos de las actividades que permiten orientar tanto el proceso de selección, el desarrollo y el cumplimiento de logros y objetivos. Por ello, nuevamente se precisa en el dinamismo de este proceso y debe actualizarse dependiendo de la necesidad del entorno y de la organización.

"Por perfil de cargo por competencias se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden ser demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro acreditado de tal o cual profesión. Y que cobra relevancia en cuanto tiene que ver con el reclutamiento de personal y el conocimiento sobre el grado de ajuste con lo que predomina como demanda laboral". (Hoyos, 2010, pp.19-20)

Proponer este modelo es precisamente reincidir en la importancia de la gestión humana y cómo influye de manera positiva en las organizaciones que se aplican. Además de permitir una decisión acertada frente a las necesidades de cualquier

empresa, permite asociar las competencias que se definen como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2012, p21.) encomienda importante que precisa el desempeño exitoso del personal en su cargo asignado. De aquí la importancia de las estrategias en gestión y desarrollo de los colaboradores en tanto que habrá un buen desarrollo a partir de la gestión de las competencias y se alcanza en mayor medida la visión de cada empresa.

Siguiendo nuevamente Alles, (2012), ella define el modelo de gestión por competencias como todo un conjunto de procesos sobre las personas que conforman o hacen parte de la organización y que tienen como fin señalarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa en la que se desempeñan. Esta investigación también apunta a los intereses particulares que se pueden afianzar en Urbanas S.A en la medida de realizar cada proceso acorde a la visión de la empresa a desarrollar. Es por esto que las organizaciones buscan alinear al personal que integra la compañía, esto presupone, como se dijo anteriormente, el relacionar este modelo propuesto de gestión por competencias con el plan estratégico establecido. Este proceso señalado por Alles y que vislumbra nuestro camino teórico-práctico, debe tener en consideración la diferencia entre *Competencias* y *Conocimientos* en tanto que de allí se nos permite un acercamiento adecuado al modelo en mención. En primer lugar, el conocimiento, si bien permite que el cargo se pueda llevar a cabo, no garantiza que el desempeño sea el adecuado; por otro lado, las competencias garantizan que el comportamiento sea exitoso. De ahí que el modelo ejerza la teoría de estos dos conceptos en la práctica con base a los objetivos de la organización.

El desempeño competente es la finalidad de optar por este modelo. El propósito de hacer un enfoque en este modelo también corresponde a mantener el talento a través de los procesos de recursos humanos. Becerra, Campos (2012), asimismo consideran que, en primer lugar, debe haber claridad en la visión de la empresa para comprender hacia dónde se quiere ir, también los objetivos y la misión; objetivo que tiene demasiada cercanía con el nuestro. Desde aquí, se tendrá un punto de partida para poder realizar un correcto direccionamiento hacia la meta y concretar competencias laborales a partir del aspirante.

“Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa”. (Becerra, Campos, 2012, p.21)

Por lo tanto, a partir de una suerte de engranaje entre la visión de la empresa y el requerimiento de productividad por parte de recursos humanos, se postula desde el presente modelo objeto de estudio un proceso que aporta ventajas en la medida de sus consideraciones objetivas desde los perfiles específicos que permite entrever las características que favorecen la demanda de productividad, su aumento y también optimización de resultados tanto laborales como personales.

Otro papel fundamental del modelo de gestión por competencias, corresponde al de la conservación del personal o que haya poca rotación del mismo. Mencionar esta competencia por parte del modelo que indicamos, garantiza un pilar fuerte en cada compañía que lo implementa. Escobar (2005) desde las competencias laborales las empresas encuentran cómo ser competitivas. Desde luego, todo esto

se da desde el análisis de cada individuo en relación a las metodologías que se utilicen para constituir cada meta propuesta por parte de la empresa. Ahora, precisamente desde ese análisis, Sandoval, Pernaleté (2017), postulan que desde este mismo proceso de gestión por competencias, puede darse, además de la competitividad y productividad en la empresa, una menor desertación de los colaboradores.

“En ese sentido, las organizaciones requieren impulsar el manejo del conocimiento y la aplicación de las competencias laborales, donde el empleado pueda conocer su perfil del cargo y el perfil requerido por el puesto que ocupa o aspira, a fin de identificar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar las competencias establecidas por la organización” (Sandoval, Pernaleté, 2017, p.18)

Ahora, sobre las estrategias que se pueden elaborar a partir del modelo de gestión por competencias, con el fin de abarcarlo a plenitud, como ya se había dicho, se crean con base en cada empresa. Empero, Zabaleta (2003) propone también el modelo de gestión por competencia en cuanto a los resultados positivos que este alcanza por su estrategia en sí. Señala la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y *la gestión por competencias*. Referencia estos modelos, precisamente, por su fundamental desarrollo en las empresas. Sin embargo, toda su teoría gira en torno a nuestro modelo objeto de estudio. Sobre este modelo, considera: “...se considera que la competencia es un “saber hacer”...” (Zabaleta, 2003, p.119) o también, “un comportamiento experto” En

ese sentido, le da un peso mayor al modelo de gestión por competencias desde su alcance por completo. Es decir, desde el análisis de este modelo se permite entrever que su alcance va más allá de un saber hacer y abarca, también, el ser o el saber ser. “Es decir, hace referencia a clases o categorías complejas de comportamientos que implican tanto componentes cognitivos y emocional-afectivos como componentes de acción e interacción” (Zabaleta, 2003, p.120) esto es, todas las acciones en todas sus áreas, a partir de un comportamiento mediado por sus competencias.

A través de las competencias y del modelo en cuanto tal, puede, además de cumplir una meta en cuanto al perfil acertado para un cargo, en simultáneo, crear ambientes que en efecto permitirán un mejor desarrollo. Si el ambiente es el correcto, las competencias se desarrollarán de acuerdo al mismo. “La evidencia empírica ha mostrado que las competencias se desarrollan en ambientes, entornos o contextos determinados y muchas veces específicos” (Zabaleta, 2003, p.120) analizar el ambiente es fundamental porque a pesar de tener las competencias para cumplir un objetivo, si el ambiente no es el correcto, la acción será infructuosa.

“Esto es muy importante para la comprensión de las competencias, pues lleva a advertir a la organización sobre el papel que juega en estas circunstancias y llama la atención para que ésta se constituya en ambiente de aprendizaje explícito e intencionalidad”. (Zabaleta, 2003, p.120)

Asimismo, sobre el comportamiento, debe ser experto en la medida de que se perfecciona a partir de su proceso de construcción del conocimiento que se adquirió. “Lo que hace experta la competencia es su valor de eficiencia” (Zabaleta, 2003, p.120) por lo tanto, desde ese perfeccionamiento, se cumple el objetivo con eficiencia.

Toda la gestión a cargo del presente modelo, tiene sus metas específicas que van a la par con la empresa en donde se desarrolla el modelo de gestión por competencia. Por ello, deben establecerse competencias a cumplir para poder comprender en qué medida es productivo el desempeño de los colaboradores. Correa (2016) postula que las instituciones que implementan esto, han logrado resultados alineados a sus propias políticas y objetivos. De ahí surge la necesidad de elaborar procesos para señalar las habilidades y destrezas de cada colaborador en la medida de evaluación hacia su desempeño. Esta constante permite formar las competencias de los trabajadores en función del perfeccionamiento y productividad para la empresa.

“Las empresas en el Ecuador actualmente ponen énfasis en el desarrollo del talento humano, aplicando nuevas técnicas que conllevan a la búsqueda de estrategias, que permitan fomentar los conocimientos del personal, capacitando y evaluando sus habilidades y destrezas, para lograr un mayor rendimiento que beneficie a las organizaciones...” (Correa, 2016, p. 89)

Esto nos permite ver la clara necesidad de que exista una división de recursos humanos que fomenten una comunicación directa con los objetivos por parte de los jefes de las diferentes empresas o compañías y sus colaboradores. “...ya que no

todas las organizaciones poseen en su estructura un departamento responsable para controlar y dirigir al personal” (Correa, 2016, p. 89)

Además de considerar la competencia como un medio para un fin, es permitir usar ese medio para un fin mutuo. La competencia se desarrolla en la medida de su perfeccionamiento y esto se logra en la medida de las herramientas que se propongan para alcanzarlo. “Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, como dijimos, alinearlas en pos de los objetivos...” (Alles, 2015, p. 79) Este reconocimiento de las herramientas necesarias para un desempeño exitoso, se fundamenta desde un seguimiento a los colaboradores a partir de su desempeño posterior, visionando su futuro desempeño. Esto precisamente lo permite el modelo de gestión por competencias. “Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional”. (Alles, 2015, p. 79)

El término de “empleabilidad” que Alles (2015) acuña para referirse, también al modelo de gestión por competencias. Ella menciona una definición dada por la *Cinterfor* (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional) que es pertinente mencionar la:

“Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece 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 del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (Alles, 2015, p.80)

Frente a este modelo en cuestión, como ya se ha señalado, hay muchas definiciones al respecto. Lo importante en cuanto tal, es la similitud al definirlo y la importancia que todos presentan sobre la necesidad de que este sea implementado en las empresas.

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño eficiente” (Alles, 2015, p.80)

Seguidos de la anterior cita se puede considerar, de la misma forma, que los conocimientos no son suficientes para obtener un buen resultado; si bien son necesarios, no complementan en su totalidad las competencias. Por lo tanto, el modelo fija su atención en el individuo y no particularmente en sus conocimientos. “En resumen, las competencias laborales fijan su atención en el individuo...” (Alles, 2015, p.80). Este modelo puede utilizarse en simultáneo para la empleabilidad de alguien que ya es parte de una organización y también del que pretende contratarse. “Si se desea trabajar sobre la empleabilidad de las personas, en especial sobre la de aquellos que no tienen trabajo, promover este tipo de programas será una gestión muy útil para la sociedad” (Alles, 2015, p.80)

Nuevamente, siguiendo a Alles (2015), para soportar de manera más sólida nuestra pretensión práctica en Urbanas, en cuanto a la acción (que se complementa por varios logros o metas a alcanzar) tiene una fuerte relación con el comportamiento. Es decir, la acción es la forma en cómo pueden actuar los colaboradores frente a ciertas situaciones. Alles (2015) define, seguida de Levy-Leboyer, a las competencias como un conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos que se ponen en práctica en la medida que se requieran. Esto es, la acción frente a ciertas situaciones particulares o generalizadas que realmente permitirán ver las competencias de las personas respecto del manejo de la situación. “Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características de tipo visible de las personas, y relativamente superficiales...” (Alles, 2015, p.84) Las competencias si bien son superficiales y relativamente visibles, hay otras tantas que aún no han podido salir a evidenciarse en la medida de que no han sido probadas por el ambiente donde están. De ahí la necesidad, también, de generar estrategias para tratar de poner en evidencia las competencias que no son tan evidentes de por sí. “Los conocimientos son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más adecuada y efectiva de mejorar estas capacidades es mediante el entrenamiento y la capacitación” (Alles, 2015, p.84).

De ahí lo anterior se sigue que, mediante el modelo de gestión por competencias, nos aproximamos a una selección más acertada que posea las características que se requieren para esa selección en particular.

“Las motivaciones y los rasgos de personalidad presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo; lo más adecuado - siempre que sea posible - será seleccionar a individuos que ya posean las

características de personalidad y las motivaciones requeridas para cada posición” (Alles, 2015, p.84)

La comprensión teórica desde Alles, ilustra de manera cercana el análisis práctico desde la pasantía. Retomar los diferentes conceptos del modelo de gestión por competencias nos permitió acercarnos a las diferentes teorías pero también a la similitud práctica de las que todas se engloban. Empero, debe ser concreto su uso desde el concepto para no secularizar su significado y que luego pierda valor. “El concepto de competencias es complejo e implica una serie de elementos a tener en cuenta. Lamentablemente, en la práctica profesional se le ha dado al término un uso corriente, quitándole su verdadero significado” (Alles, 2015, p.85)

El desarrollo organizacional depende en gran medida del desarrollo que se le dé al talento humano, esto es, brindar una respuesta acertada frente a los cambios que tendrán las compañías con el paso del tiempo. Suceso innegable que solicita un correcto manejo por los cambios tanto tecnológicos como globales que de manera simultánea con el cambio, la organización y empresa debe modificarse también.

“Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.” (Pardo, Díaz, 2014, p.39)

Esta es la importancia de tener una correcta “administración” del recurso humano, a partir de la identificación de la necesidad que se tenga por: “meta, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de división o de fusión empresarial y lograr entre otros...” (Pardo, Díaz, 2014, p.39) que se estructura idóneamente desde el modelo de gestión por competencias.

Al actualizar el modelo de gestión por competencias en Urbanas SA es de gran importancia integrar los procesos de selección, capacitación, plan carrera, evaluación de desempeño, plan de sucesión, compensación, entre otros que permiten el desempeño exitoso del personal, el alcance de este proyecto, engloba a toda la organización en la medida del cumplimiento de las metas, objetivos y mejoramiento del entorno laboral, velando por espacios de comunicación asertiva que permiten la participación activa de cada colaborador.

Metodología

Población

Durante el transcurso del proceso de pasantía, se contó como población a todos los colaboradores directos y temporales de Urbanas S.A en niveles operativos, tácticos y estratégicos. A su vez, se realizó actividades del proceso de selección de personal desde las aplicaciones de entrevistas, pruebas psicotécnicas, antecedentes, referencias e informes, desde bienestar se diseñaron y ejecutaron junto con el área de SST distintas actividades como la semana de la salud en oficinas administrativas, el cual fue un espacio de esparcimiento para cada uno de los colaboradores, fomentando el bienestar , también se realizó procesos de formaciones, desde las capacitaciones e inducciones al personal directo y temporal de la compañía.

Instrumentos y recursos

Para la ejecución del proyecto, se tuvo en cuenta el material con el que ya contaba la compañía los formatos de perfiles de cargo y el modelo de gestión por competencias, ya que era la base para realizar la actualización. La empresa cuenta para el proceso de selección con pruebas psicotécnicas 360° y para las distintas actividades de bienestar y formación se cuenta con aliados, proveedores y recursos económicos por parte de la compañía.

Procedimiento

Se actualizó el modelo de gestión por competencias anterior, el cual es una herramienta que identifica las competencias transversales y específicas necesarias en la compañía para esto se establecen las siguientes fases:

Fase 1: Identificar los cargos existentes que se requieren en la nueva estructura.

Fase 2: Re diseñar los perfiles de cargos necesarios para lograr la eficacia de los procesos de la organización con las competencias requeridas.

Fase 3: Revisión de modelo de competencias.

Fase 4: Definición del modelo de competencias

Fase 5: Estructura final del modelo de gestión por competencias.

Estas actividades además de la pertinencia que tienen en los colaboradores, a su vez implementar buscan implementar procesos de mejora.

Resultados

Los resultados de este proyecto se presentan en dos partes: 1.

Resultados en relación con las funciones del área de Gestión Humana y 2.

Resultados en relación con los objetivos del proyecto.

1. Resultados en relación con las funciones del área de gestión humana

Actividad 1: Procesos de selección

Tabla 1. *Selección*

| Mes | Cargo | N° de Vacantes |
|--------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Mayo | Director de T.I | 1 |
| Junio | Profesional de presidencia | 1 |
| | Practicante de diseño gráfico | 1 |
| | Auxiliar de Escrituración | 1 |
| | Auxiliar de Cartera | 1 |
| Julio | Judicante | 1 |
| | Analista de tesorería | 1 |
| | Analista de Gestión documental | 1 |
| Agosto | Coordinadora SIG | 1 |
| | Auxiliar de gestión documental | 1 |
| | Oficial de obra | 4 |
| | Ayudante de obra | 4 |
| | Diseñador gráfico | 1 |
| | Auxiliar de cartera | 1 |
| | Auxiliar de contabilidad | 2 |
| .Septiembre | Analista comercial | 1 |
| | Jefe de mercadeo | 1 |

| | | |
|------------------|-------------------------|---|
| | Coordinador de mercadeo | 1 |
| Octubre | Profesional Jurídico | 1 |
| | Jefe de escrituración | 1 |
| Noviembre | Oficial de obra | 2 |
| | Ayudante de obra | 2 |

Se dio cumplimiento a 31 solicitudes de personal, realizando el respectivo procedimiento:

- Convocatoria.
- Preselección.
- Selección.
- Referenciación.
- Aplicación de Pruebas.

Actividad 2: Bienestar

Tabla 2. *Actividades de bienestar*

| Mes | Promover hábitos de vida saludable que fortalezca la salud física y mental de todos los colaboradores en Urbanas S.A | |
|-------------|--|--|
| Actividades | | |
| Mayo | #YoTecuidoTuMecuidas | Protocolo de Bioseguridad Cuidado en casa Uso adecuado del tapabocas |
| Junio | Conéctate con la vida | Latido de vida: Prevención de enfermedades cardiovasculares Consciencia del pensamiento, lenguaje, positivo y optimista |
| Julio | | Expresa y manifiesta desde la asertividad Despídete del estrés |

| | |
|------------|---|
| Agosto | Durante el mes de Agosto no se realizaron actividades por motivo de traslado de oficina |
| Septiembre | Amor y amistad: Descubre tu amigo secreto |
| Octubre | Día de los niños |
| Noviembre | 10° Semana de la Salud |

Se realizaron las actividades de bienestar para todo el personal directo y temporal de Urbanas S.A

Actividad 3: Formación y capacitación

Tabla 3. *Formación y capacitación*

| Mes | Capacitación | Asistentes |
|------------|---|------------|
| Mayo | Identificación de peligros e inspecciones | 8 |
| | Control de incendios | 8 |
| | Pista integral básica | 8 |
| | Planeación Declaración de Renta Persona Natural | 6 |
| Junio | Brigada de emergencia | 8 |
| | Protocolo de limpieza | 60 |
| | Protocolo de desinfección | 60 |
| Julio | Excel Intermedio | 11 |
| | transformación digital | 60 |
| Agosto | 50 Horas | 15 |
| Septiembre | Prevención Covid | 60 |
| | Transformación digital | 60 |
| Octubre | 50 Horas | 14 |
| | Reacción ante emergencias | 15 |
| | Transformación digital | 60 |
| Noviembre | Liderazgo organizacional | 4 |
| | Economía Familia | 15 |
| | Seguridad basada en el comportamiento | 15 |

| | |
|--------------------|----|
| Gestión del tiempo | 15 |
| Cursos de Alturas | 15 |

2. Resultados en relación con los objetivos del proyecto.

- Diferenciar las competencias actuales de las necesarias de acuerdo a las nuevas realidades.

Tabla 4. *Competencias específicas*

| COMPETENCIAS | |
|--------------------------------------|---|
| Específicas | Liderazgo y empoderamiento |
| | Pensamiento estratégico |
| | Manejo de redes de negocio y relaciones públicas |
| | Integridad |
| | Planeación y organización |
| | Pensamiento Analítico |
| | Toma de decisiones |
| | Negociación |
| | Competencia del Náufrago |
| | Desarrollo de equipos |
| | Resolución de problemas comerciales |
| | Modalidades de contacto |
| | Autocontrol |
| | Dinamismo/energía |
| | Iniciativa - Autonomía - Sencillez |
| | Atención al detalle |
| Solución de problemas | |
| Seguimiento de normas y/o parámetros | |
| Agresividad comercial | |

- Diagnosticar los perfiles de cargo actuales, estableciendo los requerimientos de las nuevas realidades y de la organización, siendo un total de 75 perfiles.

Tabla 5. *Cargos estratégicos*

| CARGOS | |
|-----------------------------------|---|
| NIVEL ESTRATEGICO | Presidente Ejecutivo |
| | Gerente Financiero y administrativo |
| | Gerente Comercial |
| | Gerente de Operaciones y construcciones |
| | Director de Obra |
| | Director Legal |
| | Director Comercial |
| | Director Gestión Humana |
| | Director Contable |
| | Director Financiero |
| | Director T.I |
| Director Compras y contrataciones | |

Tabla 6. *Cargos tácticos*

| CARGOS | |
|---------------------|---|
| NIVEL TACTICO | Jefe Escrituración |
| | Jefe de Cartera |
| | Jefe de Interventoría |
| | Jefe de Postventa |
| | Jefe de Compras y contratación |
| | Coordinador Contable |
| | Coordinador Administrativo |
| | Coordinador SIG |
| | Coordinador de Mercadeo |
| | Auditor |
| | Jefe de diseño y factibilidad |
| | Jefe de Presupuestos |
| | Jefe de gestión ambiental y urbanística |
| | Residente de Interventoría |
| | Residente de Obra |
| | Residente de Presupuestos |
| Programador de Obra | |

Residente Electricista
 Coordinador de servicios públicos y disponibilidad
 Arquitecto de proyectos
 Profesional Jurídico Sénior

Tabla 7. *Cargos tácticos medios*

| CARGOS | |
|----------|--|
| | Auxiliar de escrituración |
| | Auxiliar de Cartera |
| | Auxiliar contable |
| | Auxiliar de Gestión documental |
| | Analista de Gestión Documental |
| | Analista de Auditoria |
| | Analista de modelación urbanística |
| | Analista de Tesorería |
| | Analista Comercial |
| | Analista Contable |
| | Analista de Gestión Humana I |
| NIVEL | Analista de Gestión Humana III |
| TACTICO- | Analista de soluciones integrales al cliente |
| MEDIO | Analista de servicios y postventa |
| | Asistente de contratación |
| | Supervisor de postventa |
| | Supervisor de Almacén |
| | Supervisor de Obra |
| | Supervisor de obra eléctrica |
| | Asistente punto de venta |
| | Diseñador Grafico |
| | Judicante |
| | Asistente de T.I |
| | Profesional de presidencia |
| | Ejecutivo comercial |

Tabla 8. *Cargos Operativos*


| CARGOS | |
|-----------|---------------------------------|
| NIVEL | Auxiliar de maquinaria y equipo |
| OPERATIVO | Auxiliar de patios |

Auxiliar de seguridad industrial
Ayudante de reparación
Instalador de protecciones
Oficial de obra
Oficial de Plomería
Oficial de reparaciones
Ayudante de construcción
Inspector de seguridad industrial I
Inspector de seguridad industrial II
Llavero
Operador de maquinaria pesada
Operador de Torre Grúa
Tramitador
Oficios Varios
Recepcionista

- Ajustar los perfiles de cargo y el modelo de gestión por competencias de acuerdo a los análisis realizados.

Se actualizaron 60 perfiles de cargo, durante este proceso de implemento un nuevo formato en donde a su vez se evaluó cargas laborales. La nueva estructura es más específica en las funciones, permite evidenciar formatos y procedimiento para el desempeño, tiempos y contactos siendo esto una herramienta en las inducciones de cargo.

Nuevo formato de perfil:

|  | | PERFIL DE CARGO | | | | | | | | | | Código: Versión: 1 | | | |
|---|----------------------|--|---|---------------|---|---------------------|-----|-----|-----|---|---------------------|---|----------------------------|--|--|
| DATOS DEL CARGO | | | | | | | | | | | | Fecha: | | | |
| NOMBRE DEL CARGO | | Contador de Empresas Vinculadas | | | | | | | | | | | | | |
| RINDE CUENTAS A: | | Gerente Financiero y Administrativo | | | | | | | | | | | | | |
| PERSONAL A CARGO: | | n/a | | | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS A CARGO: | | n/a | | | | | | | | | | | | | |
| AUTORIDAD: | | n/a | | | | | | | | | | | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | | | | | | | | | | | | | |
| EDUCACIÓN: | | Profesional en Contaduría Pública | | | | | | | | | | | | | |
| FORMACION Y ENTRENAMIENTO | | Formación: - Conocimientos en NIIF e impuestos Entrenamiento en: Políticas Acoso Laboral, COPASST, Diligenciamiento de formatos, Políticas de Calidad, reglamento de higiene y seguridad Industrial, Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Políticas de Talento Humano. | | | | | | | | | | | | | |
| EXPERIENCIA | | Un (1) año de experiencia en cargos similares. | | | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS | | Adaptación al cambio | | ALTO () | PROMEDIO () | MÍNIMO (X) | | | | | | | | | |
| | | Comunicación | | ALTO () | PROMEDIO () | MÍNIMO (X) | | | | | | | | | |
| | | Orientación al cliente interno y externo | | ALTO () | PROMEDIO () | MÍNIMO (X) | | | | | | | | | |
| | | Orientación a los resultados | | ALTO () | PROMEDIO (X) | MÍNIMO () | | | | | | | | | |
| | | Trabajo en equipo | | ALTO () | PROMEDIO (X) | MÍNIMO () | | | | | | | | | |
| | | Planeación y organización | | ALTO () | PROMEDIO (X) | MÍNIMO (X) | | | | | | | | | |
| | | Atención al detalle | | ALTO () | PROMEDIO () | MÍNIMO (X) | | | | | | | | | |
| | | Pensamiento analítico (incluye análisis numérico) | | ALTO () | PROMEDIO (X) | MÍNIMO () | | | | | | | | | |
| Seguimiento de normas y/o parámetros | | ALTO () | PROMEDIO () | MÍNIMO (X) | | | | | | | | | | | |
| MISIÓN DEL CARGO | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro, conciliación, preparación de Información contable bajo Normas NIIF | | | | | | | | | | | | | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | | | | | | | | | | | | | |
| FUNCIONES DERIVADAS DEL REGLAMENTO INTERNO, LEGISLACIÓN LABORAL Y DEL CONTRATO DE TRABAJO CORRESPONDIENTE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Función | | | | | | | | | | ¿Cuándo la realiza? | | ¿De quién recibe información? | | | |
| Cumplir con las disposiciones descritas en el contrato de trabajo y el reglamento interno de trabajo de URBANAS S.A | | | | | | | | | | Diariamente | | Director de Talento Humano | | | |
| FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO | | | | | | | | | | | | | | | |
| Función | PROCEDIMIENTO | ROL | ACTIVIDAD | CLASIFICACIÓN | TAREA | ¿Cuándo la realiza? | SEG | MIN | HRS | ¿De quién recibe información? | ¿A quién informa? | ¿Cuál es el registro? | Contacto externo | | |
| Efectuar el registro de facturas, contabilización, registro de impuestos, conciliaciones con contratistas y proveedores. | REGISTRAR | | Registro Facturas | Responsable | Ingreso al Sistema Contable, Bajas, renovación e liquidación de inventarios y Contabilidad | Diaria | | | 8 | Proveedores y Contratistas | Gerencia Financiera | Factura de Compra | Proveedores y Contratistas | | |
| | | | Conciliaciones | Responsable | Revisión de saldos módulos inventarios y Contabilidad | Menual | | | 4 | Sistema Contable | Gerencia Financiera | Notas de Contabilidad | N/A | | |
| Preparar la relación de costos reembolsables mensuales realizando seguimiento, registro y control. (ómn en fiducia) | ELABORACION INFORMES | | Revisión Costos Encuadrados | Responsable | Descarga de listados para revisión | Semana | | | 2 | Sistema Contable | Dirección Contable | Notas de Contabilidad | N/A | | |
| | | | Realización de Informe de Procedimiento de Firmas | Responsable | Ingreso a formato establecido por la fiducia | Menual | | | 4 | Sistema Contable | Gerencia Financiera | Informe de Liquidación | N/A | | |
| | | | Recorrido a cada Gerencia para firma de formato | Responsable | Recorrido a cada Gerencia para firma de formato | Menual | | | 4 | N/A | N/A | Financiera y Planeación | Firma | N/A | |
| | | | Envío Fiducia | Responsable | Entrega a Transmisor | Menual | | | 5 | N/A | N/A | Fiducia | Radicado Fiducia | Fiducia | |
| Realizar informe de escrituración como para firma de Gerencia Financiera y paso a la Fiducia | ELABORACION INFORMES | | Solicitud al área de Escrituración reporte | Informado | Envío de correo al área respectiva para solicitud de ingreso a formato establecido por la fiducia | Menual | | | 5 | Escrituración | Gerencia Financiera | Correo Electrónico | N/A | | |
| | | | Realización de Informe de Procedimiento de Firmas | Responsable | Ingreso a formato establecido por la fiducia | Menual | | | 3 | N/A | Gerencia Financiera | Informe de Escrituración | N/A | | |
| | | | Recorrido a cada Gerencia para firma de formato | Responsable | Gerencia Financiera para firma de formato | Menual | | | 1 | N/A | Gerencia Financiera | Firma | N/A | | |
| | | | Envío Fiducia | Responsable | Entrega a Transmisor | Menual | | | 5 | N/A | N/A | Fiducia | Radicado Fiducia | Fiducia | |
| Preparar la relación para reembolso de caja menor y manejo control de la misma | ELABORACION INFORMES | | Manejo y Control | Responsable | Entrega de Vales y dinero sin seguridad | Diaria | | 30 | | N/A | N/A | Vale de caja menor | N/A | | |
| | | | Recepción de legalización del vale | Responsable | Recepción de legalización del vale | Diaria | | 30 | | Usuario caja menor | N/A | Factura de Compra | N/A | | |
| | | | Realización de Solicitud de Firmas | Responsable | Registro de facturas en el formato de liquidación para entrega a Dirección Contable para revisión y firma | Menual | | | 1 | N/A | Dirección Contable | Formato de Liquidación fondo | N/A | | |
| | | | Entrega a | Responsable | Entregar Original y Copia de | Menual | | | 2 | N/A | Dirección Contable | Firma | N/A | | |
| Las demás funciones y responsabilidades propias de su cargo, y las demás que le asigne su jefe inmediato | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABILIDADES ANTE EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN | | | | | | | | | | FACTORES DE RIESGO Y | | EFP REQUERIDOS | | OTROS REQUERIDOS | |
| Cumplir con los lineamientos y directrices del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, generando compromiso y responsabilidad sobre el cuidado integral de la salud dentro del trabajo, y haciendo parte de las actividades organizadas por la empresa en cuanto a prevención y promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo. | | | | | | | | | | Psicosociales, Riesgo Biomecánico, Riesgo Físico (Ruido) Uso de Recursos naturales | | Batas de seguridad con puntera de acero, Casco de seguridad | | DOTACIÓN SI () NO (X) | |
| Participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Ciudad establecido en la empresa y responder por las actividades que le fueron asignadas en los procedimientos, guías o instructivos establecidos, incluyendo el diligenciamiento los registros aplicables. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participar en las actividades tendientes al cumplimiento de la misión, visión, valores corporativos y estrategia organizacional enfocados en el cumplimiento de la MEGA. | | | | | | | | | | PROGRAMAS DE GESTIÓN Y SVE | | EXAMENES DE INGRESO | | | |
| Desarrollar cualquier otra responsabilidad que le sea asignada por su jefe inmediato, incluyendo el cumplimiento de diferentes roles organizacionales acordados a lo definido en el manual de calidad. | | | | | | | | | | SVE para Riesgo Psicosocial, SVE Biomecánico, Programa de Gestión Ambiental, Programa de Puntos Activos, SVE para Riesgo Auditivo, SVE para Riesgo Químico. | | Audífonos, visorimetría, Espirográfono, Examen Suco General, Examen Osteomecánico | | CORREO ELECTRONICO SI () NO () | |
| Reportar cualquier conflicto de interés acorde a lo descrito en el código de ética de la empresa y en especial la política establecida para tal fin, así mismo mantener la confidencialidad de la información a su cargo de acuerdo a las políticas de manejo de información. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Además de las responsabilidades propias del cargo, cuando con ocasión de sus roles y competencias deba tratar datos personales, garantizar la seguridad de los mismos, conforme a la Política de Tratamiento de la Información y las demás políticas y protocolos que al efecto apruebe la organización y la normativa vigente. | | | | | | | | | | | | | | FID () PORTÁTIL () N/A (X) | |
| | | | | | | | | | | | | | | HORARIO ESPECIAL SI () NO () | |
| | | | | | | | | | | | | | | DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI () NO () | |
| | | | | | | | | | | | | | | EPICOR SI () NO () | |
| PROHIBICIONES | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROHIBICIONES GENERALES | | | | | | | | | | | | | | | |

Antiguo formato perfil:

| | | | |
|---|--|---------|--------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | CÓDIGO | GHU-MA-110 |
| | | VERSION | 11 |
| | | FECHA | 7-Julio-2020 |
| | | HOJA | 1 de 2 |

| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL CARGO: Profesional de Presidencia Ejecutiva | GERENCIA: Presidencia Ejecutiva |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Presidente Ejecutivo | CARGOS SUPERVISADOS: Ninguno |

| MISION DEL CARGO |
|--|
| Apoyar al Presidente Ejecutivo en todas las tareas relacionadas a la gestión administrativa de la Presidencia Ejecutiva. |

| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar registro de citas concertadas por su jefe y recordar oportunamente el manejo de las mismas. 2. Recepcionar, registrar y revisar diariamente los compromisos en la agenda. 3. Recibir y gestionar la correspondencia interna y externa de la Presidencia Ejecutiva. 4. Organizar y controlar el archivo y la correspondencia de la Presidencia Ejecutiva. 5. Ejercer las funciones de Secretaria de las Asambleas de Accionistas y Junta Directiva. 6. Organizar la Asamblea General de Accionistas de la Compañía. 7. Preparar la documentación para ser entregadas a los accionistas 8. Actualizar y salvaguardar los libros Actas de la Asamblea de Accionistas y Junta Directiva. 9. Citar y organizar las reuniones de la Junta Directiva de la Compañía. 10. Preparar la documentación para ser entregada a cada uno de los asistentes de la Junta Directiva 11. Gestionar el pago de los honorarios de los Miembros de la Junta Directiva |

conforme a la Política de Tratamiento de la Información y las demás políticas y protocolos que al efecto apruebe la organización y la normativa vigente.

| PERFIL DEL CARGO | | | | | | |
|---|------------|---------|-----------|-------------|---|-----------|
| EDUCACION: | | | | | | |
| Primaria | Secundaria | Técnico | Tecnólogo | Profesional | x | Postgrado |
| Áreas administrativas | | | | | | |
| FORMACION: | | | | | | |
| No requiere | | | | | | |
| EXPERIENCIA: | | | | | | |
| Un (1) año de experiencia específica en funciones similares | | | | | | |

| COMPETENCIAS | | | |
|---|-------|---|-------|
| CORPORATIVAS | NIVEL | ESPECÍFICAS | NIVEL |
| 1. Adaptación al cambio | C | 1. Integridad | B |
| 2. Comunicación | B | 2. Planeación y organización (incluye priorización y sentido de urgencia) | C |
| 3. Orientación al cliente interno y externo | B | 3. Autocontrol (trabajo bajo presión/manejo de la frustración) | B |
| 4. Orientación a los resultados | C | 4. Empatía y sentido social | C |
| 5. Trabajo en equipo | C | 5. Atención al detalle | B |
| OTROS: | | | |
| N.A. | | | |

El modelo de gestión por competencias se actualizado especifica los comportamientos y criterios esperados según el nivel y cargo estipulado por la organización, a su vez la estructura facilita la búsqueda de cada cargo.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS



- COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
- PRESIDENTE EJECUTIVO
- GERENCIA COMERCIAL
- GERENTE FINANCIERO Y
- GERENTE DE OPERACIONES
- DIR. CONTABLE
- DIR. TALENTO HUMANO



- JEFE DE PRESUPUESTOS
- ANALISTA GESTIÓN HUMANA III
- ANALISTA DE GESTIÓN HUMANA I
- JEFE DE ESCRITURACIÓN
- AUX. ESCRITURACIÓN
- JUDICANTE

- PROGRAMADOR DE OBRA
- RECEPCIONISTA
- OFICIAL DE OBRA
- AYUDANTE DE CONSTRUCCION
- OFICIOS VARIOS
- OPERADOR DE TORRE GRUA

| COMPETENCIAS INSTITUCIONALES | | | | |
|------------------------------|--|---------------|---|---|
| COMPETENCIA | DEFINICIÓN | NIVEL | CRITERIO | |
| Orientación a resultados | Capacidad de examinar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de la urgencia ante decisiones importantes y necesarias para la organización, siendo productivos logrando el cumplimiento de las fechas establecidas. | Estratégico | <p>Identifica las necesidades de los clientes internos y externos, para lograr su satisfacción y apuntar al cumplimiento de objetivos.</p> <p>Gerencial Directivos</p> | <ul style="list-style-type: none"> Entiende con facilidad las necesidades de sus clientes, logrando obtener su confianza total y además su recomendación activa. Investiga constantemente nuevas o potenciales necesidades de los clientes, anticipándose a sus requerimientos. Realiza acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción del cliente, y frecuentemente supera las expectativas al respecto. |
| | | Táctico | <p>Brinda soluciones efectivas y eficientes a las necesidades de los diferentes clientes.</p> <p>Coordinadores Jefaturas Programador de obra Residente de Obra</p> | <ul style="list-style-type: none"> Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes, resolviendo sus problemas e inquietudes en cuanto los percibe. Realiza propuestas para mejorar los productos y servicios de la organización, con vista a mejoras en los índices de satisfacción de los clientes. Mantiene buenas relaciones con los clientes, constantemente les informa de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los mismos. |
| | | Táctico medio | <p>Comprende rápidamente las necesidades de los clientes internos y externos y da respuesta a sus requerimientos.</p> <p>Profesionales Analistas Auxiliares administrativos</p> | <ul style="list-style-type: none"> Escucha atentamente las necesidades de los clientes. Interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. Trata de solucionar los problemas de los clientes por sí mismo y con la mayor rapidez. |
| | | Operativos | <p>Demuestra un trato cordial y amable con los compañeros de las diferentes áreas.</p> <p>Oficiales/ Ayudantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> Promueve entre sus compañeros el contacto cordial con los clientes internos y externos. Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia. |

| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------|---------------|--|-------------------------|---------------|---|-------------------------|---------------|---|--------------|---------------|--|
| CARGO | COMPETENCIA | NIVEL | CRITERIO | COMPETENCIA | NIVEL | CRITERIO | COMPETENCIA | NIVEL | CRITERIO | COMPETENCIA | NIVEL | |
| GERENTE FINANCIERO Y ADMON | Pensamiento estratégico | ESTRATÉGICO | <p>Detecta con habilidad nuevas oportunidades de negocio, para realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores.</p> <p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas de su organización.</p> | Competencia del mánuage | ESTRATÉGICO | <p>Controla las amenazas potenciales externas y, de ser posible, las elimina.</p> <p>Es reconocido como visionario y estratega. Actúa como referente en esta materia.</p> | Desarrollo de su equipo | ESTRATÉGICO | <p>Motiva a los miembros de su equipo para que sigan desarrollando sus competencias.</p> <p>Genera oportunidades de participación para su área, en el momento de definir la gestión.</p> | Comunicación | ESTRATÉGICO | <p>Escribe, hace preguntas y expresa conceptos e ideas de forma efectiva, a través de capacidades de soporte profesional, la comprensión de dinámicas grupales y el discurso efectivo de consenso.</p> |
| | | TÁCTICO | <p>Mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar las acciones actuales y futuras.</p> <p>Evita alianzas alternativas y propone a los directivos estrategias que beneficien a la empresa y al cliente.</p> <p>Analiza la información existente para identificar la mejor respuesta estratégica.</p> | | TÁCTICO | <p>Identifica las dificultades y tendencias del mercado.</p> <p>Identifica las dificultades y tendencias de su propio negocio, y analiza su relación del contacto.</p> <p>Actúa como un defensor la situación problemática, en cargo.</p> | | TÁCTICO | <p>Utiliza sus acciones para motivar a través del ejemplo, pero es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplo que éstas tienen en sus colaboradores.</p> <p>Promueve la política general de participación de la gente de su organización, incluso en áreas o actividades externas.</p> <p>Es consciente del valor estratégico que los recursos humanos generan a la organización, y actúa en consecuencia.</p> | | TÁCTICO | <p>Sabe cuándo y a quién proponer para tener adelante un proyecto.</p> |
| | | TÁCTICO MEDIO | <p>Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades en el mercado.</p> <p>Se esfuerza por generar respuestas estratégicas para proponer a sus superiores.</p> <p>Promueve las alianzas estratégicas y decide su cargo, procura que se mantengan.</p> | | TÁCTICO MEDIO | <p>Planifica sus estrategias de solución, para solicitar aprobación de su superior y así aportar su resolución de las situaciones.</p> <p>Transmite energía a sus compañeros de trabajo promoviendo el dinamismo y la contribución propia.</p> <p>Puede reaccionar en un momento de crisis, pidiendo los recursos de la compañía y respaldar.</p> | | TÁCTICO MEDIO | <p>Motiva a sus compañeros para que continúen desarrollando sus competencias.</p> <p>Es intencional al solicitar recursos y colaboradores de otros departamentos, equipo, cuando se lo plantea desde sus competencias.</p> <p>Alinea a los miembros de su equipo a tener sentido de compromiso, fidelidad y participación en temas de la organización.</p> | | TÁCTICO MEDIO | <p>Tiene la capacidad de escuchar los demás y comprender su perspectiva.</p> |

| URBANAS | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------------|---|----------------------------------|--|-------------------------------|--|--------------------------------|--|----------------------------|--|--|
| COMPETENCIA | NIVEL | CONTENIDO | COMPETENCIA | NIVEL | CONTENIDO | COMPETENCIA | NIVEL | CONTENIDO | COMPETENCIA | NIVEL | CONTENIDO |
| PRESIDENTE EJECUTIVO | Permanente estratégico | ENTENDIMIENTO Comprende la filosofía y misión de la organización, para aplicar los principios y valores de la misma. Participa activamente en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | Competencia del liderazgo | ENTENDIMIENTO Establece prioridades y define el rumbo de la organización, considerando los intereses de los stakeholders. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | Habilidades mediáticas | ENTENDIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | Desarrollo de su equipo | ENTENDIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | Relaciones públicas | ENTENDIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | ENTENDIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. |
| | | CONOCIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | CONOCIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | CONOCIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | CONOCIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | CONOCIMIENTO Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | |
| | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | |
| | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | | ACTIVIDADES Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones de la organización. Participa en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de la organización. | |

Modelo de gestión por competencias anterior:

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTO | RANGO | PUNTAJE | NIVEL ESTRATEGICO | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|--|--------|---------|----------------------|---------------------|-----------------------|------------------|--------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|------------|------------|------------|--|
| | | | | | PRESI | GERGE | GERDU | GERJU | GERFI | GERCO | GERCOM | GEREP | GERSI | GERPLA | GEROP | |
| | | | | | Presidente Ejecutivo | Gerente de Gerencia | Gerente de Desarrollo | Gerente Jurídico | Gerente Financiero | Gerente de Operaciones | Gerente de Comercial | Gerente de Estructura de | Gerente de | Gerente de | Gerente de | |
| Liderazgo y empoderamiento | Tactico | Establece objetivos de grupo y se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área, hace seguimiento al cumplimiento de objetivos, da feedback, periódicamente y desarrolla el equipo de trabajo | 61-80 | B (7) | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo y empoderamiento | Tactico | Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados, informa a sus colaboradores aspectos importantes del rumbo del negocio y realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el logro de los objetivos. | 41-60 | C (5) | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo y empoderamiento | Tactico | Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas, comparte información que considera pertinente y realiza seguimiento | 21-40 | D (3) | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo y empoderamiento | Tactico | No se siente comprometido con las políticas de la organización, comunica a los integrantes del equipo sus funciones y responsabilidades de manera ambigua o confusa, no mide el desempeño de su equipo y se guía por suposiciones o prejuicios | 0-20 | E (1) | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo y empoderamiento | Operativo | Sus pares lo conocen como referente y lo consultan permanentemente, se encuentra atento a las necesidades de sus pares y su superior directo colaborando con ellos y reorganizando las tareas para el cumplimiento de objetivos comunes, domina situaciones de tensión evitando el entorpecimiento de las tareas | 81-100 | A (9) | | | | | | | | | | | | |
| | | Acuma un nivel sobresaliente entre sus compañeros de tareas realizando un nivel de funciones | | | | | | | | | | | | | | |

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTO | RANGO | PUNTAJE | NIVEL TACTICO | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------|---|--------|---------|------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|
| | | | | | IPRE | PROPLA | PROPLA II | PROEL | ARIN | JEIN | REIN I | REIN II | REIN III | ARPRO | | |
| | | | | | Ingeniero de Proyectos | Profesional de | Profesional de | Profesional de | Arquitecto de | Jefe de Insumos | Presidente de Insumos | Presidente de Insumos | Presidente de Insumos | Arquitecto de Insumos | | |
| Integridad | Tactico | Se preocupa por mantener transparencia en su área, siendo reconocido por su rectitud y disciplina a nivel laboral y personal, siendo directo en el momento de enfrentar a los demás cuando considera que se alejan de las políticas organizacionales, guardando sigilo con la información | 61-80 | B (7) | | | | | | | | | | | | |
| Integridad | Tactico | Se conduce con transparencia y confidencialidad en su interacción con otros, exigiendo honestidad en la conducta de su equipo, registrando toda situación extraordinaria que requiera de un análisis compartido de acuerdo a la gravedad de la situación para tomar la decisión correcta | 41-60 | C (5) | | | | | | | | | | | | |
| Integridad | Tactico | Se conduce con transparencia en el manejo de la información, es abierto a expresar sus errores y pide ayuda para hacer lo correcto si considera que algo está desviándose de las normas de la organización, tiene dificultades con el manejo confidencial. | 21-40 | D (3) | | | | | | | | | | | | |
| Integridad | Tactico | Es flexible en sus conductas de acuerdo a la conveniencia de la situación, se conduce con desinterés respecto de las políticas y reglamentos de la organización, transmitiendo información confidencial. | 0-20 | E (1) | | | | | | | | | | | | |
| Integridad | Operativo | Realiza tareas operativas teniendo como base sus valores y racionaliza los recursos provistos por la entidad, promueve acciones íntegras entre sus compañeros siendo cuidadoso con el manejo de la información relevante para su cargo y reportando anomalías en su labor. | 81-100 | A (9) | | | | | | | | | | | | |
| Integridad | Operativo | Realiza tareas operativas teniendo como base sus valores y dando buen manejo a los recursos asignados, siendo cuidadoso con el manejo de la información relevante para su cargo, reportando inconsistencias. | 61-80 | B (7) | | | | | | | | | | | | |
| Integridad | Operativo | Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos reportando lo sucedido; maneja la información de manera cuidadosa cuando se le solicita. | 41-60 | C (5) | | | | | | | | | | | | |

Discusión

El modelo de gestión de competencias como indica Martha Alles (2012), es todo un conjunto de procesos sobre las personas que conforman o hacen parte de la organización y que tienen como fin señalarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa en la que se desempeñan, de acuerdo con Alles es un proceso exclusivo del área de gestión humana que complementa y optimiza otros procesos como son la selección de personal, gestión del conocimiento, plan carrera, entre otros, todo esto se debe alinear con la planeación estratégica para aportar a un desempeño exitoso en la compañía por parte de los colaboradores siendo esto la finalidad del modelo. De acuerdo con Alles, 2015, en quien nos basamos “Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional”, es importante resaltar que no solo permite un proceso acertado y objetivo de vinculación laboral si no que a su vez permite la integración por ejemplo con la evaluación de desempeño que de acuerdo a su aplicación accede a una retroalimentación con el colaborador y establecer planes de acciones que reafirmar una vez más valor de la gestión humana como una área de gestión para el colaborador y beneficio al empleador, dejando de un lado solo procesos de administración y aportando una visión integra.

A si mismo Pardo & Díaz, 2014, p.39 señalan que “el resultado del cambio organizacional emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el imp

acto de procesos de división, entre otros aspectos. Influyendo esto en el desarrollo organizacional de la compañía y teniendo en cuenta el momento actual tanto interno como externo a la organización” conllevan a este cambio, la actualización de perfiles de cargo y modelo de gestión de competencias es un inicio a la implementación de procesos de mejora para todas las áreas de la compañía, resaltando que para esto es de gran importancia la vinculación de los líderes identificando las necesidades de mejoras en los procesos para garantizar el éxito de la compañía.

Conclusiones

- Durante el proceso de reorganización, como lo indica la palabra se organizó principalmente los procesos financieros sin tener en cuenta las consecuencias que esto iba a traer en este proceso, como lo es la asignación de nuevas funciones sin tener conocimiento y capacitación en ellas, teniendo como resultado demoras en los procesos.
- La actualización del modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite al área de gestión humana integrar e identificar brechas y procesos de mejora en los procesos de selección y capacitación permitiendo cumplir con objetivos del área como lo es el desarrollar talentos.
- Disminución de riesgos, el empleado que es informado y tiene claridad sobre sus funciones a desempeñar disminuye el riesgo de accidentalidad.
- Satisfacción en los colaboradores por el reconocimiento de sus funciones y su desempeño.
- El proceso de la pasantía en permite a la psicóloga en formación adquirir conocimiento y experiencia en el campo organizacional, lo cual representa un gran aporte al futuro laboral.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1)*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015) Gestión por competencias. *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*, 77-128. Disponible en: http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2100/415_05.pdf?sequence=1
- Becerra, M. & Campos, F. (2012) *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. (Memoria de pregrado) Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano (Tercera edición)*. Elsevier Editora Ltda.
- Correa, E. (2016). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *Innova research journal*, 2, 88-98. Disponible en: <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/76/249>
- Escobar, M. (2005) Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 96, 31-55. Disponible en: www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/168
- Gallego, M. (Julio de 2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(11), 63-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21511906.pdf>

- Hoyos, W. (2010) Diseño de perfil del cargo basado en competencias estudio de casos para coordinador de HSQE en la gran empresa. *Universidad EAFIT*, 46, 11-30.
- Porras, N. & Parra, L. (mayo de 2018) Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales. *Perspectiva en psicología*. (12), 15-57.
- Pardo Enciso, C. & Díaz Villamizar, O. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 11, 39-48.
- Sandoval, Franklin, y Montaña, Nora, y Miguel, Vanessa, y Ramos, Esmeralda (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 660-675. [Fecha de consulta 29 de junio de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29024892006>
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Internacional de gestión del conocimiento y la tecnología*, 5, 17-41. Disponible en:
<https://www.researchgate.net/publication/317524879>
- Zabaleta, A. (2003). Gestión de talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.