

**Modelo Estratégico de Gestión Por Competencias Para la Empresa JMA, Consultoría,
Ingeniería y Gestión S.A.S
Informe Consultoría Empresarial - Contrato 20221118080903**

**Marly Rodríguez Ballesteros
Yolima Rosa Rubiano Vergara
Consultoras**

**Diana Carolina Hernández Gualdrón
Director Del Proyecto**

**Diego Leonardo Cruz Serrano
Codirector del Proyecto**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, Septiembre de 2023**

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
Contexto Empresarial.....	8
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	9
Identificación del Problema	10
FASE PLANEACIÓN	11
Justificación.....	11
Objetivos del Proyecto	12
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Alcance del Proyecto.....	13
Marco de Referencia	14
Marco Teórico	14
Marco Normativo	16
Metodología de la Consultoría.....	17
Población.....	18
Stakeholders.....	21
Plan de Trabajo.....	22
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS.....	24
Desarrollo del Plan de Trabajo	24
Seguimiento Gerencial	25
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	26

Productos Finales.....	29
Lecciones Aprendidas.....	30
Recomendaciones para la Gerencia	31
REFERENCIAS.....	32
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	35
ANEXOS	35



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	14
Tabla 2. Matriz RACI del proyecto.....	21
Tabla 3. Matriz Marco Lógico	26
Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría.....	29



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	10
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	13
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	19
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	22



Resumen Ejecutivo

Un modelo por competencias establece las capacidades y requerimientos conductuales del personal de la organización, determinando las necesidades de capacitación de los colaboradores para que puedan desempeñar sus labores, de forma que se trabaje de manera efectiva, optimizando sus resultados y logrando en la empresa un buen posicionamiento en el mercado.

La Empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S, no cuenta con un sistema de gestión de talento humano, por lo cual se propone a través de esta consultoría un modelo de gestión por competencia el cual va a permitir mejorar la gestión en toda la cadena de valor del talento humano, permitiendo el desarrollo de talento, con el fortalecimiento de habilidades, conocimiento y capacidades, lo cual fortalece la capacidad empresarial, por ello se lleva a cabo el desarrollo de una serie de actividades que permitieron la construcción de un mapa de competencias, el modelo de gestión por competencia y se presenta un prototipo para la elaboración del perfil del cargo, que servirá como insumo para la implementación de un sistema de gestión de talento humano ajustado a la realidad y necesidades de la empresa de tal forma que permita alcanzar sus objetivos y metas. Con el desarrollo de dicho proyecto nos queda como lección aprendida más relevante la forma en cómo se pudo articular los procesos independientes que desarrolla la empresa es decir la consultoría, ingeniería y gestión, el saber buscar las relaciones entre ellos y expresarlos de forma prácticas y entendible para generar los productos; Basados en la Metodología a través del PMBOK y Marco lógico (MML).

Palabras clave: Gestión por competencias, mapa de competencias, descripción del cargo.

Abstract

A competency model establishes the skills and behavioral requirements for an organization's employees, determining the training needs of the staff so that they can effectively perform their tasks. This helps the organization work efficiently, optimize its results, and achieve a strong position in the market.

JMA Company, Consulting, Engineering, and Management S.A.S, currently does not have a human talent management system. Therefore, through this consultation, a competency-based management model is proposed, which will improve management across the entire human talent value chain. This will enable talent development, strengthen skills, knowledge, and capabilities, ultimately enhancing the company's capacity. To achieve this, a series of activities were carried out, including the creation of a competency map, the development of the competency-based management model, and the presentation of a prototype for job profile creation. This will serve as input for implementing a human talent management system tailored to the company's reality and needs, enabling it to reach its objectives and goals.

The most significant lesson learned from this project is how to effectively coordinate the independent processes within the company, such as consulting, engineering, and management. It involved identifying relationships between them and expressing them in practical and understandable ways to generate products. This was done based on the PMBOK methodology and Logical Framework (MML).

Keywords: Strategic model, competency management, competency map, performance.

Modelo Estratégico de Gestión Por Competencias Para la Empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S

Introducción

La Empresa J.M.A. Consultoría Ingeniería y Gestión SAS, es una empresa ubicada en Sevilla Valle del Cauca. En búsqueda de posicionarse en el mercado como una empresa, líder en el sector, por parte de las directivas y en caminadas por el Coordinador del área administrativa y del talento humano de la empresa y de la mano del programa del Politécnico Gran Colombiano en su maestría Gerencia del Talento Humano se podrá a partir de una consultoría plantear una estrategia de modelo de gestión por competencias.

Con el diseño de un modelo por competencias se establecerán las capacidades y requerimientos conductuales del personal de la organización y se determinan las necesidades de capacitación de los colaboradores para que puedan desempeñar sus labores, de forma que se trabaje de manera efectiva, optimizando sus resultados y logrando un buen posicionamiento en el mercado.

Fase Formulación del Problema

Al inicio de la planificación del proyecto, se identifica la necesidad de establecer un modelo Estratégico de Gestión por competencias para la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S en cuanto a la consultoría a desarrollar. El propósito del proyecto debe limitarse a resolver el problema principal que conducirá a la participación del consultor.

Contexto Empresarial

La empresa seleccionada para la investigación es JMA, CONSULTORIA, INGENIERIA Y GESTION S.A.S con NIT 901111429-0, constituida en la cámara de comercio del Municipio de Sevilla (Valle), el 1 de septiembre del año 2017 y categorizada como microempresa, realizando sus renovaciones del registro mercantil cada año y estando

actualizada en este año. Además, cuenta con su Registro Único de Proponentes debidamente renovado. Está ubicado en el Municipio de Sevilla; es una empresa conformada por profesionales con alta experiencia en el desarrollo de actividades de consultoría en planeación institucional, sistemas de gestión ambiental, y ordenamiento territorial; la ejecución de proyectos de ingeniería sanitaria, ambiental, y civil y la gestión de proyectos de inversión tanto para el sector público como el sector privado; a la fecha cuenta con una experiencia de más de 200 contratos suscritos y ejecutados con diferentes entidades tanto del sector público como privado; contando actualmente con 10 empleados directos y 20 indirectos.

Su Misión es “Prestar servicios de Ingeniería, Consultoría y Gestión, brindando soluciones integrales y de calidad a todos nuestros clientes bajo parámetros de oportunidad, responsabilidad y eficiencia”. En cuanto a su Visión, es: “Ser líderes en el mercado de la prestación de servicios de Ingeniería, Consultoría y Gestión, con un alto sentido de compromiso y responsabilidad social, mejorando continuamente nuestros procesos en beneficio de nuestros clientes”. Sus Principios y Valores son: “Calidad, Compromiso, Honestidad, Confianza, Profesionalismo, Responsabilidad, Liderazgo, Transparencia, Independencia”.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

JMA, CONSULTORIA, INGENIERIA Y GESTION S.A.S es una empresa relativamente nueva. El proceso de vinculación del personal se hace conforme a las necesidades que se van teniendo en el momento y de acuerdo a la ejecución de contratos que se suscriban con entidades e instituciones tanto del sector público como privado; el proceso de vinculación se da por recomendaciones de amigos y/o conocidos, para el proceso de vinculación no se tiene presente un mínimo de condiciones, ni experiencia, ni de competencias para contratar, este se legaliza mediante contratos de trabajo a término fijo o indefinido según sea el caso, cuando son profesionales ocasionales se vinculan mediante

contrato de prestación de servicios.

Es evidente que la empresa actualmente presenta una serie de problemas en la administración y planificación de la gestión del talento humano, al carecer de un sistema de gestión de talento humano por competencias, no tiene definido un perfil de cargos, lo que ha ocasionado una serie de dificultades en el momento de vincular el personal a laborar, lo que se hace conforme a la necesidad del momento y carece de un proceso de selección previo que cumpla con unos requisitos mínimos de formación, experiencia y competencias, por lo que es evidente la falta de una planificación estratégica.

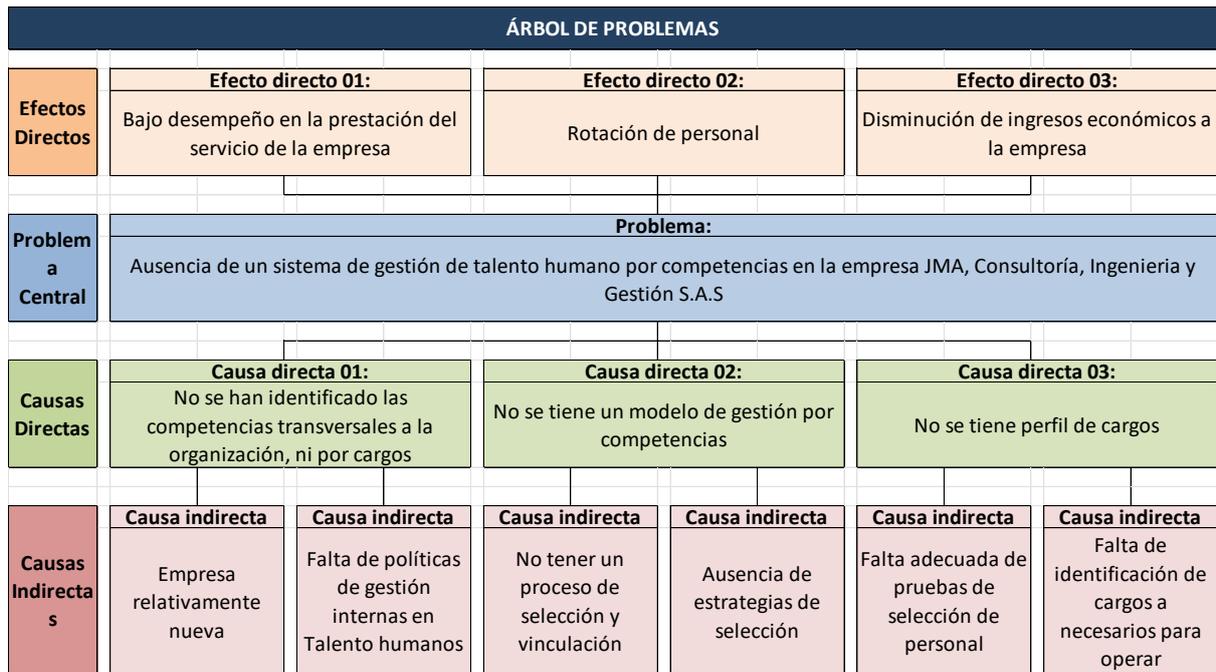
Así mismo se presentan una alta rotación de personal a la falta de definir un mínimo de competencias tanto generales como específicas, además no se tiene claro métodos de evaluación de desempeño, habiendo un vacío en planes de capacitaciones y planes de retiro del personal. De acuerdo con lo anterior se refleja un problema inicial, y es la ausencia de un sistema de gestión de talento humano por competencias, lo que permitirá al sistema una serie de planes y programas que conlleven al mejoramiento de los procesos y procedimientos en la organización y operatividad del Talento Humano y así alcanzar los objetivos generales de la empresa en la prestación del servicio y productividad de esta.

Identificación del Problema

Luego de haber identificado todas las oportunidades de intervención en la empresa, a través del árbol de problemas se especifica el único tema central sobre el cual se va a enfocar la consultoría (Ilustración 1). En este se organiza la información utilizando un modelo causal similar a un árbol que resume las variables clave relevantes para la situación del problema. (DNP, 2016).

Ilustración 1. *Árbol de problemas*





Nota: Construcción propia, [2023].

Fase Planeación

Analizando la situación problema que se ha identificado dentro de la empresa se definen los objetivos, así como el alcance y las acciones requeridas con el fin de cumplir con el propósito de la consultoría.

Justificación

La Empresa J.M.A. Consultoría Ingeniería y Gestión SAS, es una empresa legalmente constituida en el año 2017, durante su desarrollo el área de talento humano aún no ha establecido políticas de gestión internas, ni ha desarrollado estrategias en el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de personal; tampoco cuenta con un plan de cargos en el que se refleje las competencias transversales a la organización como se evidencia que aún no se tiene definido un modelo de gestión por competencias.

En búsqueda de posicionarse en el mercado como una empresa, líder en el sector, por parte de las directivas y en caminadas por el Coordinador del área administrativa y del talento humano de la empresa y de la mano del programa del Politécnico Gran Colombiano

en su maestría Gerencia del Talento Humano se podrá a partir de una consultoría plantear una estrategia de modelo de gestión por competencias en la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S.

Con el diseño de un modelo por competencias se establecerán las capacidades y requerimientos conductuales del personal de la organización y se determinan las necesidades de capacitación de los colaboradores para que puedan desempeñar sus labores, de forma que se trabaje de manera efectiva, optimizando sus resultados y logrando un buen posicionamiento en el mercado, es por ello que se busca complementar su desarrollo organizacional, mediante la implementación de un modelo de Gestión por competencias.

Con base en lo anterior, las competencias esenciales son inherentes a lo que identifica a JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S es decir, la razón de ser de la organización y las cuales deben ser inherentes a todos los colaboradores de la empresa, independientemente de su función, jerarquía o modalidad laboral; las competencias transversales que son una serie de habilidades, conocimientos y capacidades de amplio espectro que no son específicas de una profesión, pero son aplicables a diferentes contextos y tareas; además, se describirán las Competencias comportamentales Individuales del proceso de Talento Humano que serían propias para el desempeño profesional en las áreas en que desempeña su labor.

Una vez finalizado el diseño del modelo por competencias se busca que este sirva como insumo para implementar, todo un sistema de gestión del talento humano que logre fortalecer la organización desde la formación, crecimiento y desarrollo de su talento humano.

Objetivos del Proyecto

Conforme al análisis de la situación actual y el diagnóstico de la empresa se debe de establecer el propósito general de la consultoría, en el cual se selecciona el problema central y



se identifica los problemas de la población a intervenir; por lo cual se elabora un árbol de objetivos.

Objetivo General

Plantear la estrategia de gestión por competencias en la empresa J.M.A Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S

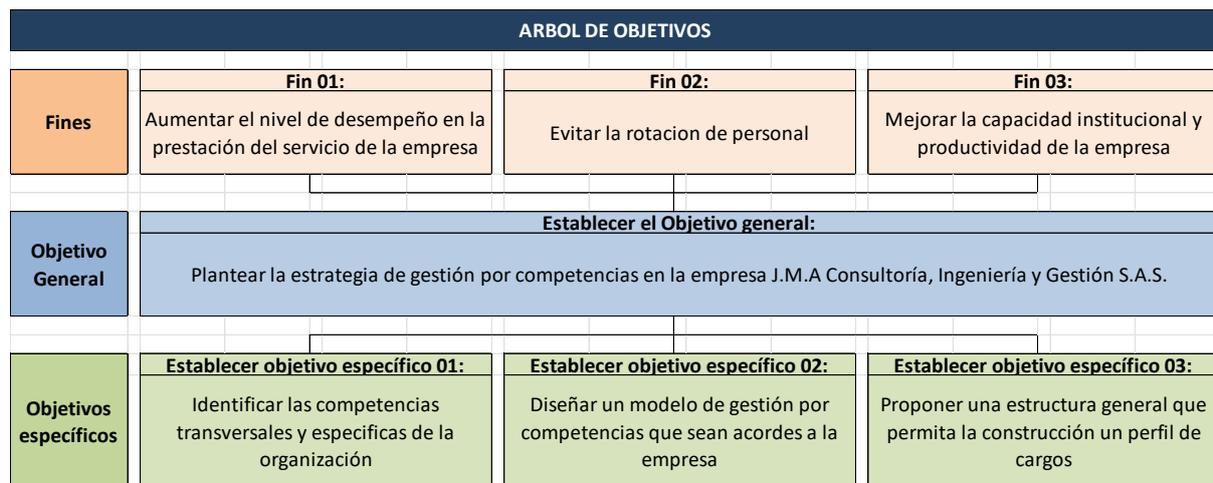
Objetivos Específicos

Identificar las competencias transversales y específicas de la organización.

Diseñar un modelo de gestión por competencias que sean acordes a la empresa.

Proponer una estructura general que permita la construcción un perfil de cargos.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, [2023].

Alcance del Proyecto

A partir de los objetivos se delimita el alcance de la consultoría, estableciendo actividades y resultados esperados con sus respectivos productos como evidencia de la realización de acuerdo con el desarrollo de la consultoría.



Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Elaborar mapa de las competencias transversales y específicas de la empresa	A	Documento con el mapa de competencias.
2	Formular un modelo de gestión por competencias que sean acordes a la empresa	B	Documento con el modelo de gestión por competencias de la empresa
3	Diseñar estructura general que permita la construcción un perfil de cargos	C	Formato con el prototipo de estructura para perfil de cargos
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	D E	Memorias de la sesión de divulgación Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Nota: Construcción propia, [2023].

Marco de Referencia

Con el fin de comprender los puntos de intervención y problemática del proyecto se presentan algunos conceptos y modelos de referencia principales en los cuales se fundamenta la propuesta de consultoría.

Marco Teórico

Las competencias son, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Spencer & Spencer 2008, citado por Alles (2000), p.59)

Para implementar el modelo de competencia se requiere de la formación, así como lo aclara Alles (2020), “la implantación de un modelo de competencias, así como su actualización, implican acciones de formación, específicamente al desarrollo de competencias” (p.68).



Para conocer los resultados de las competencias, hay que evaluarlas y para eso *Del Pozo* (2012), afirma que “evaluar competencias requiere, en primer lugar, la definición del contenido de la competencia, describiendo comportamientos, habilidades e indicadores de evaluación. Además, es necesario establecer los instrumentos de recogida de datos que permitan obtener las evidencias necesarias para determinar el grado en que se ha alcanzado la competencia en comparación en un estándar establecido”. (p.24)

Por tanto, amplía la definición de *Alles*, (2007) que tiene un componente de formación y de comportamiento y le agrega sentido desde el conocimiento.

El objetivo de la reclusión de personal como lo establece *Alles* (2007). Las personas deben entrar en los puestos para lo que tienen experiencia, competencias y motivación para llevarlas adelante. Eso debe hacer la organización y el área de talento humano; cuando la persona hace lo que le gusta y sabe hacer, se siente bien. (p.42).

El método de competencia laboral que se va a fundamentar para el desarrollo de la presente consultoría es el que propone *Martha Alles*, (2007) el cual está formado por métodos que buscan el desarrollo de las competencias en la parte laboral, iniciando con el autodesarrollo, que dice que sea el mismo empleado quien decida cambiar y que desde el área talento humano se ofrezcan los recursos para conseguirlo. Luego se debe buscar un entrenamiento para mejorar el desempeño.

Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como las otras capacidades (conocimientos) que cada posición requiere: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etc.

Clasificación de Competencias

Martha Alles, (2002) resalta las diferentes competencias laborales, las cardinales y las



específicas. Las primeras son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Y las segundas son las competencias que poseen cierto tipo de personas.

El diseño de un Modelo de competencias lo tomamos de Alles (2007), y se basa en el análisis de la información estratégica, Misión, Visión, Planes estratégico y Valores. Este estudio de información, realizado previamente, se complementó con las mencionadas reuniones presenciales, con la máxima conducción de la organización y responsables de las distintas áreas (p. 7)

El modelo de gestión por competencias de Alles (2007), establece las características, aptitud y actitudes profesionales y personales de los trabajadores, para establecer los elementos requeridos y cumplir con la demanda de una empresa (p.32).

Los modelos por competencias son las características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso, como afirma Martha Alles (2007) y establece a que una persona puede tener todos los conocimientos en una determinada área de trabajo o profesión, pero si no tiene las competencias laborales adecuadas como: Negociación, trabajo en equipo, motivación, manejo del estrés, esto le llevará a ser menos eficaz en su trabajo (p.68).

Complementando en nuestro país, Gomez (2019), escribió sobre el perfil de las competencias, aborda fundamentos de la formación por competencias y se los relaciona con el mundo laboral. Genera la metodología para el levantamiento del perfil por competencias en base a los sustentos teóricos. Los resultados de la investigación de las necesidades de capacitación y desempeño de los operarios permiten establecer el perfil por competencias del operario para el Sector de Confección Textil.

Marco Normativo

Decreto 815 de 2018 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias



laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”; establece los siguientes componentes: a) Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos. b) Las competencias funcionales del empleo. c) Las competencias comportamentales.

Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros: Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones. Los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño de un empleo. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia. y las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios: responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, tomadas en frente al proceso de toma de decisiones, Iniciativa de innovación en la gestión y valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Metodología de la Consultoría

La presente consultoría se basa con la metodología PMBOK - Project Management Body of Knowledge, que es el estándar para la dirección de proyectos. Este estándar es la base sobre la que se construye el conocimiento. Adicional se toman tres elementos de Marco lógico para su desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico. (PMI, 2021).

Utilizando la metodología PMBOK- Project Mangement , se podrá definir y formular de forma más clara, puntual y concisa la formulación del proyecto, a través del desarrollo de

cada una de sus 5 fases partiendo desde la iniciación donde se justifica y se define de forma clara a la organización la idea de lo que se pretende alcanzar; la planificación en la cual se va dar la dirección y orientación para llegar a los resultados esperado; la ejecución en la cual se van a desarrollar las actividades a partir del apoyo de los involucrados después de explicar responsabilidades, objetivos; Seguimiento y control la cual puede ir de forma simultánea con la ejecución con el fin que permita detectar posibles inconvenientes y así poder establecer mejoras y por último el cierre que es el momento en el cual se va a presentar los resultados a la alta gerencia y a todos los involucrados en general con productos de tal forma que se evidenciado todo el trabajo realizado. (PMI, 2021).

Ahora bien con el fin de dar una mejor estructura a la consultoría también se toma como base tres elementos de la Metodología del Marco Lógico (MML), como herramienta para identificar los problemas más significativos de la empresa, las causas que lo originan y los efectos que estos conllevan a corto, mediano y largo plazo para la misma, es decir un arbol de problemas, en ese mismo orden de ideas y teniendo claridad de los problemas que aqueja a la empresa se establecen unos objetivos con el fin de dar inicio a una posible solución hablamos del árbol de objetivos, de acuerdo con la CEPAL, 2005 esta metodología es de gran apoyo a la hora de formular proyectos ya que esta permite analizar y plantear de forma planeada y estratégica la solución de algún tipo de problemas que se presenten en una organización desde la identificación del problema, formulación de objetivos, identificación de involucrados y beneficiarios (Cepal,2005)

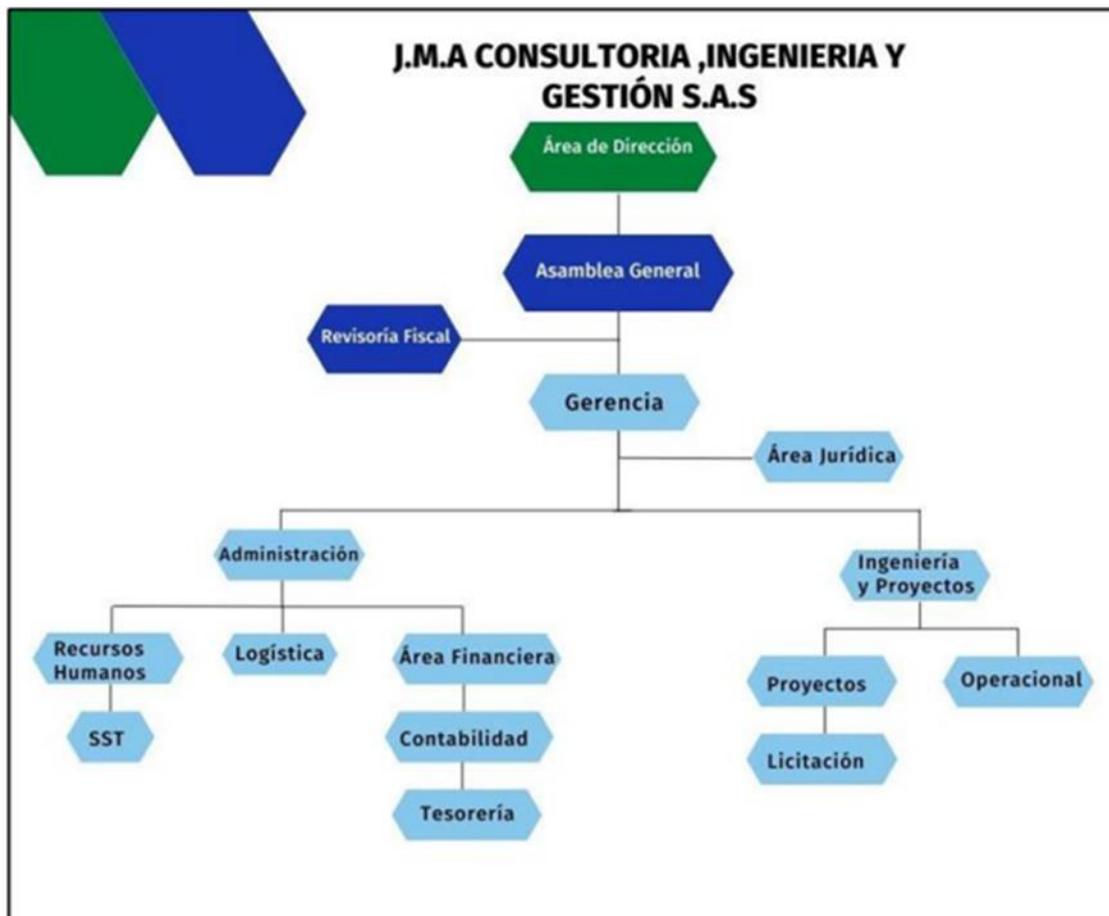
Población

Se da inicio a la caracterización de la población la cual se va a intervenir mediante el proyecto de consultoría, con la identificación de la estructura organizacional vigente de la



empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S, el cual presenta el siguiente organigrama:

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Tomado de JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión 2017

La presente consultoría establece como base a los empleados directos e indirectos con el fin de integrar sus actividades. Actualmente la empresa cuenta con 10 empleados vinculados de forma directa y 20 por prestación de servicios, los cuales están contemplados en la estructura organizacional de acuerdo con cada uno de los procesos que se desarrollan en la misma.

La empresa cuenta con un organigrama vertical, una estructura con niveles Jerárquicos donde los cargos más importantes se ubican en la parte superior y hacia abajo se van desplegando los siguientes niveles escalonadamente; iniciando por el área de Dirección la cual es la encargada de la organización, planificación, asignación y coordinación de recursos, liderazgo, comunicación y motivación siendo representada por uno de los accionistas y que a su vez es el Gerente.

La parte de la revisoría fiscal se realiza por un agente externo, con un tipo de contratación por honorarios, la asamblea general esta compuestas por 2 accionistas, los cuales son los encargados de analizar la situación de la sociedad, elegir a los administradores y los demás funcionarios de su elección, tomar decisiones respecto a la distribución de utilidades. La gerencia está a cargo de un accionista, el cual tiene la función de organizar, planificar, asignar y recursos teniendo como asesor jurídico un abogado, el cual asesora todo lo relacionado a la contratación, procesos de licitación y defensa judicial de la empresa siendo contratado de forma externa. Se subdividen dos Coordinaciones que es el Administración y el de ingeniería y proyectos; la coordinación administrativa está representado por un administrador público vinculado a través de un contrato de trabajo laboral a término indefinido, la cual tiene a su cargo el área de recursos humanos, financiera y de logística.

El área de recursos humanos tiene el apoyo de un profesional en seguridad y salud en el trabajo, el área financiera tiene a su cargo un contador y un tesorero. El área de logística debe tener pendiente el plan de adquisiciones, manejo del inventario y activos para proceso de construcción; la coordinación de ingeniería y proyectos se desglosa el cargo del proyecto, licitación y operacional; el área de proyecto cuenta con un administrador publico quien es el encargado de coordinar y dirigir todo lo relacionado con la formulación de proyectos, licitación cuenta con dos profesionales uno en ingeniería y otro administrativo quienes son los encargados de organizar y presentar las propuestas en licitaciones tanto del sector público

como el privado y el área operacional quien lo preside un ingeniero civil y/o arquitecto para la ejecución y desarrollo de todas las obras civiles y en la cual se debe de contratar personal para la mano de obra no calificada como los ayudantes de construcción, así como oficiales y maestros de construcción y todo el personal necesario para la ejecución de los mismos.

Para el desarrollo de la consultoría se debe tener comunicación con todos los trabajadores en general, principalmente con el área de dirección y la coordinación administrativa que tiene a cargo el talento humano.

Stakeholders

Para el desarrollo de la consultoría, se identifican a las personas dentro de la organización que se involucrarán y comprometerán en el desarrollo del proyecto, trabajando de la mano con el equipo consultor. Para identificar a los Stakeholders se requiere conocer a las personas impactadas directa o indirectamente por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito de éste. Los Stakeholders pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la organización y poseer distintos grados de autoridad e interés. (PMI, 2008). Vemos a través de la matriz RACI como estos se pueden recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar, de manera sistemática, información referente a todas aquellas personas involucradas o interesadas en el proyecto. Con esta herramienta se caracterizan a los Stakeholders en referencia al rol por ejercer en el proyecto para propender por su compromiso.

Tabla 2. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar



Diseñar y validar formato para caracterización de los trabajadores de la empresa

Gerencia

Realizar caracterización de los trabajadores de la empresa a través de entrevistas diligenciando el formato diseñado para tal fin.

Coordinador administrativo y de talento humano

Revisar y analizar la plataforma estratégica de la empresa (misión, visión, organigrama)

Gerencia

Listar y definir las competencias específicas y transversales para la empresa

Coordinador administrativo y de talento humano

Elaborar modelo de gestión por competencias

Diseñar formato para elaborar perfil de cargos

Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad empresarial

Alta Dirección

Nota: Construcción propia, 2023.

Plan de Trabajo

En el marco del desarrollo de la consultoría se presenta a continuación la propuesta de cronograma incluidas las actividades a realizar en la fase de implementación

Ilustración 4. Plan de Trabajo

PLAN DE TRABAJO PRIMERA ENTREGA	Noviembre				Febrero				Marzo				ABRIL			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3

Se continua con el diseño del formulario tipo encuesta en línea, en el cual se proponen varias preguntas que apuntan a la caracterización de los trabajadores de la empresa, la idea de esta caracterización es tomar de base los conocimientos actitudes y aptitudes de los trabajadores con respecto a las competencias que desarrollan en el cumplimiento de sus funciones, conforme al cargo que desempeñan. La encuesta, se realizó con instrucciones claras, obteniendo el consentimiento, colaboración de los trabajadores y la Gerencia, cumpliendo con las regulaciones de protección de datos aplicables. (ver Anexo_B-Modelo de Gestión por competencias).

Teniendo en cuenta las características de los cargos, el objetivo, las responsabilidades, las competencias esenciales y específicas por proceso y por nivel jerárquico, se realiza un prototipo del perfil de cargo para que sea implementado en la empresa, basando en las competencias específicas y comunes para la construcción de la descripción de los puestos de trabajo en la organización. (ver Anexo_C-Prototipo para perfil de cargos).

Una vez generado los productos, se entregan a las directivas de la empresa, para realizar el proceso de divulgación de los resultados de la consultoría, con la finalidad de fortalecer la capacidad empresarial y generar un impacto en el área de Talento humano.

Seguimiento Gerencial

Durante la ejecución del proyecto de consultoría se efectúan dos momentos de seguimiento por parte del supervisor de la empresa, quedando como evidencias las actas de seguimiento, que hacen parte integral de la documentación anexa de esta consultoría.

Al finalizar la primera entrega se presentó la propuesta de consultoría con el plan de trabajo a la organización obteniendo el visto bueno para su desarrollo. (ver Anexo [D]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)

En la segunda fase del proyecto donde se realizó la implementación, monitoreo y cierre, se construyeron los productos objeto de la consultoría de acuerdo con el plan de



trabajo propuesto inicialmente. Como resultado se genera una innovación en la organización al hacer el levantamiento del mapa de competencias organizacionales, que sirve fundamento para la construcción del modelo de gestión por competencias, que guiará la estrategia del talento humano a lo largo de los diferentes procesos del área en su cadena de valor.

Finalmente se genera un prototipo de perfil de cargo que servirá de referente para la elaboración de los perfiles de puesto de trabajo y manual de funciones de la empresa. Se obtiene la aprobación de los productos finales por parte de la alta dirección de JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión. (Ver Anexo [E]-2023 MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

A medida que se va ejecutando un proyecto así mismo se va realizando un proceso de monitoreo y control tipo evaluación; donde se revisa, controla, supervisa el avance y desempeño. Por lo anterior se describen las actividades ejecutadas versus las planteadas en el plan de trabajo y que son específicas en cada marcha de la consultoría. Se sintetiza toda la información relevante y principal en un instrumento que resume los principales aspectos del proyecto con una lógica horizontal y vertical, identificando los resultados alcanzados con la implementación del proyecto.

Tabla 3. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin Aumentar el nivel de desempeño en la prestación del servicio	% De incremento en el desempeño de las competencias desarrolladas.	Resultado pruebas de competencias	Aumento en el nivel de las competencias aumentado el desempeño de la empresa

	Evitar la rotación de personal	% Rotación de personal al mes	Informe del área de talento humano	Los trabajadores incrementaron su sentido de pertenencia con la empresa
	Mejorar la capacidad institucional y productiva de la empresa	% De mejora en los resultados de la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores	Resultados evaluación de desempeño	Se logra aumentar el índice de desempeño personal y la satisfacción laboral.
Propósito	Plantear la estrategia de gestión por competencias en la empresa J.M.A Consultoría, Ingeniería y gestión S.A.S	% De implementación de la estrategia de gestión por competencias	Informe de implementación por parte del área de talento humano	Compromiso de la alta gerencia y colaboradores para implementar la estrategia.
	Identificar las competencias transversales y específicas de la organización	Documento con el mapa que incluye las competencias transversales y específicas	Mapa de competencias	Apoyo y colaboración de la alta gerencia y colaboradores para la identificación de las competencias
Resultados	Diseñar un modelo de gestión por competencias acordes a la empresa	# de procesos tenidos en cuenta en el diseño del modelo de gestión por competencias/ # total de procesos	Documento modelo de gestión por competencias	Se diseña el modelo de gestión por competencias con todos los procesos
	Proponer una estructura general que permita la construcción de un perfil de cargos	% De construcción de estructura para elaborar perfil de cargos	Prototipo para la elaboración de perfil de cargos	Se diseña prototipo para la elaboración del perfil de cargos según las necesidades de la empresa y conforme a su estructura organizacional.

Actividades	Diseñar y validar formato para caracterización de los trabajadores de la empresa	\$600.000	Formato para caracterización	Se diseña y valida formato para caracterizar a los trabajadores de la empresa
	Realizar caracterización de los trabajadores de la empresa a través de entrevistas diligenciando el formato para tal fin	\$800.000	Resultados e Informe de la caracterización	Se realiza la caracterización de los trabajadores
	Revisar y analizar la plataforma estratégica de la empresa (misión, visión, organigrama)	\$600.000	Informe de la revisión y análisis	Se realiza la revisión y se analiza la plataforma estratégica de la empresa
	Listar y definir las competencias específicas y transversales para la empresa	\$2.500.000	Mapa de competencias	Se realiza el mapa de competencias de acuerdo con las necesidades de la empresa
	Elaborar un modelo de gestión por competencias	\$5.000.000	Modelo de gestión por competencias	Se elabora el modelo de gestión por competencias



Diseñar formato para elaborar perfil de cargos	\$1.200.000	Formato prototipo	Se diseña el formato prototipo para la elaboración del perfil de cargos
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad empresarial	\$500.000	Lista de asistencias, registro fotográfico	Se realiza la divulgación y socialización de los productos de la consultoría al personal directivo de la empresa

Nota: Cepal (2005).

En esta fase, se procede a la clausura del proyecto, mediante la entrega de los productos finales y el informe de gestión que registra los cambios realizados, respaldando así la innovación en la gestión empresarial y la implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa.

Productos Finales

En el siguiente esquema, se muestra un resumen de los productos generados como resultado de la intervención. Estos productos se entregan como parte de la documentación del proyecto, tal como se indica en los nombres correspondientes.

Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)

1	Elaboración del mapa de competencias organizacionales	A	Documento con el mapa de competencias.	Anexo_A-Mapa_Competicencias
2	Generar el modelo de gestión por competencias	B	Documento con el modelo de gestión por competencias de la organización	Anexo_B-Modelo_Gestión_Competicencias
3	Diseñar estructura general que permita la construcción un perfil de cargos	C	Formato con el prototipo de estructura para perfil de cargos	Anexo C-Prototipo para perfil de cargos
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	D	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_D-Memorias_Divulgación
		E	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_E-Lista_Asistencia_Divulgación

Nota: Construcción propia, [2023].

Lecciones Aprendidas

Este apartado recoge un inventario de las mejores prácticas que fueron identificadas en desarrollo del proyecto, así como las oportunidades de mejora y aprendizaje que han sido evidentes durante el desarrollo del proyecto.

En ejecución del proyecto de consultoría se tuvieron ciertas dificultades por el tipo de empresa en la cual se llevó a cabo la consultoría, pues tiene tres grandes procesos en cuanto a la prestación de servicios y actividad económica; la consultoría, ingeniería y la gestión como su propio nombre lo indica, cada uno es independiente, pero al momento de desarrollar el proyecto se debían articular de tal forma que fuera práctico y entendible en el momento de generar los productos.

Otra dificultad encontrada fue el factor tiempo, ya que los consultores, además de ser estudiantes de la maestría, cumplen el rol de trabajadores por lo se debe cumplir con una

jornada laboral, así como compromisos personales y familiares y académicos con otros módulos, lo cual representa una limitación en la disponibilidad de tiempo para la ejecución de las actividades propias de una consultoría en una organización.

Así como hubo algunas dificultades también se tuvo aciertos, tal como la entrega de información por parte de la empresa y la disposición de apoyo por parte de la alta gerencia y colaboradores para poder llevar a cabo el proyecto.

Por otra parte, la empresa también brindó sugerencias y recomendaciones para el levantamiento de la información y la construcción de los productos, las cuales fueron tenidas en cuenta, respondiendo a las particularidades de la organización.

Es importante resaltar el acompañamiento y asesoría por parte del director de trabajo de grado asignado por la universidad quien fue clave, oportuna y efectiva en el desarrollo de la consultoría.

Recomendaciones para la Gerencia

Para contribuir al fortalecimiento de la capacidad de la organización de la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S, se ha de tener algunas recomendaciones clave para asegurar de que la implementación sea exitosa:

Acciones a corto Plazo:

Se debe implementar y documentar todos los procesos establecidos en el Modelo de gestión por competencias, producto de esta consultoría y realizar seguimientos periódicos para monitorear su correcta aplicación en la cadena de valor del área.

Se requiere realizar una sensibilización para dar a conocer la importancia de desarrollar el modelo de gestión por competencias ante la población general de colaboradores, de modo que se divulguen los hallazgos de esta consultoría. Los colaboradores necesitan conocer los resultados de la identificación de competencias, para reconocer aquellas



competencias esenciales y transversales requeridas para el desarrollo de sus responsabilidades laborales.

Establecer planes de acción con el fin de verificar el cumplimiento en la implementación del modelo de gestión por competencias en todos los procesos involucrados en el modelo.

Se requiere generar una descripción de los procedimientos para la implementación de los procesos, teniendo en cuenta los lineamientos propuestos en esta consultoría, teniendo como eje rector las competencias organizacionales.

A mediano Plazo:

Establecer mecanismos de fortalecimiento y desarrollo del sistema de gestión de talento humano articulado con un sistema de gestión de calidad.

Buscar certificación en sistemas integrados de calidad ya sea en gestión ambiental, gestión de información, gestión de calidad u otros, en donde el componente humano sea requerido para mejorar el desempeño institucional.

A largo plazo:

Implementar mecanismos de evaluación, seguimiento y monitoreo en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa articuladas con la implementación del sistema de gestión por competencias, y ampliar su campo de acción.

Generar indicadores de gestión que permitan identificar el impacto de una correcta gestión del talento humano, a través del desarrollo de competencias, en los resultados organizacionales.

Referencias

Alles, M, A. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

- Alles, M, A. (2005). *gestión por competencias*. Editorial Granica, 2005 Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M, A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Editorial Granica, 2007 Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. A. (2013). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2020). *Formación en la práctica: capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir. Volumen 2*. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/151216>
- Alles, M. A. (2020). *Modelo de Gestión de competencias para la administración pública dominicana*. Ministerio Nacional de Administración Pública. 2020, México.
- Alles, M, A. (2016). *Dirección de Recursos Humanos. Volumen 2 Publica*. Ediciones Granica 2020, México.
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Del Pozo Flórez, José Angel. *Competencias profesionales: herramientas de evaluación*. Narcea Ediciones, 2012.
- Guerrero Dávalos, Cuauhtémoc, Valverde Aparicio, Mireia, & Gorjup, María Tatiana. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica*. *Contaduría y administración*, 58(1), 251-288. Recuperado en 19 de abril
-

de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lng=es&tlng=es.

Gómez Roldán Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores. 2005, 8, 45-66.

ISSN: 0123-1294. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400805>

Le Boterf, G. (2001): Ingeniería de las competencias. España. Gestión 2000.

Ministerio de la Presidencia de la República. (2018). Decreto número 815 de 2018. Diario Oficial, 50.587, 08 de mayo de 2018,

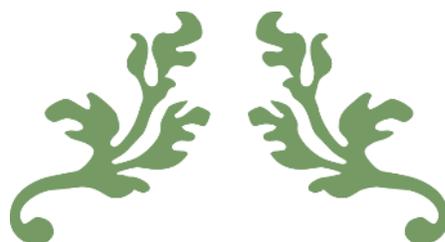
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>.

Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Marly Rodríguez Ballesteros
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002132851
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0008-6781-1525
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=uzxvKV0AAA AJ&view_op=list_works&authuser=5&gmla=AP6z3OacMgAcGkp2fK91QfU13hRfesdVfnG_AdIWYocH573Yf1szfsM16GA9vIC5R1dDG-yoD787hTnJ048ISWdOv1sUxoHMY4-6vhKp
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	Yolima Rosa Rubiano Vergara
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002136573
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0007-9065-9894
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=savGE2wAAAA J
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Diana Carolina Hernández Gualdrón
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001717484
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0006-3996-2129
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=FjJrsXAAAAAJ
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	Diego Leonardo Cruz Serrano
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001662276
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2896-4111
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=sOceeqQAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano



ANEXO A

MAPA DE COMPETENCIAS

JMA, CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y GESTIÓN S.A.S



SEPTIEMBRE DE 2023
CRA. 49 NO 54 – 26 - SEVILLA VALLE DEL CAUCA
WWW.JMA.COM.CO – Email: contactenos@jmasas.com.co



Contenido

Mapa de competencias J.M.A, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S	2
Competencias Esenciales	2
Competencias Transversales	2
Competencias comportamentales por nivel jerárquico	3
Diccionario de competencias y conductas	5
Bibliografía	10

Imágenes

Imagen 1. Competencias Esenciales	2
Imagen 2. Competencias Por Procesos	3
Imagen 3. Nivel Directivo	3
Imagen 4. Nivel Asesor	4
Imagen 5. Nivel Profesional	4
Imagen 6. Nivel Operativo	4

Tablas

Tabla 1 Competencias Esenciales	5
Tabla 2 Competencias por Procesos	7
Tabla 3 Competencias específicas por nivel jerárquico	8

Mapa de competencias J.M.A, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S

Un mapa de competencias proporciona una descripción detallada de las competencias elegidas por la empresa en un lenguaje sencillo, fácilmente comprensible para todos los trabajadores, y muestra los elementos visibles que hacen que la empresa sea identificable.

Competencias Esenciales

Son las competencias inherentes a todos los trabajadores de la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S., independientemente de su función, jerarquía y/o modalidad laboral.

Imagen 1. *Competencias Esenciales*



Fuente: Elaboración propia

Competencias Transversales

Son una serie de habilidades, conocimientos y capacidades de amplio espectro que no son específicas de una profesión, pero son aplicables a diferentes contextos y tareas. Para JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S., hemos identificado las siguientes:

Imagen 2. Competencias Por Procesos



Fuente: Elaboración propia

Competencias comportamentales por nivel jerárquico

Conforme a la revisión y análisis del organigrama de la empresa se definen las competencias comportamentales por nivel jerárquico.

Imagen 3. Nivel Directivo



Fuente: Elaboración propia

Imagen 4. Nivel Asesor



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Nivel Profesional



Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Nivel Operativo



Fuente: Elaboración propia

Diccionario de competencias y conductas

Para el diseño del siguiente diccionario se adoptaron las definiciones que Alles (2019) y el DAFP (2018) proponen en sus documentos en materia de competencias laborales generales y específicas requeridas para en el desempeño de las funciones en una organización, sea pública o privada, de acuerdo con la misión de la organización.

Tabla 1 Competencias Esenciales

Competencias Esenciales

Competencia	Definición	Conducta Asociada
Trabajo en Equipo	Cooperar armónicamente y en sinergia con los compañeros para la consecución de las metas propuestas de la organización.	Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condición de respeto y cordialidad.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	Toma iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación
Innovación y Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.	Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la empresa.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionara los objetivos de la organización.

Tabla 2 Competencias por Procesos

Competencias por Procesos			
Línea estratégica	Competencia	Definición	Conducta Asociada
Ingeniería	Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Articula sus actuaciones con las de los demás
	Confiabilidad Técnica	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	Mantiene actualizados sus conocimientos para apoyar la gestión de la empresa.
	Autocontrol	capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones
Consultoría	Resolución de conflictos	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones	utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.

Gestión	Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización
	Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
	Orientación a resultados	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización

Tabla 3 Competencias específicas por nivel jerárquico

Competencias específicas por nivel jerárquico			
Nivel	Competencia	Definición	Conducta Asociada
	Liderazgo Efectivo	Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento humano disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.	Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo.

Directivo	Gestión del desarrollo de las personas	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio	Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia
	Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades empresariales identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas	Anticipa situaciones y escenarios futuros. Concretas oportunidades que generan valor a corto y a largo plazo. Establece objetivos coherentes con las metas organizacionales. Traduce los objetivos estratégicos en planes operativos. Optimiza el uso de los recursos. Se anticipa a las desviaciones. Busca soluciones a los problemas. Establece planes alternativos de acción
	Orientación, gestión al Cambio	Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.	Propone acciones de mejora enfocadas en las necesidades de los colaboradores, buscando su bienestar y adaptación a los cambios, promoviendo estrategias que coadyuven en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
	Pensamiento sistémico	Capacidad de analizar y evaluar todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta lograr una mayor conciencia de los sucesos y del porqué	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
	Toma de decisiones.	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

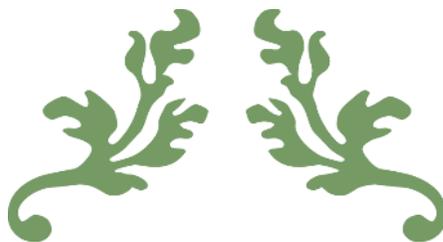


Bibliografía

Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias: La trilogía - Vol 1: Las 60 Competencias Más Utilizadas En Gestión Por Competencias. Ediciones Granica.

Publica, F. (Ed.). (2018). Catálogo de competencias laborales. Dirección de gestión del conocimiento.

Área de talento humano JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S



ANEXO B

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

JMA, CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y GESTIÓN S.A.S



SEPTIEMBRE DE 2023

CRA. 49 NO 54 – 26 - SEVILLA VALLE DEL CAUCA
WWW.JMA.COM.CO – Email: contactenos@jmasas.com.co



Contenido

Modelo de Gestión por Competencias J.M.A, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S	2
Objetivo	2
Mapa de Competencias	3
Diseño de cargos	4
Atracción y selección	8
Inducción y capacitación	11
Evaluación de Desempeño	12
Referencias.....	14

Lista de imágenes

Imagen 1. Modelo de competencias	3
Imagen 2. Estructura Perfil del Cargo	4
Imagen 3. Atracción y selección	9
Imagen 4. Método de Evaluación en el Proceso de Atracción y Selección	10
Imagen 5. Evaluación por Competencia	13

Modelo de Gestión por Competencias J.M.A, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S

Con el modelo de gestión por competencias la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión, podrá lograr un efectivo cumplimiento de los objetivos y metas establecidos a través de la identificación, medición y desarrollo de las competencias de su Talento Humano; la ventaja de implementar un modelo de gestión por competencias a lo largo de los procesos de Talento Humano, generan valor a la gestión de las personas en la organización, partiendo del diseño de un mapa de competencias, el diseño de un perfil de cargos, la planeación de incorporación de nuevos talentos, el desarrollo de competencias y capacidades personales y empresariales.

Contando con el modelo de Gestión por competencias el Área de Talento Humano puede planificar, realizar una selección de talento e implementar planes de acción integrales y eficientes para desarrollar el óptimo potencial de los colaboradores y puestos clave ya que permite alinear las habilidades y capacidades de los colaboradores con los objetivos y estrategias de la empresa, lo que contribuye a un mejor rendimiento y resultados más efectivos; el solo hecho de evaluar las competencias de los colaboradores, será más fácil identificar a aquellos con habilidades sobresalientes y potencial de crecimiento, lo que facilita la identificación y desarrollo del talento interno; conociendo las competencias de cada colaborador, es posible diseñar programas de desarrollo personalizados que se ajusten a sus necesidades específicas, lo que fomenta el crecimiento y la mejora continua; así de esta manera se podrá contar con colaboradores que poseen las competencias necesarias para desempeñar sus actividades y responsabilidades de manera efectiva, logrando una mayor productividad y eficiencia en el trabajo y por ultimo ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento personalizado, se fomenta la retención de talento, ya que los colaboradores se sienten valorados y tienen la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

Objetivo

Mejorar el desempeño y la eficacia de la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión alineando las habilidades y capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos a través de un modelo de Gestión por competencias que contenga los elementos más representativos y adecuados para el logro de los objetivos y metas establecidas en la empresa.

Imagen 1. Modelo de competencias



Fuente: Elaboración propia

Mapa de Competencias

Como todo proceso de gestión se debe partir de una base y en este caso el punto de partida inicia con el mapa de competencias elaborado conforme a las necesidades de la empresa, el cual se encuentra en un lenguaje sencillo, fácil y comprensible para todos los trabajadores, mostrando los elementos visibles que hacen que la empresa sea identificable.

Dicho documento cuenta con las **competencias esenciales** las cuales son inherentes a todos los trabajadores de la empresa JMA, Consultoría, Ingeniería y Gestión S.A.S., independientemente de su función, jerarquía y/o modalidad laboral; las **competencias por proceso** como una serie de habilidades, conocimientos y capacidades de amplio espectro que no son específicas de una profesión, pero son aplicables a diferentes contextos y tareas; y conforme al organigrama de la empresa también se tiene como **competencias por nivel jerárquico**.

Las competencias esenciales que sean identificado son: trabajo en equipo, el compromiso, la comunicación efectiva, adaptación al cambio, la innovación y la creatividad.

Las Competencias transversales, que se aplican en el proceso de ingeniería son: la confiabilidad técnica, la colaboración y el autocontrol; Para el proceso de consultoría, se encuentran: la resolución de conflicto y el pensamiento analítico. Y en el proceso de gestión la negociación, la visión estratégica y la orientación a resultados.

Las competencias por nivel jerárquico se dividen en nivel directivo, asesor, profesional y operativo. El nivel directivo comprende las competencias de liderazgo efectivo, la planeación, la toma decisiones, el pensamiento sistemático, la orientación a la gestión de cambio y la gestión del desarrollo de la persona. El nivel de asesor solo aplica el conocimiento del entorno.

Las competencias a desarrollar en el nivel profesional son gestión del procedimiento y la responsabilidad. A nivel operativo son el manejo de la información, la colaboración, las relaciones interpersonales y la disciplina.

Diseño de cargos

Conforme a las necesidades de la empresa y con el fin de determinar una estructura organizada y planificada, se deberá elaborar un diseño de cargos con base en las competencias ya definidas en el mapa de competencias, de tal forma que permita ocupar y desempeñar los cargos necesarios para el funcionamiento y ejecución de las actividades, que se desarrollan en cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos.

Para tal fin se diseña un prototipo de estructura para el perfil de cargos. el cual tiene los siguientes elementos básicos.

Imagen 2. Estructura Perfil del Cargo

1.- PERFIL DEL XXXXXXXX (Se debe de poner el nombre del cargo que se va a crear)

Versión perfil de cargo	(se debe de indicar la versión del formato conforme a las modificaciones que se le vayan haciendo)	Fecha:	(la fecha es la de creación del cargo y/o modificaciones)
II.OBJETIVO GENERAL			
(Se debe de establecer el objetivo general del cargo de forma adecuada siguiendo la siguiente estructura: Acción a realizar + objeto + elementos descriptivos)			



III. DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESCENCIALES

(se debe de listar las actividades específicas que deberá realizar el trabajador)

Ejemplo:

1. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal bajo su cargo.
2. X
3. X

IV. OTRAS RESPONSABILIDADES

Supervisión:	(Indicar si será responsable de supervisar actividades en otros cargos y/u otro proceso)
Información:	(Indicar que información deberá reportar y manejar)
Documentos de SGC	(Indicar que documentos del SGC deberá diligenciar y llevar a cabo en la ejecución de las actividades)
Bienes y Valores	(Indicar que bienes y valores estarán a su cargo)
Bachillerato:	(se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere tener título de bachillerato)
Técnico/Tecnólogo:	(se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere título de un técnico y/o tecnología)
Profesional:	(se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere una profesión específica)
Postgrado:	se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere además de una profesión específica tener título de postgrado específico)
Otros estudios:	se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere otro tipo de estudios

VI. CONOCIMIENTOS

Básicos: (Indicar si para desempeñar el cargo se requiere un conocimiento básico como sistemas manejo de computador entre otros)	Específicos: (Indicar si para el desempeño del cargo se requiere un conocimiento específico por ejemplo manejo de programa de AutoCAD. Project)
_____	_____
_____	_____

VII. EXPERIENCIA

General: Indicar si para desempeñar el cargo se requiere alguna experiencia general y cuánto tiempo de experiencia; por ejemplo, experiencia general en ingeniería civil contada a partir de la expedición de la tarjeta profesional) _____	Específica: Indicar si para desempeñar el cargo se requiere alguna experiencia específica y cuánto tiempo de experiencia; por ejemplo, experiencia específica en construcción y mejoramiento de _____
--	--



VIII. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS (indicar las competencias requeridas para el desempeño del cargo conforme al mapa de competencias y proceso y nivel del cargo y definir las específicas del cargo)	GENERALES	ESPECIFICAS DEL PROCESO			ESPECIFICAS DEL NIVEL DE CARGO			
		Consultoría	Ingeniería	Gestión	Directivo	Asesor	Profesional	Operativo
Trabajo en equipo	X							
Compromiso	X							
Comunicación Efectiva	X							
Innovación y creatividad	X							
Adaptación al cambio	X							
Colaboración								
Confiabilidad Técnica								
Autocontrol								
Resolución de conflictos								
Pensamiento Analítico								
Negociación								
Visión estratégica								
Orientación a resultados								
Liderazgo Efectivo								
Gestión del desarrollo de las personas								

Planeación								
Orientación, gestión al Cambio								
Pensamiento sistémico								
Toma de decisiones.								
Conocimiento del entorno								
Gestión de procedimientos								
Responsabilidad								
Manejo de la información								
Disciplina								
Colaboración.								

Relaciones interpersonales								
ESPECIFICAS								
Manejo de crisis								
Temple								
<u>XXXXX</u>								
<u>XXXXX</u>								

IX. REEMPLAZO DURANTE VACACIONES

Cargo	Responsabilidad
Indicar el nombre del cargo que podrá realizar el reemplazo de las vacaciones)	(Indicar que responsabilidades tendrá durante el reemplazo)

X. RIESGO OCUPACIONAL							
E: Esporádico			I: Intermitente			C: Constante	
Riesgo Físico (indicar el riesgo físico al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	Riesgo Ambiental indicar el riesgo ambiental al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C
Vibraciones				Polvo			
Químicos				Calor			
Ventilación				Frío			
Iluminación				Humedad			
<u>XXXXX</u>				<u>XXXXXX</u>			
<u>XXXXXX</u>				<u>XXXXX</u>			
Riesgo Biomecánico indicar el riesgo biomecánico al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	Riesgo Psicosocial indicar el riesgo psicosocial al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C
Posición Sedente Mantenido				Recibir información oral/escrita			
Posición Bípeda Mantenido				Producir información oral/escrita			
<u>XXXXXX</u>				<u>XXXXXX</u>			
<u>XXXXXX</u>				<u>XXXXXX</u>			

Fuente: Elaboración propia

Atracción y selección

Con la finalidad de realizar una efectiva atracción y selección de talento se deberá construir un proceso idóneo, basado en el mapa de competencias, el diseño de los perfiles de cargo que se constituye en el lineamiento fundamental para el proceso de selección e incorporación de los colaboradores que requiera la empresa, esta iniciativa tiene el propósito de fortalecer y realizar mejoras continuas a la gestión del talento humano, no solo para la empresa sino también para el nuevo colaborador.

Para que este proceso sea altamente efectivo, eficiente y preciso en la evaluación y selección de talento, es fundamental que estos se alineen con la misión, visión y valores corporativos. Estos valores incluyen la calidad, el compromiso, la honestidad, la confianza, el

profesionalismo, la responsabilidad, el liderazgo, la transparencia y la independencia; deben estar en perfecta sintonía con la planificación estratégica y las políticas organizacionales internas, garantizando así que cada nuevo miembro del equipo contribuya de manera significativa el logro de los objetivos y metas empresariales.

Con el proceso de atracción y selección, bien definido se evaluarán las competencias claves que son necesarias para el éxito en el desarrollo organizacional de la empresa dependiendo del perfil requerido implementando pruebas de selección que midan el nivel de desarrollo de las competencias necesarias.

Por lo cual es necesario que se tengan en cuenta los siguientes pasos en el momento de la construcción del proceso de atracción y selección:

Imagen 3. Atracción y selección



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Dirección estratégica del recurso humano de Martha Alles”

Paso 1. Necesidad de cubrir el cargo: se debe de describir la necesidad del porque se debe de cubrir el cargo y dejar evidencia de ello (acta de reunión o documento de necesidad)

Paso 2. Revisión del descriptivo del cargo: Se debe de realizar una revisión previa de las condiciones y requisitos que se tienen para el cargo especialmente las competencias.



Paso 3. Análisis sobre eventuales candidatos internos: posterior a la revisión del descriptivo del cargo se analiza si se puede hacer una selección con el talento interno existente a manera de ascenso dejar evidencia de ello (acta o documento de decisión).

Paso 4. Definición de las fuentes de atracción: es necesario definir los medios por el cual se va a atraer el talento, ya sea por página web, anuncios en periódico, redes sociales entre otros. Importante que en el momento de realizar este proceso sea de una manera muy clara y explícita y con límite de tiempo de tal forma que permita la atracción de verdaderos talentos para suplir el cargo y no crear falsas expectativas o por el contrario atraer el personal equivocado.

Paso 5. Recepción de candidaturas: Se crea un banco de recepción de hojas de vida de los posibles candidatos a participar para cubrir el cargo.

Paso 6. Primera revisión de antecedentes: teniendo las hojas de vida y documentos anexos se hace una revisión previa de los antecedentes y cumplimiento de requisitos legales académicos y de experiencia los cuales debe de ser debidamente verificados según Institución y/o entidad que expida los certificados.

Paso 7: Entrevista inicial: esta se debe de realizar con e fin de tener un primer acercamiento con el candidato y explicarle cuales son las condiciones del cargo y escuchar las expectativas laborales que tiene, así como sus conocimientos y experiencias relacionadas con el cargo a desempeñar y determinar si sus conocimientos y competencias están alineadas con las necesidades que se está buscando y la motivación del candidato.

Paso 8. evaluaciones específicas y psicológicas: El método de evaluación en el proceso de selección. puede ser mediante pruebas específicas, análisis de CV, pruebas psicométricas, dinámicas grupales y análisis de ejemplos basados en resolución de problema, por lo cual se sugiere tener en cuenta la siguiente tabla:

Imagen 4. Método de Evaluación en el Proceso de Atracción y Selección

Competencias	Descripción	Nivel de Importancia	Método de Evaluación en el Proceso de Atracción y Selección
Competencia 2	Descripción de la competencia 2	Alto/Medio/Bajo	Pruebas psicométricas, Evaluación de referencias
Competencia 3	Descripción de la competencia 3	Alto/Medio/Bajo	Evaluación de habilidades de comunicación
Competencia 4	Descripción de la competencia 4	Alto/Medio/Bajo	Evaluación de trabajo en equipo durante dinámicas grupales
Competencia 5	Descripción de la competencia 5	Alto/Medio/Bajo	Análisis de ejemplos pasados de resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia

Así mismo debe de seleccionar los instrumentos de medición de competencias los cuales debe adaptarse a las necesidades específicas de cada cargo. La combinación de entrevistas, pruebas psicológicas y funcionales, así como entrevistas de comportamiento, asegurará una evaluación integral de los candidatos y la identificación de aquellos que mejor se ajustan a las demandas del puesto y la cultura de la empresa.

Paso 9. Presentación de informe de los finalistas a la Gerencia: luego de haber culminado los pasos anteriores se elabora un informe muy completo sobre los finalistas y se hace entrega a la gerencia.

Paso 10. Selección del finalista por parte de la Gerencia: la alta Gerencia recibe el informe sobre los finalistas y hace la selección del candidato final el cual podrá desempeñar el cargo, y dará instrucciones para la vinculación.

Realizados todos los pasos anteriores se debe tener expediente por cada candidato en el cual se tenga las evidencias del desarrollo de todas las etapas.

Inducción y capacitación

Se deberá establecer el proceso de inducción que contenga las pautas y reglas básicas, que permiten a los colaboradores conocer la misión, visión, valores, objetivos y políticas internas administrativas, articuladas con el sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo, así como el sistema de gestión de calidad.

El proceso de inducción reviste una importancia fundamental en la integración efectiva de nuevos talentos en la empresa JMA. Su objetivo es garantizar que estos recién llegados comprendan y adquieran las competencias esenciales, tanto transversales como comportamentales, que son cruciales para contribuir al desarrollo y éxito de la organización.

Se deberá elaborar un Plan de capacitación en el cual se tenga en cuenta no solo el incremento de conocimientos sino también el desarrollo de competencias de los colaboradores de tal forma que estos desarrollen sus capacidades y presenten los comportamientos deseados, según las competencias correspondientes a sus puestos de trabajo, mientras lleva a cabo las tareas y responsabilidades de su cargo.

Es importante tener una estrategia en el momento de la elaboración del plan de capacitación, pues no todos los colaboradores requieren fortalecer sus conocimientos ni desarrollar las mismas competencias, por lo cual es necesario antes de realizar una encuesta entre los colaboradores de necesidades de aprendizaje, así mismo realizar un proceso de observación de comportamientos de cada uno de estos y así se podrá hacer un análisis de las verdaderas



necesidades de capacitación que se requieren con el fin de proporcionar atención y satisfacción en los colaboradores al mismo tiempo que se están fortaleciendo para el desarrollo de las actividades con respecto al cargo.

De igual forma se debe de generar estrategias de aprendizaje utilizando métodos para el desarrollo de personas dentro y fuera del trabajo.

Evaluación de Desempeño

Con el fin de detectar a tiempo bajos rendimientos en el desempeño de las tareas y responsabilidades de los colaboradores es preciso establecer un proceso de evaluación de desempeño basado en las competencias asignadas a cada perfil del cargo, en el cual se deberá tener en cuenta la periodicidad, el cumplimiento de responsabilidades y el nivel desarrollo actual de las competencias.

Para identificar las competencias observables en los colaboradores, se deberá implementar un modelo de evaluación 360°, en el que se deben tener en cuenta las referencias que tiene el jefe de talento humano, los clientes y los compañeros de trabajo acerca de la persona que se evalúa, de acuerdo a las diferentes percepciones se realiza el proceso de evaluación de desempeño mediante un modelo, donde los niveles de calificación del desempeño son alto, medio y bajo, que son los indicadores establecidos.

En este modelo se recomienda que además de evaluar el nivel de desempeño en torno al cumplimiento de compromisos responsabilidades y logro de metas, se evalúe la presencia/ausencia de los comportamientos asociados a las diferentes competencias establecidas en la organización. Se debe evaluar si la persona presenta en su comportamiento diario las conductas que permiten identificar un nivel de desarrollo de la competencia requerida. En este aspecto, para cada cargo, se deben valorar los comportamientos de las competencias comunes (para todos los cargos), así como las específicas para cada uno de los procesos, áreas y niveles de los cargos, de manera específica para cada caso.

Si los resultados arrojados son medio o bajo se realizará un plan de mejora mediante formación, talleres y capacitaciones. Si el referente tiene un nivel desempeño alto en las competencias se constituye en una fortaleza en la organización, permitiendo la posibilidad de promoverlo de cargo o asignarles mayores responsabilidades así mismo generar un incentivo con el fin de que continúe su nivel de desempeño.

Una vez evaluado al colaborador se procede a una reunión de retroalimentación donde se informará el resultado de la evaluación obtenida y las recomendaciones a seguir con el fin de mejorar los procesos en la empresa.

Conforme a lo anterior se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos para la elaboración del proceso de evaluación de desempeño

Imagen 5. Evaluación por Competencia

Versión Evaluación de cargo: Indicar la versión del formato conforme a las actualizaciones realizadas.		Fecha: Año/Mes/ Día	
I. IDENTIFICACIÓN DATOS			
Nombre y Apellidos del Evaluado: Nombre del colaborador a evaluar			
Cargo del Evaluado: Nombre del cargo			
Nivel del cargo: Identificar a que nivel pertenece: directivo, asesor, profesional, operativo			
Proceso: Identificar a que nivel pertenece: gestión, consultoría, ingeniería.			
Jefe inmediato: Nombre del jefe y cargo			
Periodo a evaluar: Tiempo del periodo si es semestral o anual.			
Nombre del Evaluador: Nombre del evaluador			
Cargo del Evaluador: Nombre del cargo			
II.OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Es de acuerdo al perfil de cargo que se desea evaluar, ejemplo en el caso del coordinador del talento humano, es: gestionar, desarrollar y evaluar los procesos, programas y proyectos del área de talento humano de la empresa.			
III. DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESCENCIALES DEL CARGO		NIVEL DESEMPEÑO	
Identificar cuáles son las responsabilidades a evaluar y de acuerdo a esto se califican el nivel desempeño ejemplo, en el caso del coordinador del talento humano. <small>Fuente: Elaboración propia</small>		ALTO	MEDIO
		BAJO	
1. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal bajo su cargo.			
2. Definir los objetivos de administración de talento de la empresa; todo aquello relacionado con la atracción, selección, vinculación de talento, seguros sociales y nóminas.			
IV. COMPETENCIAS A EVALUAR		NIVEL DESEMPEÑO	
Se realiza el proceso de evaluación asignando el nivel de desempeño, alto, medio y bajo. <u>Las competencias a evaluar</u> son las específicas que aplican para todos los colaboradores. Las competencias por son ingeniería, gestión y consultoría. Las de nivel jerárquico que son directivo, asesor, profesional y operativo. Ejemplo, en el caso del coordinador del talento humano, se deben evaluar las competencias específicas, de gestión y directivas.		ALTO	MEDIO
		BAJO	

ESPECIFICAS	Trabajo en equipo			
	Compromiso			
	Comunicación Efectiva			
	Innovación y creatividad			
INGENIERÍA	Adaptación al cambio			
	Colaboración			
	Confiabilidad Técnica			
GESTIÓN	Autocontrol			
	Negociación			
	Visión estratégica			
CONSULTORIA	Orientación a resultados			
	Resolución de conflictos			
DIRECTIVO	Pensamiento Analítico			
	Liderazgo Efectivo			
	Gestión del desarrollo de las personas			
	Planeación			
	Toma de decisiones.			
	Orientación, gestión al Cambio			
ASESOR	Pensamiento sistémico			
	Conocimiento del entorno			
PROFESIONAL	Gestión de procedimientos			
	Responsabilidad			
OPERATIVO	Manejo de la información			
	Disciplina			
	Colaboración.			
	Relaciones interpersonales			
V. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
Se describe de forma clara y sencilla los resultados obtenidos del cumplimiento de las responsabilidades y el de las competencias evaluadas.				
VI. OBSERVACIONES				
Se identifican de forma clara y sencilla los procesos a seguir dependiendo de los resultados obtenidos.				
Plan de Acción de Mejora			Fortalezas del colaborador	
Talleres			Promover cargo	
Capacitaciones			Asignar responsabilidades	
Firma del Evaluado		Firma del Evaluador		

Fuente: Elaboración propia



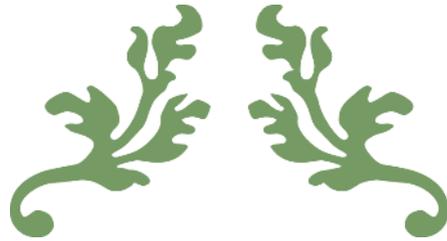
Referencias

Alles, M. (2015a). *Diccionario de Competencias: La Trilogía - Vol 1: Las 60 Competencias Más Utilizadas En Gestión Por Competencias*. Ediciones Granica.

Alles, M. (2015b). *Dirección Estratégica de RR.Hh. Vol I - (3a Ed.)*. Ediciones Granica.

Publica, F. (Ed.). (2018). *Catálogo de competencias laborales*. Dirección de gestión del conocimiento.

Sistema de Gestión del Talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano. (s/f).



ANEXO C

PROTOTIPO PARA ELABORAR PERFIL DE CARGOS

JMA, CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y GESTIÓN S.A.S



SEPTIEMBRE DE 2023

CRA. 49 NO 54 – 26 - SEVILLA VALLE DEL CAUCA
WWW.JMA.COM.CO – Email: contactenos@jmasas.com.co

PROTOTIPO PARA ELABORAR PERFIL DE CARGOS

Con este prototipo se busca que la empresa cuente con una estructura para la elaboración del perfil de cargos, y que se convierta en una herramienta de gestión clave para la planeación, selección, ingreso permanencia y crecimiento de Talento humano a partir de las competencias.

El presente prototipo cuenta con tres indicaciones, la primera contiene la debida explicación como se debe diligenciar con el fin de que sea claro, práctico y sencillo en el momento de la construcción del perfil de cargos y manual de funciones; la segunda indica un ejemplo en cuanto al diligenciamiento de cómo se muestran las competencias en uno de los procesos principales (Ingeniería) conforme al mapa de competencias y la tercera se da un ejemplo completo de la construcción del perfil de cargos del “Coordinador de Talento Humano” y el manual de funciones.

Es importante tener en cuenta que no es lo mismo un Perfil de cargos que un manual de funciones, en el primero se definen los requisitos de educación, habilidades, competencias y experiencias que una persona debe cumplir para poder desempeñar un cargo específico; y el manual de funciones es la consolidación de los perfiles de cargo, en el cual se relaciona de forma detallada y delimitada las responsabilidades y se asignan las tareas específicas por cada cargo, con el fin de cumplir con el propósito y objetivo de cada proceso, y que a su vez contribuya para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

1. PROTOTIPO CON EXPLICACIÓN DE DILIGENCIAMIENTO

1.- PERFIL DEL XXXXXXXX (Se debe de poner el nombre del cargo que se va a crear)

Versión perfil de cargo	(se debe de indicar la versión del formato conforme a las modificaciones que se le vayan haciendo)	Fecha:	(la fecha es la de creación del cargo y/o modificaciones)
II.OBJETIVO GENERAL			
(Se debe de establecer el objetivo general del cargo de forma adecuada siguiendo la siguiente estructura: Acción a realizar + objeto + elementos descriptivos)			



III. DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESCENCIALES

(se debe de listar las actividades específicas que deberá realizar el trabajador)

Ejemplo:

1. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal bajo su cargo.
2. X
3. X

IV. OTRAS RESPONSABILIDADES

Supervisión:	(indicar si será responsable de supervisar actividades en otros cargos y/u otro proceso)
Información:	(indicar que información deberá reportar y manejar)
Documentos de SGC	(Indicar que documentos del SGC deberá diligenciar y llevar a cabo en la ejecución de las actividades)
Bienes y Valores	(Indicar que bienes y valores estarán a su cargo)

III. DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESCENCIALES

(se debe de listar las actividades específicas que deberá realizar el trabajador)

Ejemplo:

1. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal bajo su cargo.
2. X
3. X

IV. OTRAS RESPONSABILIDADES

Supervisión:	(indicar si será responsable de supervisar actividades en otros cargos y/u otro proceso)
Información:	(indicar que información deberá reportar y manejar)
Documentos de SGC	(Indicar que documentos del SGC deberá diligenciar y llevar a cabo en la ejecución de las actividades)
Bienes y Valores	(Indicar que bienes y valores estarán a su cargo)

V. FORMACION ACADEMICA

Bachillerato:	(se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere tener título de bachillerato)
Técnico/Tecnólogo:	(se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere título de un técnico y/o tecnología)
Profesional:	(se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere una profesión específica)
Postgrado:	se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere además de una profesión específica tener título de postgrado específico)
Otros estudios:	se debe de indicar si para desempeñar el cargo se requiere otro tipo de estudios

VI. CONOCIMIENTOS

<p>Básicos: (Indicar si para desempeñar el cargo se requiere un conocimiento básico como sistemas manejo de computador entre otros)</p> <hr/> <hr/>	<p>Específicos: (indicar si para el desempeño del cargo se requiere un conocimiento específico por ejemplo manejo de programa de AutoCAD, Project)</p> <hr/> <hr/>
--	---

VIII. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS (indicar las competencias requeridas para el desempeño del cargo conforme al mapa de competencias y proceso y nivel del cargo y definir las específicas del cargo)	GENERALES	ESPECIFICAS DEL PROCESO			ESPECIFICAS DEL NIVEL DE CARGO			
		Consultoría	Ingeniería	Gestión	Directivo	Asesor	Profesional	Operativo
Trabajo en equipo	X							
Compromiso	X							
Comunicación Efectiva	X							
Innovación y creatividad	X							
Adaptación al cambio	X							
Colaboración								
Confiabilidad Técnica								
Autocontrol								
Resolución de conflictos								
Pensamiento Analítico								
Negociación								
Visión estratégica								
Orientación a resultados								
Liderazgo Efectivo								
Gestión del desarrollo de las personas								

Planeación								
Orientación, gestión al Cambio								
Pensamiento sistémico								
Toma de decisiones.								
Conocimiento del entorno								
Gestión de procedimientos								
Responsabilidad								
Manejo de la información								
Disciplina								
Colaboración.								
Relaciones interpersonales								
ESPECIFICAS								
Manejo de crisis								
Temple								
<u>XXXXX</u>								
<u>XXXXX</u>								

IX. REEMPLAZO DURANTE VACACIONES

Cargo	Responsabilidad
Indicar el nombre del cargo que podrá realizar el reemplazo de las vacaciones)	(Indicar que responsabilidades tendrá durante el reemplazo)

X. RIESGO OCUPACIONAL

E: Esporádico I: Intermitente C: Constante

Riesgo Físico (indicar el riesgo físico al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	Riesgo Ambiental (indicar el riesgo ambiental al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C
Vibraciones				Polvo			
Químicos				Calor			
Ventilación				Frio			
Iluminación				Humedad			
<u>XXXXX</u>				<u>XXXXXX</u>			
<u>XXXXXX</u>				<u>XXXXX</u>			

Riesgo Biomecánico indicar el riesgo biomecánico al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	Riesgo Psicosocial indicar el riesgo psicosocial al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C
Posición Sedente Mantenido				Recibir información oral/escrita			
Posición Bípeda Mantenido				Producir información oral/escrita			
XXXXXX				XXXXXX			
XXXXXX				XXXXXX			

2. EJEMPLO COMPETENCIAS PROCESO INGENIERIA

1.- PERFIL DEL XXXXXXXX

Versión perfil de cargo		Fecha:	
I. IDENTIFICACIÓN:			
Cargo			
Nivel del cargo	Operativo		
Proceso	Ingeniería		
Jefe inmediato			
Jornada laboral			
II.OBJETIVO GENERAL			
III.DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESCENCIALES			
Ejemplo:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal bajo su cargo. 2. X 3. X 			
IV. OTRAS RESPONSABILIDADES			
Supervisión:			
Información:			
Documentos de SGC			
Bienes y Valores			
V. FORMACION ACADEMICA			
Bachillerato:			
Técnico/Tecnólogo:			
Profesional:			
Postgrado:			
Otros estudios:			



VI. CONOCIMIENTOS

Básicos:

Específicos:

VII. EXPERIENCIA

General: _____

Específica: _____

VIII. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS (indicar las competencias requeridas para el desempeño del cargo conforme al mapa de competencias y proceso y nivel del cargo y definir las específicas del cargo)	GENERALES	ESPECÍFICAS DEL PROCESO			ESPECÍFICAS DEL NIVEL DE CARGO			
		Consultoría	Ingeniería	Gestión	Directivo	Asesor	Profesional	Operativo
Trabajo en equipo	X							
Compromiso	X							
Comunicación Efectiva	X							
Innovación y creatividad	X							
Adaptación al cambio	X							
Colaboración			X					
Confiabilidad Técnica			X					
Autocontrol			X					
Resolución de conflictos								
Pensamiento Analítico								
Negociación								
Visión estratégica								
Orientación a resultados								
Liderazgo Efectivo								
Gestión del desarrollo de las personas								
Planeación								
Orientación, gestión al Cambio								
Pensamiento sistémico								
Toma de decisiones.								
Conocimiento del entorno								
Gestión de procedimientos								
Responsabilidad								
Manejo de la información								X
Disciplina								X
Colaboración.								X
Relaciones interpersonales								X

ESPECIFICAS								
Manejo de crisis								
Temple								
XXXXX								
XXXXX								
IX. REEMPLAZO DURANTE VACACIONES								
Cargo				Responsabilidad				
Indicar el nombre del cargo que podrá realizar el reemplazo de las vacaciones)				(indicar que responsabilidades tendrá durante el reemplazo)				

X. RIESGO OCUPACIONAL								
E: Esporádico			I: Intermitente			C: Constante		
Riesgo Físico (indicar el riesgo físico al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	Riesgo Ambiental indicar el riesgo ambiental al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	
Vibraciones				Polvo				
Químicos				Calor				
Ventilación				Frío				
Iluminación				Humedad				
XXXXX				XXXXXX				
XXXXXX				XXXXXX				
Riesgo Biomecánico indicar el riesgo biomecánico al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	Riesgo Psicosocial indicar el riesgo psicosocial al que estará expuesto en el desempeño del cargo, listar las que crea necesarias)	E	I	C	
Posición Sedente Mantenido				Recibir información oral/escrita				
Posición Bípeda Mantenido				Producir información oral/escrita				
XXXXXX				XXXXXX				
XXXXXX				XXXXXX				



3. EJEMPLO CONSTRUCCION COMPLETA PERFIL DE CARGO DE COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

1.- PERFIL DEL COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

Versión perfil de cargo	01	Fecha:	01/09/2023
I. IDENTIFICACIÓN:			
Cargo	Coordinador		
Nivel del cargo	Directivo		
Proceso	Gestión		
Jefe inmediato	Gerente		
Jornada laboral	8 horas al día		
II.OBJETIVO GENERAL			
<p>Gestionar, desarrollar y evaluar los procesos, programas y proyectos del área de talento humano de la empresa de tal forma que contribuyan al desarrollo integral y satisfacción de los colaboradores propiciando un adecuado clima organizacional y así garantizar una adecuada ejecución de los proyectos a cargo de la empresa.</p>			

III.DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESCENCIALES

1. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal bajo su cargo.
2. Definir los objetivos de administración de talento de la empresa; todo aquello relacionado con la atracción, selección, vinculación de talento, seguros sociales y nóminas.
3. Desarrollar e Implementar las políticas de retribución e incentivos y administrar el pago de obligaciones y provisiones tributarias.
4. Coordinar los procesos relacionados con la prevención de riesgos laborales.
5. Supervisar todos los procesos administrativos a su cargo.
6. Establecer estrategias de comunicación con los empleados y resolución de dudas relacionadas con su área.
7. Coordinar la elaboración e implementación de sistemas de control de tiempo y otros que permitan supervisar la asistencia del personal.
8. Elaborar un plan de capacitación y de formación y actualizarlo conforme a las necesidades de los empleados cada año.
9. Establecer mecanismos que permita medir las capacidades de los empleados: como diseñar un sistema de evaluación de desempeño.
10. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo, así como las que le asigne el jefe inmediato,



IV. OTRAS RESPONSABILIDADES

Supervisión:	Auxiliares y técnicos administrativos
Información:	Todo lo relacionado con la administración y coordinación del talento humano
Documentos de SGC	Utilizar todos los formatos y documentos inherentes al SGC
Bienes y Valores	Sera responsable de todos los bienes muebles y equipos de tecnología que le son entregados mediante acta, la cual hace parte integral del presente perfil de cargos.

V. FORMACION ACADÉMICA

Bachillerato:	Haber cursado y aprobado los estudios de educación básica y media
Técnico/Tecnólogo:	N/A
Profesional:	Tener aprobado el nivel profesional universitario de una de las carreras de psicología, administración, ingeniería industrial y/o de las ciencias sociales
Postgrado:	Haber cursado y aprobado un postgrado relacionado con la Gerencia de Talento humano
Otros estudios:	N/A

VI. CONOCIMIENTOS

Básicos: Manejo de herramientas ofimáticas.	Específicos: Normatividad vigente sobre la administración de personal (código sustantivo del trabajo)
--	--

VII. EXPERIENCIA

General: Doce (12) meses de experiencia profesional, Contados a partir de la expedición de la tarjeta profesional	Específica: veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con el perfil del cargo
--	---

VIII. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS	ESSENCIALES	ESPECIFICAS DEL PROCESO			ESPECIFICAS DEL NIVEL DE CARGO			
		Consultoría	Ingeniería	Gestión	Directivo	Asesor	Profesional	Operativo
Trabajo en equipo	X							
Compromiso	X							
Comunicación Efectiva	X							
Innovación y creatividad	X							
Adaptación al cambio	X							

Colaboración								
Confiabilidad Técnica								
Autocontrol								
Resolución de conflictos								
Pensamiento Analítico								
Negociación				X				
Visión estratégica				X				
Orientación a resultados				X				
Liderazgo Efectivo					X			
Gestión del desarrollo de las personas					X			
Planeación					X			
Orientación, gestión al Cambio					X			
Pensamiento sistémico					X			
Toma de decisiones.					X			
Conocimiento del entorno								
Gestión de procedimientos								
Responsabilidad								
Manejo de la información								
Disciplina								
Colaboración.								
Relaciones interpersonales								
ESPECIFICAS								
Manejo de crisis								
Temple								
Conciencia organizacional								
ética								
Justicia								

IX. REEMPLAZO DURANTE VACACIONES

Cargo	Responsabilidad
Coordinador Administrativo	Las mismas del cargo

X. RIESGO OCUPACIONAL

E: Esporádico I: Intermitente C: Constante

Riesgo Físico	E	I	C	Riesgo Químico	E	I	C
Vibración	X			Polvo	X		
Ventilación		X		Humos metálicos, no metálicos	X		
Iluminación			X	Material Particulado	X		
Ruido		X		Líquidos (nieblas y rocío)	X		



Temperatura extrema (calor – Frio)			X	Fibras	X		
Radiación	X			Gases y vapores	X		
Riesgo Biomecánico	E	I	C	Riesgo Psicosocial	E	I	C
Movimientos repetitivos			X	Características del grupo social	X		
Esfuerzo		X		Jornada de Trabajo			X
Posturas inadecuadas			X	Estrés Laboral			X
Desplazamientos	X			Trabajo bajo presión	X		