

**Evaluación de cargos en una MiPyme del sector de la construcción ubicada en cota,
Cundinamarca, como una oportunidad para la mejora continua.**

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Andrés Ibagón Díaz

Marta Gisela Durán Gamba

Director del Proyecto

Ps. Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

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, 18 de Noviembre de 2025



Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción	7
Diseño del estudio de caso	8
Antecedentes	8
Definición del problema.....	9
Pregunta de reflexión	11
Justificación.....	12
Objetivos del estudio.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Marcos de referencia.....	14
Marco teórico	14
Marco Normativo.....	21
Marco metodológico	22
Tipo de investigación	22
Población.....	24
Muestra.....	24
Criterios de selección del caso	25
Instrumento de recolección de datos	25
Procesamiento de datos	26
Procedimiento de datos	27
Consideraciones éticas	27
Análisis Crítico	27
Resultados	27
Categoría 1. Estructura organizacional.	28
Categoría 2. Comparación entre objetivos	29
Categoría 3. Funciones generales del cargo	30
Categoría 4. Evaluación del desempeño y criterios de contribución	31
Categoría 5. Distribución funcional	32
Categoría 6. Competencias laborales	33
Categoría 8. Brechas en la gestión del talento humano.....	35

Discusión.....	36
Síntesis y Argumentos Finales.....	39
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	41
Referencias	42
Anexos.....	45
Anexo 1. Consentimiento informado.....	45
Anexo 2. Evaluación por pares de encuestas	46
Anexo 3. Encuestas aplicadas	49
Anexo 4. Encuestas depuradas.....	57



Resumen

Las MiPymes siguen siendo la columna vertebral del aparato productivo de Colombia. De acuerdo a BBVA Research (2024), ellas representan el 99,5% del total nacional, generan el 79% del empleo formal y aportan cerca del 40% del PIB. Lo que permite evidenciar que el sector de la construcción destaca por su capacidad para absorber mano de obra y dinamizar la economía; según cifras reportadas por Camacol (2022), alrededor de 1,47 millones de personas trabajan en actividades relacionadas con el sector de la construcción. A sabiendas de la relevancia que tienen, las MiPymes de la construcción operan con debilidades en la definición de sus cargos, la asignación de funciones y claridad en las responsabilidades internas, lo que afecta la calidad de los procesos y limita la capacidad de tomar decisiones acertadas.

En el presente caso, se refleja la falta de descripciones de cargos ha generado duplicidad de tareas, vacíos en la estructura funcional y dificultades para evaluar el desempeño ya que no hay un instrumento ni criterios establecidos para ello. Los descriptivos de cargo se convierte en un insumo esencial para organizar el trabajo y articularlo con la gestión por competencias, lo que contribuye no solo a mejorar la gestión del talento humano si no también a contribuir en un futuro el sistema de gestión de calidad como la ISO 9001:2015, que demanda claridad de las competencias y responsabilidades del personal en esta MiPyme.

Palabras clave: MiPymes, sector de la construcción, gestión por competencias, perfiles de cargo, talento humano, ISO 9001:2015.

Abstract

MSMEs continue to be the backbone of Colombia's productive apparatus. According to BBVA Research (2024), they represent 99.5% of the national total, generate 79% of formal employment, and contribute nearly 40% of GDP. This highlights the construction sector's capacity to absorb labor and boost the economy. According to figures reported by Camacol (2022), around 1.47 million people work in activities related to the construction sector.

Despite their importance, MSMEs in the construction sector operate with weaknesses in the definition of their positions, the assignment of functions, and clarity in internal responsibilities, which affects the quality of processes and limits the ability to make sound decisions.

In this case, the lack of job descriptions has led to duplication of tasks, gaps in the functional structure, and difficulties in evaluating performance, as there is no established tool or criteria for doing so. Job descriptions become an essential input for organizing work and articulating it with competency-based management, which contributes not only to improving human talent management but also to contributing in the future to the quality management system such as ISO 9001:2015, which demands clarity of staff competencies and responsibilities.

Keywords: MSMEs, construction sector, competency-based management, job profiles, human talent, ISO 9001:2015.

Introducción

En Colombia, las MiPymes constituyen la base del tejido empresarial y son vitales para el desarrollo económico y social del país. Las cifras oficiales muestran que el 99,5 % del total de empresas, generan el 79 % del empleo formal y aportan cerca del 40 % del PIB nacional (BBVA Research, 2024). Dentro de este sector de la construcción se destaca por su capacidad para dinamizar la economía y absorber mano de obra: alrededor de 1,47 millones de personas trabajan en actividades relacionadas con este sector, según reportes del DANE citados por Camacol (2022). Esta alta participación permite dimensionar la importancia de que las MiPymes del sector cuenten con estructuras organizacionales claras, formalizadas y orientadas a la eficiencia.

El análisis y evaluación de cargos es una herramienta esencial para comprender la estructura funcional de cualquier organización y poder conocer lo que nos puede aportar a cada cargo para el cumplimiento de los objetivos de cada empresa en particular. En la MiPyme del sector de la construcción, objeto de investigación, la ausencia de una evaluación formal de los cargos, había generado una duplicidad de funciones, comunicación informal, baja autonomía en los cargos medios y debilidades en las competencias claves para el desempeño de los cargos.

Este estudio de caso, desarrollado con enfoque cualitativo, permitió identificar a detalle las funciones, responsabilidades y competencias de los cargos seleccionados los cuales fueron: Gerente, Director Administrativo y Financiero, Director de Proyectos y el



Profesional de Talento Humano. El análisis pone en evidencia brechas significativas que afectan la eficiencia y la coherencia organizacional.

Se entiende que la MiPyme requiere avanzar hacia la formalización de su estructura organizacional por medio de la elaboración de manuales de perfiles de cargo que sean basados por competencias. Estos manuales se conciben como instrumentos importantes para definir esos roles, mejorar la gestión del talento humano, fortalecer procesos como la comunicación y constituyen un insumo clave para la creación de un sistema de gestión de calidad, encaminado a la mejora continua ya que la empresa carece de este sistema actualmente.

Diseño del estudio de caso

Antecedentes

La MiPyme del sector de la construcción objeto de estudio está ubicada en el municipio de Cota, Cundinamarca, donde se encuentra su sede administrativa y equipo de trabajo, y con cobertura a nivel nacional dependiendo de cada proyecto de infraestructura que les sea contratado. Se dedica al diseño, ejecución y supervisión de obras civiles, así como al mantenimiento de infraestructura y prestación de servicios de ingeniería. Actualmente cuenta con alrededor de 20 trabajadores, entre personal operativo y administrativo y la empresa no cuenta con otras sedes en el país. Uno de sus proyectos principales fue la construcción de la estación de policía en el municipio de Funza Cundinamarca y construcción de vías de internas y de bodegas en la fábrica de explosivos de INDUMIL en Sibaté Cundinamarca, entre otros.

Según información institucional proporcionada por su gerente, su misión es ejecutar proyectos de ingeniería con altos estándares de calidad, eficiencia y cumplimiento, garantizando la satisfacción de los clientes y la seguridad de sus trabajadores. Su visión busca consolidarla como una empresa líder en soluciones constructivas que sean sostenibles y también innovadoras. Entre sus valores corporativos se destacan el compromiso, la responsabilidad, la honestidad y el respeto organizacional.

En el desarrollo de su gestión interna, La MiPyme no cuenta con un organigrama ni con un manual de descripción de perfiles de cargo. Esto significa que no existen documentos organizacionales, donde se definan las funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo a los trabajadores de manera formal. Los empleados, actualmente desempeñan sus tareas según su experiencia y conocimiento práctico, sin una trazabilidad que reúna esta información y facilite procesos como la selección, contratación e inducción.

Definición del problema

La situación actual de la MiPyme, objeto de estudio, se evidencia vacíos claros respecto a la gestión del talento humano desde el punto de vista de las competencias, porque no tiene los procesos formales como la documentación de los cargos, lo que es algo básico pero relevante para toda organización.

Además de que no tengan una formalización, claridad en los roles, funciones y competencias, se dificulta la integración con los demás procesos de modo que no se logra una mayor eficiencia en los mismos porque se duplican tareas, no existen criterios para la

evaluación de desempeño para aplicarlos a los trabajadores, ni una guía al menos que les permite comprender su contribución en los objetivos. Esa ausencia de estos lineamientos no permite que se proyecte acciones que puede aportar al desarrollo o en el fortalecimiento de estas competencias que realmente son muy claves.

Este problema no es aislado con resto del panorama del sector. Según el DANE (2023), el sector de la construcción en Colombia aporta el 6,4% del PIB nacional y el 94,7% de las empresas del país son micro y pequeñas, lo que significa que éstas presentan un mayor riesgo a llegar a la informalidad, y ausencia de estructuras estandarizadas en las organizaciones. Además el informe empresarial en Colombia del DANE (2022) indica que solo el 32% de las MiPymes cuenta con documentos formales para describir sus cargos y procesos y que esto crea brechas de productividad. De acuerdo con el DANE (2023), el sector de la construcción presenta unas de las tasas más altas de rotación laboral, lo que hace indispensable contar con perfiles de cargos definidos para asegurar continuidad en la operación.

Para la MiPyme, representa una oportunidad estudiar el estado de la información de los cuatro cargos administrativos con los que cuenta en la actualidad que son el gerente general, el director de proyectos, director administrativo y financiero y el profesional de talento humano. Adicionalmente, representa un primer paso para la preparación de un proceso futuro en la posible certificación ISO 9001:2015 de la International Organization for Standardization (2015).

De acuerdo con Yenith Ortiz González y Leidy Ramírez Moya (2017), el análisis de las certificaciones en sistemas de gestión de calidad en el sector de la construcción en Colombia, tuvo una participación en los procesos de certificación de calidad ISO de la International Organization for Standardization (2015), un mayor número de certificaciones, con 1.490 registros, lo que representa un 17% de participación dentro del sector de la construcción. Este dato revela la importancia que el sector de la construcción ha querido con la implementación de estándares de calidad.

La MiPyme actualmente debido a su crecimiento ha presentado esta falta de claridad en las funciones de los trabajadores en los diferentes niveles de la misma que ya por su dinámica en sus operaciones, lo requiere, dicha problemática repercute en varios procesos de la organización. De acuerdo con Boyatzis (1991) la implementación de los modelos de gestión por competencias permitirá el desarrollo de cualquier área a que puede contribuir a la mejorar con los procesos de esta forma se aporta a una mejor imagen frente a los clientes internos y clientes externos.

Pregunta de reflexión

De acuerdo con lo anterior, se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo aporta a la mejora continua, conocer el estado actual de cuatro cargos de una MiPyme del sector construcción ubicada en Cota? Dichos cargos son el gerente general, el director de proyectos, el director administrativo y financiero, así como el del profesional de talento humano.



Justificación

Un manual de perfiles es una herramienta importante para la gestión del talento humano de una empresa, ya que establece las responsabilidades y tareas de cada cargo en la organización lo que permite que los colaboradores tengan claro su respectivo rol y de cómo contribuyen a los objetivos de la organización. Además, esta herramienta puede ayudar a resolver todas las discrepancias y malentendidos entre los colaboradores sobre quién es responsable de qué tarea, y de también de mantener equilibradas las tareas para evitar posibles sobrecargas laborales que puedan generar un mal clima organizacional. En concordancia de lo anterior Díaz y Torres (2022) señalan que la clasificación de competencias según las habilidades de los trabajadores favorece el desarrollo laboral de ellos.

Al elaborar un manual de perfiles de cargos, se puede asegurar que los empleados estén adaptados con las políticas y objetivos de la empresa y se sientan más seguros en sus roles y responsabilidades. De igual manera López y Araque (2020) señalan que el manual de perfiles de cargos también puede utilizarse como una herramienta que proporcione criterios claros para realizar las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, ya que se describen como tiene que ser las responsabilidades y tareas.

Además, este puede ser un instrumento que le aporte al proceso de contratación y de la capacitación de los nuevos empleados, porque proporciona una descripción detallada de los roles y responsabilidades de cada cargo en la empresa. Según Miranda (2019) plantea que la gestión del talento humano ayuda a los nuevos empleados a entender claramente lo que se



espera de ellos en su nueva función y les permite integrarse más rápidamente en el equipo de trabajo.

Otro beneficio de tener un manual de perfiles de cargo en una empresa puede ser utilizado como una herramienta para la planificación porque serviría para documentar las responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo en la empresa, es posible identificar con precisión las habilidades y conocimientos claves requeridos. En este sentido, Alcalá Lozano et al. (2013) explican que esto permite a la empresa a identificar posibles brechas de habilidades en su personal actual y a planificar la formación y el desarrollo de sus empleados para cubrir esas brechas.

Objetivos del estudio

Objetivo General

Conocer el estado de formalización de la información de las funciones, roles, requisitos y competencias de cuatro cargos de una MiPyme del sector de la construcción ubicada en Cota, Cundinamarca, concretamente los de gerente general, director de proyectos, director administrativo y financiero y profesional de talento humano basados en competencias laborales, cuya información aporte al fortalecimiento de la mejora continua.

Objetivos Específicos

1. Estudiar mediante la revisión de fuentes primarias la importancia de los descriptivos de cargo, y su aporte a la mejora continua de las organizaciones.



2. Evaluar el estado de formalización de la información respecto a las funciones, roles, requisitos y competencias de cuatro cargos, el gerente general, el director administrativo y financiero, el director de proyectos y el profesional de talento humano de una MiPyme del sector construcción, ubicada en Cota, Cundinamarca, mediante una encuesta semiestructurada.
3. Organizar la información obtenida de cada uno de los cargos.
4. Analizar la información para cada uno de los cargos ya citados.
5. Generar un informe del estado de funciones, roles, requisitos y competencias de los cargos evaluados en una MiPyme del sector construcción, ubicada en Cota, Cundinamarca como aporte a la mejora continua.

Marcos de referencia

Marco teórico

Modelo de Gestión por Competencias

La gestión por competencias parte del principio de que el desempeño superior en un cargo no depende únicamente del conocimiento, o las habilidades si no de una combinación de características personales, tales como la motivación, los rasgos de personalidad, la autoimagen y los valores. Boyatzis (1991) afirma que estas características se expresan en comportamientos observables que se relacionan directamente con los criterios de eficacia en el trabajo. En concordancia con este enfoque, la implementación de modelos basados en competencias requiere el uso de diccionarios que describen con claridad los comportamientos esperados para cada cargo según su nivel jerárquico. Alles (2009) explica que estos diccionarios facilitan los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano al unificar criterios y orientar la gestión de manera organizada.

Modelo de competencias de Martha Alles y su utilidad en el análisis de cargos.

Dicho modelo, explica como las competencias facilitan integrar los procesos de talento humano como la selección, evaluación, desarrollo. Además, clasifica las competencias en cardinales (para todo el personal), por nivel jerárquico (directivos, profesional, asistencial) y específicas (propias de cada cargo). El presente modelo es vital para justificar que los manuales de perfiles aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Competencias técnicas

Siguiendo lo de Martha Alles (2009) Ella define las competencias técnicas como las que corresponden a los conocimientos y habilidades que permiten desempeñar las funciones de un cargo. Son, como el “saber hacer” concreto: manejar herramientas, interpretar información o utilizar métodos propios de la profesión. Estas competencias para una MiPyme del sector de la construcción, refleja en actividades como la lectura de planos, elaboración de presupuestos y aplicación de normas de calidad propias de este sector.

Competencias blancas

Alles (2006) también distingue competencias relacionadas con el comportamiento y la interacción humana. Son las conocidas competencias blandas: habilidades sociales, actitudes, rasgos personales y formas de relacionarse que influyen directamente en el clima laboral y en la manera desempeñarse en el trabajo, lo anterior es fundamental en cualquier organización que aspire a fortalecer los procesos internos.

Responsabilidades del cargo

Según Chiavenato (2017), las responsabilidades de un cargo representan compromisos y decisiones que se espera que el personal asuma. Son obligaciones que garantizan que la función se cumpla de acuerdo con los objetivos de la empresa. Al definir las evita que se duplique, contribuyendo a mejorar la coordinación entre áreas y fortalece la estructura interna.

Requisitos académicos

Para Dessler (2015), los requisitos académicos establecen el nivel mínimo de formación de una Persona que debe tener para desempeñar un cargo. No es solo de un requisito formal si no también contribuye a que la persona cuente con base conceptual necesaria para responder en su cargo.

Indicadores de desempeño

Para Alles (2009) explica que los indicadores de desempeño son instrumentos que permiten medir, con criterios objetivos si una persona está logrando los resultados esperados en su cargo. Son un seguimiento y retroalimentación que deben estar alineados con las competencias que se consideran críticas para el rol.

Aporte estratégico de los cargos críticos de acuerdo al modelo de competencias

Es importante analizar como cada uno de los cargos seleccionados aporta directamente al logro de los objetivos estratégicos desde las competencias. De acuerdo a



Collings y Mellahi (2009) plantean que aquellos cargos que tienen el potencial de contribuir de manera diferencial a la ventaja competitiva y la sostenibilidad de la organización. En el mismo sentido, Medina Lorza et al. (2012) muestran que, en un sistema de gestión humana por competencias, la definición de las organizacionales y de las distintivas asociadas a los cargos críticos permite alinear los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento con la estrategia empresarial.

Los cargos se consideran críticos cuando su desempeño impacta de manera directa a los resultados y la cultura organizacional. Rothwell (2010) señala que estos puestos deben ser identificados y gestionados con atención ya que su contribución determina asegurar la continuidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Desde una perspectiva en la que los cargos directivos y profesionales requieren una evaluación rigurosa de sus competencias dado que articulan procesos esenciales para el funcionamiento y comportamiento.

En el caso de esta MiPyme del sector de la construcción, los cuatro cargos analizados los cuales fueron: Gerente General, Director Administrativo y Financiero, Director de Proyectos y Profesional de Talento Humano, representan la estructura esencial para que la constructora opere, se organice y ejecute sus procesos, al igual que la gestión de su recurso humano. Por lo que es necesario comprender como cada uno de estos cargos aporta a la estrategia lo que es fundamental para interpretar los resultados del estudio y soportar la presente investigación. De acuerdo a Ulrich (1997) los roles de alto impacto dentro de la organización actúan como vínculos directos la operación y la estrategia para que alinear posiciones clave con la dirección estrategia se fortalece tanto el desempeño como la cultura organizacional.

Del Gerente General

Este cargo es el que tiene mayor impacto en la organización, pues su rol articula la visión, la estrategia y la toma de decisiones que orientan a toda la MiPyme. Schoemaker, et al. (2013) sostienen que los líderes en posiciones estratégicas deben dominar habilidades que les permitan anticipar cambios, interpretar información clave, tomar decisiones y alinear a las personas con la dirección estratégica. Lo que refleja la importancia del gerente en la empresa ya que dirige las operaciones, administra recursos, representa a la organización. Por lo que su desempeño marca directamente en la estabilidad de la empresa y la calidad de los proyectos.

Del Director Administrativo y Financiero

Este cargo refleja que requiere competencias para el análisis, la planeación y la toma de decisiones, pues su aporte estratégico se refleja en el control presupuestal y la coordinación administrativa de la organización. De acuerdo con Luna Pereira y Henry Orlando (2022), la gestión financiera constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de la empresa porque proporciona información que es confiable y que permite planear y proyectar crecimiento organizacional. Sin este cargo la MiPyme carecería de bases sólidas para orientar el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

Del Director de Proyectos

Es uno de los roles más sensible que conecta la estrategia con la operación. Irfan, Khan y Hassan (2021) indican que las competencias del director de proyectos, incluyendo la planificación anticipada, la supervisión de cronograma y presupuestos y del liderazgo en los entornos, que son fundamentales para el éxito de los proyectos y su alineación con los

objetivos de la empresa. En este caso, este cargo aporta a la MiPyme mediante la planificación, supervisión y control de los proyectos de ingeniería que constituyen su esencia, coordinando personal asistencial y administrando los diferentes recursos a su cargo, asegurando el cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo y los estándares de calidad, de acuerdo a cada proyecto.

Del profesional de Talento Humano

En este MiPyme, el profesional de talento humano tiene la responsabilidad de coordinar de procesos fundamentales como la selección, el bienestar, la seguridad y salud en el trabajo. Su función requiere competencias cardinales y específicas que aseguren el desarrollo continuo de las personas, así como la formalización de la cultura organizacional. Su rol es un paso para alcanzar la futura certificación ISO 9001:2015 de la International Organization for Standardization (2015). Este cargo demuestra que su aporte es estratégico, Faugoo (2024) sostiene que el capital humano debe ser gestionado como un activo valioso, ya que las competencias de las personas impulsan la innovación, la productividad y en logro de los objetivos organizacionales.

Gestión de la Calidad

Cuando se habla de calidad, inmediatamente nos remitimos a la ISO 9001:2015. La International Organization for Standardization (2015) establece que esta norma define los requisitos para un sistema de gestión de calidad basado en siete 7 principios como el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso en las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones. Estos principios son la base y permiten que las organizaciones de cualquier

sector de cualquier país, se adopten a un lenguaje común para documentar procesos, controlar variaciones y promover la mejora continua.

Mejora continua en pequeñas y medianas empresas – Metodología Kaizen

La mejora continua hace referencia a una constante evaluación y al perfeccionamiento de los procesos, productos o servicios, donde las organizaciones se comprometen a evolucionar y no estabilizarse en su nivel de rendimiento. En el contexto de las MiPymes, Sehleanu y Flore (2019) sostienen que la metodología Kaizen favorece la participación de todos los miembros de la organización y consecución de mejoras operativas, como la reducción de defectos, la disminución del tiempo de ciclo y el incremento del compromiso del personal. En una empresa constructora la mejora continua puede manifestarse a través de la optimización de procesos o actividades operativas. De acuerdo con Kompally (2025), la cultura puede ampliarse desde el punto de vista de la formalización de los descriptivos de cargo, en el contexto de la gestión por competencias y una cultura orientada a la mejora continua.

Teoría de Gestión Humana como fundamento del manual de perfiles del cargo

La gestión del talento humano administra el capital más importante de la organización mediante la selección, capacitación y evaluación. Con la información obtenida del análisis y evaluación de los cargos se convierte en el insumo principal para definir responsabilidades, requisitos y competencias alineadas con los objetivos estratégicos. Huselid (1995) argumenta que las prácticas de recursos humanos que integran competencias, responsabilidades y objetivos estratégicos que constituyen el insumo clave para definir cargos y sistemas de gestión del talento humano. La información obtenida a través del análisis y evaluación de los

puestos de trabajo se convierte en el elemento principal para establecer responsabilidades, requisitos y competencias alineadas con los objetivos organizacionales.

Teoría de la Gestión del Conocimiento

Drucker (1993) mantiene que el conocimiento es lo más importante de una empresa, lo que significa que la gestión humana debe identificar y desarrollar ese conocimiento mediante competencias como el aprendizaje continuo, la innovación y transferencia del saber. Nonaka (1994) sostiene que la creación y circulación del conocimiento dentro de la organización constituyen la base para generar valor y mejorar el desempeño, razón por la cual los perfiles de cargo deben incorporar competencias cardinales para cada nivel de los empleos ya que garantizaría que cada rol contribuya correctamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Teoría de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional influye en la motivación y en el comportamiento de los empleados. Schein (1985) plantea que la cultura actúa como un sistema de supuestos compartidos que orienta las percepciones y acciones dentro de la organización. Por lo anterior, los manuales por competencias deben incluir competencias cardinales alineadas con los valores corporativos, ya que estas sirven como criterios para los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal.

Marco Normativo



De manera complementaria, se presenta a continuación el marco normativo relacionado con el estudio. El Código Sustantivo del Trabajo (1950) establece los lineamientos que regulan la relación laboral entre empleados y trabajador, garantizando un equilibrio que permita la protección integral de ambas partes. Por su parte, la Ley 872 de 2003 define el Sistema de Gestión de la Calidad y ordena la creación de un instrumento que permita gestionar de manera sistemática y transparente la calidad y satisfacción de los servicios prestado.

La Presidencia de la República (2015) expidió el Decreto No. 1072, indicando en su artículo 1.1.2.8 que la Comisión de la Calidad de la Formación para el trabajo, es la encargada de orientar la evaluación y control de la formación para el trabajo. Así mismo el Congreso de la República de Colombia (2021) expidió el Decreto 616 que indicó que en los artículos 53 y 54 que la formación y capacitación de los trabajadores constituye un derecho fundamental en el ámbito laboral y debe ser garantizada por las organizaciones.

Marco metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo transversal, no experimental, con un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo con diseño de estudio de caso, ya que busca comprender en profundidad la estructura funcional y las competencias laborales, mediante la evaluación del estado de la información de cuatro cargos de una MiPyme del sector de la construcción ubicada en Cota, Cundinamarca. Es importante mencionar que el enfoque cualitativo facilitó interpretar la información recolectada, a través de encuestas semiestructuradas, así como de la

revisión de la literatura de las organizaciones. Hernández et al. (2018) hizo énfasis que ese tipo de enfoque permitirá analizar fenómenos sociales a partir de datos que sean meramente descriptivos. Así mismo, Creswell (2007) plantea que la investigación cualitativa explora los significados que las personas atribuyen a un fenómeno social permitiendo comprender e interpretar la realidad desde las perspectivas de los participantes. Así mismo, Creswell (2007) plantea que la investigación cualitativa explora los significados que las personas atribuyen a un fenómeno social, permitiendo comprender e interpretar la realidad desde las perspectivas de los participantes.

De acuerdo a Yin (2017) el diseño metodológico adecuado para analizar toda clase de fenómenos organizacionales que sean de alta complejidad, es el estudio de caso porque que posibilita la comprensión de los procesos actuales en su contexto real y emplea múltiples fuentes de evidencia. En esta investigación, el caso corresponde a la empresa constructora seleccionada, en la cual se analizan las prácticas y procesos del talento humano y su interacción con la cultura.

La recolección de información se hizo por encuesta semiestructurada. Esta encuesta permitió identificar percepciones, valoraciones y experiencias de los participantes, mientras el análisis de documentos, contribuye a comprender la estructura formal y el funcionamiento organizacional. Busetto et al. (2020) afirman que la combinación de estas técnicas fortalece la rigurosidad interpretativa y la validez de los hallazgos en estudios cualitativos, al utilizar múltiples fuentes de evidencia en contextos reales.

Saldaña (2016) indica que el análisis de la información debe realizarse mediante temáticas, proceso que implica identificar categorías a partir de lo que afirme los participantes. Es por ello que se seguirán las etapas de organizaciones interpretación de datos propuestos. Esta estrategia facilita la construcción de categorías que reflejan la actividad vivida de los trabajadores en el entorno de la constructora.

Población

La población total de la organización, está compuesta de 20 trabajadores. La cual se desempeña en las siguientes áreas:

Área Administrativa: Tiene la función de brindar los servicios transversales de apoyo conformado por seis (6) personas de ambos géneros, comprendidos entre las edades de 33 y 66.

Personal operativo: se encarga de realizar las tareas que requieren de mayor esfuerzo físico y contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa. Este personal está conformado por Dieciséis (16) trabajadores denominados como ayudantes de obras, cuyas edades oscilan entre los 33 y 66 años.

Muestra

En cuanto a la muestra, se considera no probabilística, intencional por parte del investigador, los criterios para la selección de esta, es que fuesen cargos administrativos de la organización y que contaran con contrato laboral, por la importancia que tienen para el direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos de esta. Estos cargos fueron, el

gerente general, el director administrativo y financiero, el director de proyectos y el profesional de talento humano.

La muestra fue seleccionada de manera intencional incluyendo directivos, la población de encuestados está reducida a unas 4 personas, que incluyen al representante legal, los coordinadores y a un trabajador como responsable del proceso de talento humano, teniendo en cuenta que dichos participantes son los que concentran los procesos vitales de planeación, toma de decisiones, gestión de calidad y administración del talento humano, lo anterior para la realización del cuestionario de la investigación.

Criterios de selección del caso

Se definió la pertinencia sectorial, teniendo en cuenta que la empresa hace parte del sector de la construcción, una industria que se caracteriza por su constante rotación laborales y exigencias de calidad en sus proyectos.

Por otro lado, la relevancia del problema, llamó la atención debido a que presenta ausencia de perfiles de cargo, duplicidad de funciones, debilidades en competencias, lo que convierte un caso de investigación pertinente para el presente análisis, aunado a lo anterior por su accesibilidad permitiendo por parte de los directivos la facilitación para la aplicar el instrumento de recolección de datos y el tamaño de la empresa por su estructura de cargos reducida, facilitando el análisis profundo y detallado de los cargos.

Instrumento de recolección de datos



Respecto al instrumento, se desarrolló una encuesta semiestructurada conforme a las necesidades del estudio. La encuesta según Alvira Martín (2011) es un instrumento de recogida de información estructurado, cuya forma puede influir en los datos obtenidos. Por ello, este tipo de herramienta debe emplearse únicamente en situaciones donde la información requerida esté claramente definida y estructurada, como ocurre en el área de talento humano, donde se busca analizar funciones, roles y competencias de los cargos seleccionados. Dichas preguntas, divididas en 7 secciones, con un total de 13 preguntas principales, algunas divididas en ítems, dirigido al representante legal de la empresa, director de proyectos, director administrativo y profesional de talento humano, para facilitar la obtención de la información y que se pueda diagnosticar las falencias encontradas en el área de talento humano de la empresa en cuanto a los manuales de funciones y procedimientos, debido a que la empresa no cuenta con esos manuales.

Procesamiento de datos

Schettini y Cortazzo (2015) señalan que la relación con el procesamiento de la información, una vez recolectada la información de cada uno de los cargos según las categorías propuestas en la encuesta, posteriormente se procedió organizarla y estructurarla en un documento para cada uno de los propuestos estudiados en esta investigación.

Luego de depuraron repeticiones y se ajustaron expresiones para mantener un lenguaje uniforme entre los cargos. Con la información ya limpia, se elaboró una matriz que permitió clasificar los datos en seis categorías: objetivos, funciones, relaciones, aportes, requisitos y competencias. Posteriormente, se hace un análisis del contenido,



identificando coincidencias, diferencias y aspectos que gracias a ello se evidenció la ausencia de manuales, así como la mayor claridad de las responsabilidades de cada cargo.

Procedimiento de datos

El análisis de la información se desarrolló en varias fases, inicialmente se transcribieron en limpio las encuestas y se organizaron las respuestas de cada participante. Luego se procedió a depurarla para identificar las competencias y los roles de acuerdo a los objetivos del estudio de caso, permitiendo contrastar lo declarado por los participantes con lo esperando según marcos teóricos, comparando dichos hallazgos con los conceptos de Chiavenato, Alles y Boyatzis, para una validez interno. Finalmente se redactaron narrativas por cargo integrando lo datos empíricos con los referentes conceptuales para una coherencia en los resultados.

Consideraciones éticas

En el estudio de investigación se comunicaron los principios fundamentales y éticos, a todos los participantes se le comunico sobre la finalidad e importancia de la investigación, así mismo se respetó su derecho de participación y confidencialidad de la información suministrada. Igualmente, se les comunico sobre la autorización de tratamiento de datos personales los cuales están amparados bajo el decreto 1581 de 2012 donde se establecen los lineamientos solo para fines educativos y no serán compartidos con terceros.

Análisis Crítico

Resultados

Los resultados permitieron conocer el estado actual de la información correspondiente a los cargos de gerente general, director administrativo y financiero, director de proyectos, y profesional de talento humano de una MiPyme del sector de construcción ubicada en Cota, Cundinamarca; allí se identificó que no existían documentos que formalizaran e integraran la información de cada uno de los cargos evaluados. Básicamente la manera como se manejan las funciones, roles, requisitos, conocimientos y competencias, es empírica, sin estandarización. Para organizar los hallazgos y dar mayor claridad, los resultados se presentan a continuación separados por categorías de rastreo, persiguiendo los objetivos de investigación:

Categoría 1. Estructura organizacional.

El estudio ayudó a evidenciar que la MiPyme mantiene una estructura jerárquica tradicional con alta dependencia de la gerencia. La toma de decisiones está centralizada y los niveles intermedios tienen muy poca autonomía para la ejecución de tareas. Este modelo asegura control y coherencia y también limita la capacidad de respuesta y el empoderamiento de los trabajadores.

Esta concentración de funciones se traduce en un liderazgo vertical más directivo que el participativo, donde la comunicación fluye principalmente de arriba hacia abajo. Este hallazgo es fundamental, ya que el manual de perfiles de cargo, permitirá establecer canales de comunicación formales y procesos de responsabilidad compartida.

Cargo	Superior Inmediato	Personal a cargo
Gerente General	Junta Directiva	Sí



Dir. Administrativo y Financiero	Gerente	Sí
Director de Proyectos	Gerente	Sí
Profesional de Talento Humano	Dir. Administrativo y Financiero	No

Fuente: Elaboración propia

Estos hallazgos dejan ver que los cuatro cargos analizados no son solo operativos si no que sostienen la estructura completa de la empresa. La gerencia marca el horizonte, las finanzas son la estabilidad, los proyectos son el reflejo de su operación y talento humano sostiene a las personas que hacen posible el trabajo. Dichos cargos son estratégicos.

Categoría 2. Comparación entre objetivos

Por otra parte, en la encuesta al revisar el ítem del **Objetivo del cargo**, en tres de los cuatro cargos hay claridad, mientras que, en el que corresponde al director de proyectos de ingeniería, la respuesta a este ítem fue: *“Planear, coordinar, la ejecución de proyectos de ingeniería, revisar los planos, dar solución a los imprevistos en la obra. Hacer informes de avances, y revisar la parte técnica para que todo quede bien hecho”*. Lo que indica que colocó parte de las funciones más no el propósito o el objetivo general del cargo.

Cargo	Objetivo	Observación
Gerente	Cumplir objetivos organizacionales	Sin indicadores

Dir. Administrativo y Financiero	Garantizar estabilidad financiera	Coherente pero no formalizado
Director de proyectos	Descripción de tareas técnicas	No define el propósito del cargo
Profesional Talento Humano	Cumplir funciones de SST además de las de talento humano.	Enfoque limitado

Fuente: Elaboración propia

Categoría 3. Funciones generales del cargo

Cada persona describió sus funciones generales, pero se encontró que el profesional del talento humano reportó mas funciones de SST y sin embargo al responder sobre relación con otras áreas mencionó actividades administrativas adicionales. Lo que claramente se puede entender que ejerce responsabilidades no documentadas lo que confirma la falta de manuales de funciones.

Con respecto al ítem de **funciones generales del cargo**, cada persona describió las funciones definidas, sin embargo, en el caso del profesional de talento humano, colocó funciones relacionadas todas con la seguridad y la salud en el trabajo, pero respecto al ítem de **relación con otras áreas, para el cumplimiento de objetivos**, colocó: “*Área administrativa y Financiera: Reportes de novedades de nómina, vacaciones e incapacidades. Área de contabilidad: Coordinación para pagos de seguridad social*”. Esto indica que realmente además de las funciones que citó en **funciones**, desarrolla estas otras.



Categoría 4. Evaluación del desempeño y criterios de contribución

Adicionalmente se identificó que no existen parámetros claros para evaluar el desempeño, es decir indicadores, informes, ni la periodicidad de estos, como es el caso del cargo del gerente general, su respuesta frente al ítem de la encuesta, contribuciones Individuales (Criterios de evaluación). A continuación, señale la manera en que su gestión es evaluada. *“Mi gestión se evalúa principalmente por el cumplimiento de los objetivos”*. Esta información es general, ya que no menciona concretamente cuáles son los objetivos, ni la forma en que se evalúan.

De igual forma sucede con cargo del Director Administrativo y Financiero quien respondió en el ítem de la encuesta correspondiente a las **contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)**. **A continuación, señale la manera en que su gestión es evaluada.**

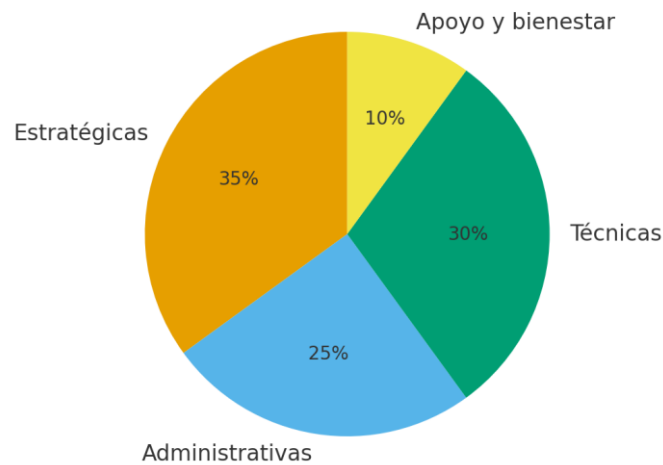
“Mi gestión se evalúa por la capacidad de mantener la estabilidad financiera, cumplimiento de obligaciones fiscales, control del gasto y eficiencia en los procesos administrativos, también por garantizar información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones”.

La falta de indicadores formales en estos 4 roles estratégicos muestra un riesgo importante, quienes toman las decisiones más críticas no cuenta con claridad de sus roles para medir su respectiva gestión, lo que afecta la trazabilidad y capacidad del aporte de cada cargo.

Categoría 5. Distribución funcional

El análisis porcentual de las funciones muestra que el 35% de las actividades están enfocadas en la gestión estratégica y el 30% en el componente técnico-operativo. En contraste, las funciones están relacionadas con el bienestar, la capacidad y el desarrollo del talento humano solo alcanzan un 10% del total.

Figura 2. Distribución porcentual de funciones según naturaleza



Fuente: elaboración propia, con base a encuestas (2025).

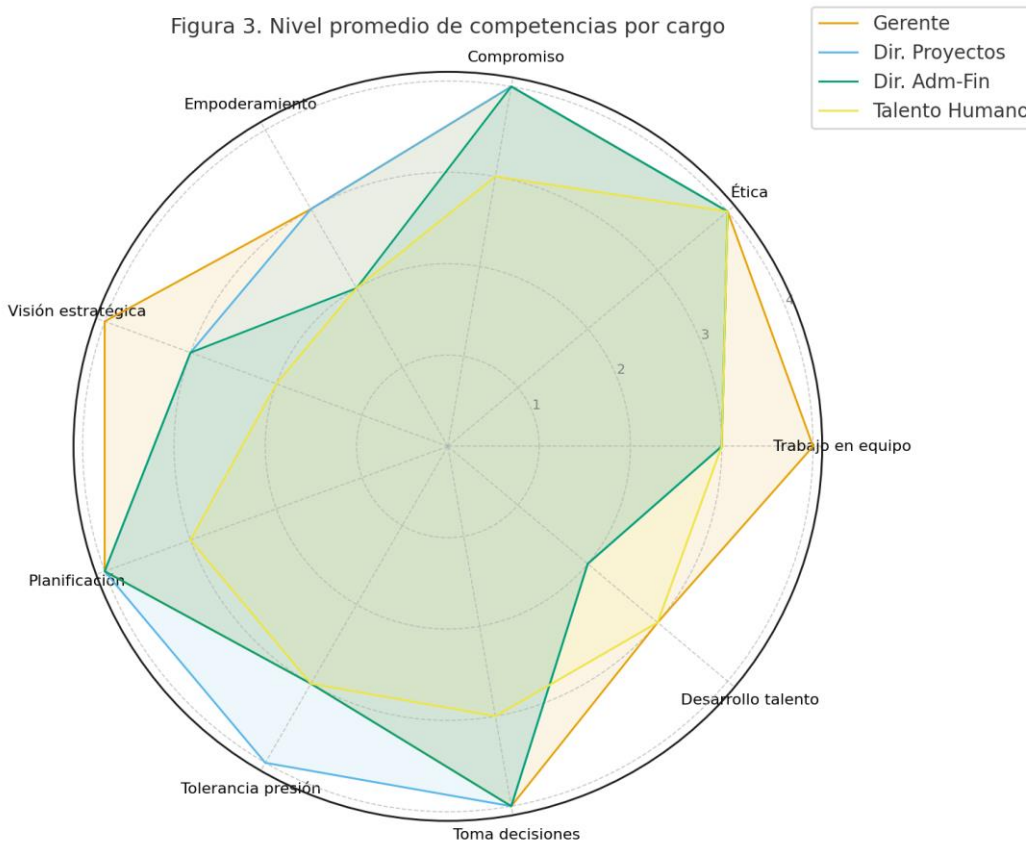
Estos resultados reflejan una organización con gran fortaleza técnica, orientada al cumplimiento de obras y resultados tangibles, pero con poca estructura en el área de desarrollo humano. Se evidencia que la gestión de del talento humano, se limita a la contratación y el cumplimiento legal que en la planificación estratégica del talento humano. Por lo que se evidencia una brecha importante entre la operatividad eficiente y la falta de soporte administrativo a fin de garantizar la sostenibilidad del capital humano. Este desequilibrio confirma la necesidad de contar con un manual de perfiles de cargo por



competencias, que formalice los roles, responsabilidades y competencias requeridas para el desempeño.

Categoría 6. Competencias laborales

El análisis de las competencias evaluadas, permitió identificar los niveles promedio en 4 competencias transversales. Los resultados muestran fortalezas en ética (4.0), compromiso organizacional (3.75) y planificación (3.75), mientras que las competencias más débiles son empoderamiento (2.5) y desarrollo del talento humano (2.5). Esto evidencia solidez ética pero la debilidad en liderazgo distribuido, autonomía y desarrollo personal.



Elaboración propia con base a encuestas (2025)



Evidencia que el gerente general presenta las puntuaciones equilibradas con dominio en el liderazgo y toma de decisiones. El Director Administrativo y Financiero muestra fortalezas en análisis y control, pero autonomía en la delegación de responsabilidades. El director de proyectos se destaca en la planificación, dependiendo su gestión de la gerencia exclusivamente. Finalmente, el profesional de talento humano, demuestra conocimiento normativo pero su labor la orienta más al cumplimiento de la seguridad y salud en el trabajo que al desarrollo integral del personal.

El análisis de competencias evidencia que los cargos tienen un impacto estratégico. Cada uno concentra habilidades clave para la operación y la sostenibilidad pero se observan debilidades que afectan el desarrollo, autonomía y liderazgo del personal.

Categoría 7. Comunicación organizacional

Las encuestas también revelaron que las relaciones entre las áreas se basan en la buena disposición personal de los líderes, pero no en protocolos formales. Las coordinaciones entre proyectos y administración, aunque informales. Las instrucciones verbales prevalecen y dificultan la trazabilidad y evaluación posterior de resultados.

La implementación del manual de perfiles de cargo permitirá definir líneas jerárquicas y los flujos en comunicación, estableciendo responsabilidades claras, tiempos de respuesta. Así la empresa podrá transitar a una comunicación técnica y no dependiente de las relaciones personales.

Categoría 8. Brechas en la gestión del talento humano

El diagnóstico evidenció cinco brechas:

- a. Ausencia de manuales, lo que genera duplicidad de funciones.
- b. Gestión de talento humano, enfocada en lo cumplimiento legal sin planeación ni desarrollo.
- c. Comunicación poco estructurada, sin flujos documentados.
- d. Falta de indicadores que permitan medir la eficiencia y desempeño de los procesos internos.
- e. Baja autonomía en niveles intermedios.

La implementación del manual de perfiles de cargo permitirá definir líneas jerárquicas y los flujos en comunicación, estableciendo responsabilidades claras, tiempos de respuesta. Así la empresa podrá transitar a una comunicación técnica y no dependiente de las relaciones personales.

En conjunto, los resultados muestran que la empresa depende directamente de estos cuatro cargos para funcionar y avanzar. Exactamente por ser estratégicos, la falta de formalización aumenta los riesgos y limita la capacidad de crecer. Esto confirma la urgencia de contar con manuales de perfiles de cargos que sean claros y basados en las competencias, descritas durante todo el presente trabajo.

Desde una perspectiva crítica, la MiPyme, refleja las características de una empresa en transición entre la informalidad y la profesionalización. El modelo de gestión actual prioriza



el control y ejecución, pero no el crecimiento y la formación del personal. Este enfoque puede afectar la capacidad de innovación y la sostenibilidad organizacional. El manual de perfiles de cargo, permitirá que estratégicamente la empresa desarrolle de manera planificada su gestión y además servirá de soporte documental para un futuro en la certificación del sistema de gestión de calidad.

Discusión

Los resultados del estudio permiten responder directamente a la pregunta problema: la ausencia de perfiles de cargo basados en competencias que limita la eficiencia, quita autonomía en los niveles directivos y genera una dependencia latente de la gerencia que afecta la MiPyme para avanzar hacia un modelo estable coherente y orientado a la mejora continua para la organización. Esta situación coincide con lo planteado por Boyatzis (1991), quien señala que cuando los roles no están definidos con claridad, la organización opera sin criterios que orienten el desempeño y sin referentes que permitan consolidar comportamientos efectivos.

Uno de los hallazgos más relevantes es que los cuatro cargos evaluados, gerente, director administrativo y financiero, director de proyectos y profesional de talento humano, funcionan como piezas estratégicas, pero sin una estructura formal que respalde sus decisiones y responsabilidades. Esto explica la centralización de funciones en la gerencia y la baja autonomía de los niveles intermedios. Chiavenato (2017) advierte que las organizaciones con estructuras poco formalizadas tienden a presentar dificultades para coordinar procesos, distribuir responsabilidades y garantizar la calidad de su gestión, aspectos que se reflejan claramente en esta MiPyme.

El análisis también evidencia un contraste importante entre competencias sólidas, ética, compromiso, responsabilidad y competencias débiles relacionadas con el empoderamiento y el desarrollo del talento humano. De acuerdo con Alles (2006) estas competencias blandas son determinantes para consolidar liderazgo distribuido y para fortalecer la cultura organizacional. Su ausencia limita la capacidad de la empresa para delegar, formar equipos autónomos y promover dinámicas de trabajo más colaborativas. Esta brecha se refleja en la actualidad del profesional de talento humano, cuyo rol está fuertemente orientado al cumplimiento legal y a la seguridad y salud en el trabajo, pero no al desarrollo estratégico del capital humano.

Otro aspecto identificado como crítico es la falta de protocolos o de mecanismos para la evaluación del desempeño laboral. Ni las gerencias ni las direcciones cuentan con indicadores o parámetros definidos para medir su aporte al logro de los objetivos de la empresa constructora. Esto coincide con lo señalado por Ulrich (1997), quien sostiene que los roles estratégicos deben ser evaluados con criterios claros para asegurar su impacto en los resultados y en la cultura organizacional. Sin indicadores la empresa funciona por percepción que por evidencia, lo que limita su capacidad de mejora y dificulta la toma de decisiones de manera documentada o fundamentada.

La dependencia del conocimiento individual es algo relevante que se halló. La empresa constructora adolece de procesos de documentación y mecanismos para conservar el conocimiento por lo que gran parte de la operación reposa en la experiencia personal de cada trabajador. Esto representa un riesgo, sobre todo para los cargos estratégicos. Drucker (1993) y Nonaka (1994) coinciden en que la gestión del conocimiento debe trascender lo individual

para convertirse en un activo organizacional o de lo contrario la empresas pueden quedar expuestas a pérdidas de información clave, discontinuidad operativa y retrasos en los procesos.

Al vincular estos resultados con los principios de la gestión de calidad, se vislumbra que la MiPyme no cumple con elementos esenciales planeados por la ISO 9001:2015, como la estandarización, la documentación de procesos, el liderazgo, la comunicación efectiva y la gestión del talento humano. La falta de perfiles de cargo afecta directamente la coherencia en la operación, la definición de responsabilidades y la trazabilidad de las decisiones, elementos básicos para cualquier sistema de gestión de calidad.

Finalmente los resultados muestran que la empresa se encuentra en una transición entre la informalidad y la profesionalización. Coincidiendo con Collings y Mellahi (2009), los cargos estratégicos deben gestionarse con atención especial, pues su desempeño condiciona la sostenibilidad y la competitividad de la organización. En este caso, la ausencia de manuales, la poca autonomía de los directivos intermedios, la falta de indicadores y la concentración de decisiones nos aclaran de que la empresa aún no ha consolidado un modelo de gestión basado por competencias.

Corolario de lo expuesto, la discusión evidencia que la formalización de los perfiles de cargo es una necesidad estratégica para la MiPyme, ya que permitirá ordenar las responsabilidades, fortalecer el liderazgo, mejora la gestión del talento humano y avanzar hacia prácticas coherentes con los estándares de calidad internacionales.

Síntesis y Argumentos Finales

Conclusiones

La presente investigación permitió responder la pregunta de reflexión planteada al evidenciar cómo el conocimiento del estado actual de cuatro cargos de una MiPyme del sector de la construcción aportó información fundamental para orientar la mejora continua. Los resultados demostraron que el estudio de cargos basados en competencias constituyó un insumo significativo para iniciar procesos de fortalecimiento organizacional, sobre todo en una empresa que opera bajo prácticas empíricas, acuerdos verbales y su estructura jerárquica centralizada. Así mismo se identificó la ausencia de documentos formales sobre funciones, roles y responsabilidades y debilidades en competencias clave como el empoderamiento, y el liderazgo, lo que afecta directamente la eficiencia y el desempeño organizacional.

Respecto con el objetivo general, el estudio permitió identificar y analizar el estado actual de la formalización de las funciones, roles, requisitos y competencias de los cuatro cargos evaluados, mostrando que la organización carecía de lineamientos claros y de instrumentos estructurados. Esta situación generó duplicidad de funciones, dependencia de la gerencia y ausencia de criterios para evaluar el desempeño, lo cual limite la capacidad de avanzar hacia modelos profesionales.

En cuanto al primer objetivo específico, la revisión de fuentes permitió concluir que los descriptivos de cargo basados en competencias son pilares fundamentales para ofrecer claridad sobre responsabilidades, facilitar la comunicación interna, definir estándares de desempeño y apoyar procesos de mejora continua. La literatura evidenció que estos

instrumentos fortalecen la estructura organizacional y son determinantes para empresas que buscan avanzar hacia sistemas de calidad.

En relación con el segundo objetivo específico, la evaluación del estado de los cargos mediante encuestas semiestructuradas permitió identificar brechas significativas entre las funciones ejecutadas en la práctica y aquellas que deberían estar formalmente documentadas. Esta evaluación confirmó la ausencia de manuales y la existencia de vacíos en los requisitos y competencias para cada cargo.

Con respecto al tercer objetivo específico, la información obtenida se organizó de manera sistemática, permitiendo consolidar las funciones, roles, requisitos y competencias de cada uno de los cargos evaluados. Esta organización facilitó la posterior fase de análisis al proporcionar una visión ordenada de cada rol.

Frente al cuarto objetivo específico, el análisis detallado de la información evidenció las brechas presentes, tanto en la definición de responsabilidades como en las competencias laborales. La diferencia entre lo que se realiza actualmente y lo que se requiere dejó ver inconsistencias que deben ser corregidas para fortalecer la MiPyme.

Finalmente, para el quinto objetivo específico, la información obtenida se integró y presentó el informe final del estudio el cual consolida la diagnóstico del estado de funciones, roles, requisitos y competencias de los cuatro cargos analizados. El presente documento

sintetiza y organiza los hallazgos de manera suficiente para servir como base a futuros procesos de formalización de la gestión por competencias.

Recomendaciones

1. Aprovechar las fortalezas éticas y de compromiso integrándolas a la cultura organizacional. Estas competencias sólidas pueden convertirse en la base para fortalecer el liderazgo y la cohesión interna del equipo.
 2. Formalizar manuales de perfiles de cargo por competencias, asegurando que incluyan funciones, responsabilidades, requisitos e indicadores. Una vez elaborados, se recomienda socializarlos con todo el personal para garantizar su apropiación y el mejor desempeño en el ejercicio de las funciones propias de sus respectivos cargos.
 3. Fortalecer las competencias de empoderamiento y del desarrollo humano mediante acciones prácticas como delegación, acompañamiento y programas de formación sobre la autogestión y sobre todo del liderazgo.
 4. Establecer flujos de comunicación documentados que ayuden a reducir dependencia de instrucciones verbales para una mejor claridad en la operación.
 5. Crear indicadores de gestión para todos los cargos estratégicos con el fin de evaluar el desempeño de manera objetiva y medir avances.
 6. Avanzar hacia una creación y consolidación de un sistema de gestión de calidad, iniciando por la estandarización de procesos y funciones. La ISO 9001:2015, según la International Organization for Standardization (2015), fortalece la cultura de mejora continua y promueve prácticas más eficientes en la organización.
-
-

Referencias

- Medina Lorza, A. F., Delgado Ortega, A. M., & Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 121–138.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1159
- Álamo Aguilar, M., & Falla Robles, D. (2023). *El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes* (Tesis de maestría). Universidad de Córdoba. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/25612>
- Alles, M. (2009). *Diccionario por competencias: La trilogía*. Granica. S.A.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Buitrago, D. Y., & Castrillón, M. A. (2006). *Conocimiento tácito y explícito en las organizaciones: El desafío de la gestión del conocimiento*. Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b06177a-8e80-4aed-99e3-17562925e668/content>
- Busetto, L., Gumbinger, C., & Wick, W. (2020). *Cómo utilizar y evaluar los métodos de investigación cualitativa*. Neurological Research and Practice.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Secretaría General del Senado de la República de Colombia. (1951). *Código Sustantivo del Trabajo*.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2003). *Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11126gu>
- Creswell, J. W. (2007). *Diseño de investigación y de indagación cualitativa*. Sage.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*.
https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Díaz, L. E., & Torres, E. S. (2022). Gestión del talento humano en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Faugoo, D. (2024). *Human capital strategy: Harnessing the organization's competitive advantage*.
-
-

https://www.researchgate.net/publication/321799325_HUMAN_CAPITAL_STRATEGY_HARNESSING_THE_ORGANIZATION%27S_COMPETITIVE_ADVANTAGE

- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems — Requirements*. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/62085/4eb398f0e6dd4379a04fc7d5df82bab8/ISO-9001-2015.pdf>
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., & Khan, S. K. (2021). *The role of project planning and project manager competencies in public sector project success*. *Sustainability*, 13(24), 13879. <https://doi.org/10.3390/su132413879>
- Kompally, P. (2025). *Kaizen como estrategia de mejora continua en pequeñas y medianas empresas: Un estudio de caso ampliado*. <https://www.researchgate.net/>
- López, G. A., & Araque, Y. D. (2021). *Universidad, ciencia, tecnología e innovación: Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible*. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.
- Lozano, M. A., & Martínez, D. L. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/>
- Luna Pereira, H. O. (2022). *La importancia de la gestión financiera para la toma de decisiones en la industria*. *Revista de Estudios Lingüísticos y del Lenguaje*.
- Mejía, C. A. (2019). *Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una universidad nacional del Perú*. *Ciencia Latina*, 5–6.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). *Strategic leadership: The essential skills*. *Harvard Business Review*, 91(1), 1–11. <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social : procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa* (1.ª ed.). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
-
-

https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49017/Documento_completo.pdf?sequence=1

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Decreto 1083 de 2015: Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Demografía y dinámica empresarial*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-dinamica-empresarial>

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM.

Saldaña, J. (2016). *Manual de codificación para investigadores cualitativos*. Sage Publications.

Schein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janés Editores.

Sehleanu, M., & Flore, E. S. (2019). *Mejora continua mediante el sistema de gestión Kaizen: Un estudio de caso*. Universidad de Estudios Académicos de Bucarest.

Ulrich, D. (1997). *Líderes en Recursos Humanos : La próxima agenda para agregar valor y lograr resultados*. Harvard Business Press.

Ulrich, D. (1997). *Líderes en recursos humanos: La próxima agenda para agregar valor y lograr resultados*. Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.

<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>



Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado Consentimiento firmado por directivo

CONSENTIMIENTO INFORMADO EMPRESA STALO GROUP S.A.S.

Fecha 11 de octubre de 2025

Yo, JUAN CARLOS NIVIA ESPEJO, en mi calidad de directivo y/o responsable del área de talento humano de la empresa STALO GROUP S.A.S. identificado(a) con cédula de ciudadanía número 79.908462 de Bogotá, declaro que voluntariamente aceptamos participar en el estudio titulado: EVALUACIÓN DE CARGOS EN UNA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN COTA CUNDINAMARCA; UNA OPORTUNIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA, el cual será conducido por: ANDRÉS IBAGÓN DÍAZ.

Hemos recibido una explicación clara y completa sobre el carácter general del proyecto, los propósitos del estudio y las razones específicas por las que se realiza. También hemos sido informados sobre los tipos de pruebas y demás procedimientos que se aplicarán, así como de la manera en que se utilizarán los resultados. Comprendemos que se me informarán los resultados y que éstos no serán entregados a nadie más sin nuestra autorización.

En relación con lo anterior, declaramos lo siguiente:

1. Entendemos que no recibiré ningún beneficio personal ni retribución económica por nuestra participación en este proyecto. Sin embargo, reconocemos que los resultados obtenidos podrán incidir positivamente en los procesos de mejora de empresas con condiciones similares a las nuestras.
2. En caso de que sea necesario utilizar nuestros datos personales, fotografías, videos y otra información resultante de la aplicación de la prueba o procedimiento serán únicamente para fines académicos y/o eventos científicos como seminarios, congresos, cursos, simposios y publicaciones, entre otros, autorizo su uso, siempre y cuando lo consideren pertinente, mediante la firma de este documento.

Hemos leído y entendido en su totalidad el presente documento. Por lo tanto, damos nuestro consentimiento informado para participar en el estudio mencionado, comprendiendo los procesos, procedimientos o pruebas que se realizarán por parte de los profesionales investigadores.

En constancia de lo anterior, firmo el presente documento.


Firma
JUAN CARLOS NIVIA ESPEJO


Firma del investigador(es)
ANDRÉS IBAGÓN DÍAZ

Anexo 2. Evaluación por pares de encuestas

Apreciado(a) colega,

De acuerdo con Buitrago y Castrillón (2006), en términos de gestión del conocimiento, la información crítica sobre funciones y competencias depende de los individuos y no de los procesos documentados, finalmente la cultura organizacional refleja una estructura vertical que limita la autonomía y mejora continua.

Le solicitamos muy comedidamente revisar esta encuesta la cual tiene como finalidad levantar información para elaborar los descriptivos de cargo para una MiPyme en Cota. Importante revisar que cumpla con los criterios técnicos básicos necesarios antes de su aplicación. A continuación se presentan siete categorías, con los aspectos a verificar y las preguntas guía, abiertas en su mayoría. Se aplicará a cuatro cargos así: Gerente general, director de proyectos, director administrativo y profesional de talento humano. Esta una de las formas prácticas en las cuales los estudiantes de maestría en talento humano contribuyen mediante su trabajo de grado a las empresas.

Nombres y Apellidos del evaluador(a): Diana Marcela Mora Perilla

Formación Académica: maestría

Área De Experiencia Profesional: gestión humana / gestión social

Tiempo De Experiencia: 16 años

Cargo Actual: Directora

Institución O Empresa: AR Fundación

Categoría	Aspectos a verificar	Preguntas guía para la revisión	Cumple (Sí / No / Parcialmente)	Observaciones / Recomendaciones
1. Estructura general	Propósito y orden lógico	¿Se explica el objetivo de la encuesta? ¿Las preguntas siguen un orden coherente (de lo general a lo específico)?	Si	Es clara y cumple con los elementos fundamentales de un formato de descripción de cargo.
	Claridad y redacción	¿El lenguaje es claro, sin tecnicismos ni ambigüedades? ¿Evita preguntas dobles o confusas?	Si	Es sencillo y comprensible
	Extensión adecuada	¿El tiempo estimado de respuesta es razonable (máx. 15-20 minutos)?	Si	Si, aunque depende del conocimiento y claridad
2. Identificación del cargo	Datos básicos	¿Se solicitan datos como nombre del cargo, área, jefe inmediato y nivel jerárquico?	Si	
	Misión del cargo	¿Incluye una pregunta sobre el propósito o razón de ser del cargo?	Si	la haría mas especifica para que la persona describa la misión del cargo.
3. Funciones y responsabilidades	Descripción de funciones	¿Se piden las principales funciones o tareas del cargo (máximo 5 a 7)?	si	
	Resultados esperados	¿Se indagan los resultados o entregables claves del cargo?	Si	
	Relaciones laborales	¿Se pregunta con quién se relaciona	Si	

		el cargo interna y externamente?		
4. Perfil del cargo	Formación y experiencia	¿Se incluyen preguntas sobre formación mínima, áreas de estudio y años de experiencia requeridos?	Si	
	Competencias técnicas	¿Se pregunta por conocimientos o habilidades técnicas necesarias para el desempeño?	Si	
	Competencias blandas	¿Se consideran habilidades interpersonales o comportamentales (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.)?	Si	
5. Condiciones del puesto	Entorno laboral	¿Se pregunta las condiciones o requisitos?	Si	
	Jornada laboral	¿Se especifica horario o turnos?	Si	
	Nivel de autonomía	¿Se indaga sobre el grado de decisión o supervisión del cargo?	No	No de manera directa, pero se podría inferir en el nivel de competencias.
6. Cierre y validación	Coherencia y completitud	¿Las respuestas permitirían elaborar todas las secciones del descriptivo (misión, funciones, perfil, competencias, condiciones)?	Si	
	Formato y accesibilidad	¿La encuesta está en un formato fácil de diligenciar (digital o físico)?	Si	Permite recoger la información de una manera sencilla.

Anexo 3. Encuestas aplicadas

Encuesta aplicada gerente general

ENCUESTA

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en Stalo Group SAS. Tu aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Gerente General

Nombre del cargo: Gerente de Stalo Group S.A.S.

Superior inmediato: Junta Directiva/ Socios fundadores

Personas a cargo: coordinadores de area ingenieros residentes

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

El objetivo principal del Puesto es dirigir la empresa en su totalidad, tomando decisiones que permitan el crecimiento y estabilidad tanto económica como del equipo humano

Funciones Generales de su Cargo.

1. Planificar y dirigir las operaciones generales
2. aprobar Presupuesto y revisar informes financieros
3. coordinar con los Ingenieros residentes
4. Supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
5. Representar legalmente la empresa
6. Evaluar el desempeño de los líderes de area
7. Participar en toma de decisiones sobre contratación
8. Gestionar los recursos humanos y materiales
9. Revisar la implementación de normas de seguridad

Relación con otra Áreas.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realicelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

- Coordinación constante sobre presupuesto, pagos
- Seguimiento de contratación, nómina y bienestar
- comunicación directa sobre avances
- coordinación de materiales y suministros
- revisión de nuevos proyectos

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación señale la manera en que su gestión es evaluada.

MI GASTOS SE EVALUA PRINCIPALMENTE POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

CONOCIMIENTO GENERAL EN ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, FINANZAS Y LEGISLACIÓN LABORAL

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Menciona los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: PROFESOR EN INGENIERIA CIVIL
 Tiempo de experiencia laboral: MÁS DE 10 AÑOS EN CARGOS DIRECTIVOS
 Conocimientos esenciales: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LIDERAZGO
 Conocimientos especializados: NORMAS ISO

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo.

En una escala de 1 a 4, donde 1= básico; 2= Intermedio; 3=Avanzado y 4= experto.

a.) Competencias genéricas (basadas en los valores de la empresa)

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a la mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

b.) Competencias directivas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Empoderamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

c.) Competencias específicas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Capacidad de planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión y logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Requisitos generales

Rango de Edad: 27 años
 Rango Salarial: 12.000.000
 Horario Laboral: 9:30 AM - 5:00 PM
 Modalidad: Presencial con disponibilidad

Encuesta aplica a director de proyectos

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en Stalo Group SAS. Tu aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Dirección de Proyectos

Nombre del cargo: Coordinador de Proyectos

Superior inmediato: Gerente

Personas a cargo: Maestros de Obra, Ingeniero Residente.

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

Planear, coordinar, controlar la ejecución de proyectos de ejecución. Revisar los planos, dar solución a los imprevistos en obra. Hacer informes de avances, y Revisar la parte técnica para que todo quede bien hecho.

Funciones Generales de su Cargo.

1. Planear y coordinar el desarrollo técnico de los proyectos.
2. Supervisar los cronogramas y metas de ejecución.
3. Controlar el presupuesto asignado a cada obra.
4. Elaborar informes de avance de obra.
5. Coordinar la compra oportuna de materiales.
6. Supervisar al trabajo de los ayudantes de obra.
7. Resolver problemas técnicos durante la obra.
8. Coordinar las reuniones de seguimiento con obreros.
9. Verificar el cumplimiento de los normas de seguridad.

Relación con otra Área.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realicelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

Talento Humano, Coordinación del Personal, Asistencia.
Área Financiera, Consejo de Presupuesto.
Área de Compras, Compra y control de Materiales
SST, Verificación del cumplimiento de Normas
Gerencia, Presentación de Informes y Reportes de Avances

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación señale la manera en que su gestión es evaluada.

Se evalúa Por lo Eficaz Oportuna de los Proyectos
y la calidad y el cumplimiento de Presupuesto

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Manejo de Lectura de Planos, Presupuestos y Cronogramas
y Normas de construcción.

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera: Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: Ingeniero Civil
 Tiempo de experiencia laboral: Entre 6 a 10 años
 Conocimientos esenciales: CONOCIMIENTO DE AUTOCAD
 Conocimientos especializados: GESTION AMBIENTAL Y COSTOS
 Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo.

En una escala de 1 a 4, donde 1= básico; 2= Intermedio; 3=Avanzado y 4= experto.

a.) Competencias genéricas (basadas en los valores de la empresa)

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a la mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b.) Competencias directivas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Empoderamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c.) Competencias específicas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Capacidad de planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión y logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Requisitos generales

Rango de Edad: 30 A 45 años
 Rango Salarial: Salario \$1.000.000 a \$3.000.000.00
 Horario Laboral: 8:00 am a 5:00 pm.
 Modalidad: Presencial.

Encuesta aplicada a director administrativo y financiero

ENCUESTA

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en Stalo Group SAS. Tu aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Dirección Administrativa y Financiera

Nombre del cargo: Director Administrativo y Financiero

Superior inmediato: Gerente General

Personas a cargo: Contador auxiliar contable, asistente administrativa y Personal de apoyo operativo

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

El objetivo principal de mi cargo es garantizar la correcta administración de los recursos financieros y administrativos de la empresa asegurando que se cumplan las obligaciones contables, laborales y tributarias, y que haya un control eficiente del gasto

Funciones Generales de su Cargo.

1. Supervisar y controlar el presupuesto general de la empresa en cada proyecto
2. Revisar informes financieros y presentar reportes mensuales a gerencia.
3. Coordinar el área contable y revisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
4. Autorizar a proveedores, contratistas y empleados.
5. Elaborar proyecciones financieras y análisis de rentabilidad.
6. Dirigir los procesos administrativos de compras, activos y control de inventarios
7. Garantizar el cumplimiento de las normas laborales y tributarias
8. Coordinar con talento humano el pago de nómina y liquidaciones
9. Apoyar la formulación de estrategias financieras y presupuestos para nuevos proyectos.

Relación con otra Área.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realicelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

Gerencia General: revisión y aprobación de decisiones financieras y estrategias

Talento Humano: coordinación de pagos de nómina, seguridad social y contratación.

Área de Proyectos: control de costos de obra, pagos a proveedores y avances financieros.

Área de Compras: aprobación de adquisiciones y control de flujo de caja

Contabilidad: revisión de reportes financieros y conciliaciones bancarias

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación señale la manera en que su gestión es evaluada.

Mi gestión se evalúa por la capacidad de mantener estabilidad financiera, cumplimiento de obligaciones fiscales, control del gasto y eficiencia en los procesos administrativos, también por generar información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Conocimiento en contabilidad, administración, impuestos, legislación laboral, contrataciones y manejo de software contable. También es importante tener manejo de excel avanzado y capacidad de análisis numérico

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: *Profesional en contaduría pública, administración de empresas*

Tiempo de experiencia laboral: *primaria y secundaria en el sector de servicios de dirección*

Conocimientos esenciales: *contabilidad general, análisis financiero*

Conocimientos especializados: *legislación tributaria, NIIF, gestión de tesorería*

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo.

En una escala de 1 a 4, donde 1= básico; 2= Intermedio; 3=Avanzado y 4= experto.

a.) Competencias genéricas (basadas en los valores de la empresa)

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a la mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b.) Competencias directivas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Empoderamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c.) Competencias específicas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Capacidad de planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del mercado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión y logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Requisitos generales

Rango de Edad: *25 - 50 años*

Rango Salarial: *entre \$7.000.000 y \$11.000.000 según experiencia y desempeño*

Horario Laboral: *de lunes a viernes de 8:00am a 6:00pm (aunque a veces tengo que estar más)*

Modalidad: *presencial con posibilidad de trabajo remoto parcial en áreas contables o de planeación.*

Encuesta aplicada a profesional de talento humano

ENCUESTA

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en Stalo Group SAS. Tu aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Profesional del Talento Humano

Nombre del cargo: Profesional Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo

Superior inmediato: Gerente General - Dir. Administrativo Financiero

Personas a cargo: Personal de apoyo, Brigadista

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

Garantizar la gestión integral del talento humano con la implementación de las políticas de seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa y en los diferentes proyectos

Funciones Generales de su Cargo.

1. Coordinar Capacitaciones de SS-O&T
2. Apoyar la Planeación y ejecución de las actividades de bienestar laboral.
3. Elabores informes de cumplimiento en HSEQ
4. Verificar cumplimiento de procedimientos en temas de seguridad y documentación
5. Mantener actualizada la base de datos del personal
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Relación con otra Área.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realicelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

Área administrativa y Financiera: Reportes de
Novedades de nómina, Vacaciones e Incapacidades
Área de Contabilidad: Coordinación para pagos
de Seguridad Social.

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación señale la manera en que su gestión es evaluada.

Mi labor es evaluada por la capacidad de
mantener la estabilidad financiera

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Conocimiento en contabilidad, legislación
laboral

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: Profesional

Tiempo de experiencia laboral: 3 años

Conocimientos esenciales: Análisis Financiero, Control Presupuestal

Conocimientos especializados: Planeación Estratégica, NIIF

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo.

En una escala de 1 a 4, donde 1= básico; 2= Intermedio; 3=Avanzado y 4= experto.

a.) Competencias genéricas (basadas en los valores de la empresa)

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a la mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

b.) Competencias de nivel profesional

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Empoderamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c.) Competencias específicas

Competencia	1 (Básico)	2 (Intermedio)	3 (Avanzado)	4 (Experto)
Capacidad de planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión y logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Requisitos generales

Rango de Edad: 33 años
 Rango Salarial: \$ 3.100.000
 Horario Laboral: 8:00am - 5:00pm - jornada completa
 Modalidad: Presencial

Anexo 4. Encuestas depuradas

Encuesta – Perfil Profesional de Talento Humano

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en la empresa. Su aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Profesional de Talento Humano

Nombre del cargo: Profesional talento humano y seguridad en el trabajo

Superior inmediato: Director Administrativo y Financiero

Personas a cargo: Personal de apoyo

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

Garantizar la gestión integral del talento humano con la implementación de políticas de seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa y en los diferentes proyectos.

Funciones Generales de su Cargo.

1. Coordinar capacitaciones de SG-SST
2. Apoyar la planeación y ejecución de las actividades de bienestar laboral.
3. Elaborar informe de cumplimiento en HSEQ.
4. Verificar el cumplimiento de proveedores en temas de seguridad.
5. Mantener actualizada la base de datos del personal.

Relación con otra Áreas.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.



Realícelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

Área adminsitrativo: reportes de novedades de nomina, vacaciones e incapacidades.

Contabilidad: Coordinación para pagos de seguridad social.

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación, señale la manera en que su gestión es evaluada.

Mi labor es evaluada por la capacidad de mantener la estabilidad financiera.

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Conocimiento en contabilidad, legislación laboral.

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: Profesional

Tiempo de experiencia laboral: 3 años.

Conocimientos esenciales: Análisis financiero, control presupuestal.

Conocimientos especializados: Planeación estratégica, NIIF.

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo. 1= nivel básico, 2= el nivel intermedio, 3= avanzado y 4 experto.

Ítem.	Nivel esperado			
	1	2	3	4
Competencias organizacionales				
Trabajo en equipo			x	
Ética				x
Compromiso con la organización				x
Competencias directivas				
Empoderamiento				x
Liderazgo para el cambio.		x		
Visión estratégica			x	
Liderazgo ejecutivo		x		
Competencias específicas				
Capacidad de planificación y organización.			x	
Tolerancia a la presión.		x		
Toma de decisiones			x	

Gestión y logro de objetivos			X	
Pensamiento estratégico			X	
Trabajo en equipo		X		

Requisitos generales

Rango de Edad: 33 años

Rango Salarial: \$3.100.000

Horario Laboral: 8:00 a.m. a 5:00 p.m. jornada continua

Modalidad: Presencial

Encuesta – Perfil Director Proyectos

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en la empresa. Su aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Dirección de proyectos

Nombre del cargo: Coordinador de proyectos

Superior inmediato: Gerente

Personas a cargo: Maestros de obra, ingeniero residentes.

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:



Planear, coordinar, controlar la ejecución de proyectos de ingeniería. Revisar los planos, dar solución a los imprevistos en obra. Hacer informes de avances y revisar la parte técnica para que todo quede bien.

Funciones Generales de su Cargo.

1. Planear y coordinar el desarrollo.
2. Desarrollo técnico de los proyectos.
3. Supervisar los cronogramas y metas de ejecución.
4. Controlar el presupuesto a cada obra.
5. Elaborar informes de los avances obra.
6. Coordinar la compra oportuna de materiales.
7. Supervisar el trabajo de los ayudantes de obra.
8. Resolver problemas técnicos durante la obra.
9. Coordinar las reuniones de seguimiento con obreros.
10. Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad.

Relación con otra Áreas.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realícelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

Talento humano, coordinación del personal asistencial.

Financiera, control de presupuesto

Compras, compra y control de materiales.

SST, verificación del cumplimiento de normas.

Gerencia, presentación de informes y reportes de avances.



Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación, señale la manera en que su gestión es evaluada.

Se evaluó por la entrega oportuna de los proyectos y la claridad y cumplimiento del presupuesto.

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Maneja lectura de planos, presupuestos y cronogramas y normas de construcción.

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: Ingeniero civil

Tiempo de experiencia laboral: Entre 6 a 10 años.

Conocimientos esenciales: Control de obra y AutoCAD.

Conocimientos especializados: Gestión ambiental y costos.

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo.

1= nivel básico, 2= el nivel intermedio, 3= avanzado y 4 experto.

Ítem.	Nivel esperado			
	1	2	3	4
Competencias organizacionales				



Trabajo en equipo			X	
Ética			X	
Compromiso con la organización			X	
Competencias directivas				
Empoderamiento			X	
Liderazgo			X	
Comunicación			X	
Orientación a resultados			X	
Competencias específicas				
Capacidad de planificación y organización.			X	
Conocimientos técnicos.		X		
Toma de decisiones			X	
Gestión y logro de objetivos			X	
Comunicación			X	
Trabajo en equipo.			X	

Requisitos generales

Rango de Edad: 30 a 45 años

Rango Salarial: Salario \$6.000.000 a \$9.000.000

Horario Laboral: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Modalidad: Presencial

Encuesta – Perfil Director Administrativo y Financiero

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en la empresa. Su aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: Dirección Administrativo y Financiera

Nombre del cargo: Director Administrativo y Financiero

Superior inmediato: Gerente General

Personas a cargo: Contador, auxiliar contable, asistentes administrativo y personal de apoyo.

Objetivo del cargo.

Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

Garantizar la correcta administración de la empresa, asegurando que se cumplan las obligaciones contables, laborales y tributarias, incluyendo control eficiente del gasto.

Funciones Generales de su Cargo.

1. Supervisar y controlar el presupuesto general de la empresa y de cada proyecto.
 2. Revisar informes financieros y presentar reportes mensuales a gerencia.
-
-

3. Coordinar el área contable y revisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
4. Autorizar a proveedores, contratistas y empleados.
5. Elaborar proyecciones financieras y análisis de rentabilidad.
6. Dirigir los procesos administrativos de archivo y control de inventarios.
7. Garantizar el cumplimiento de las normas laborales y tributarias.
8. Coordinar con el proceso de talento humano el pago de nómina y liquidaciones.
9. Apoyar la formulación de estrategias financieras y presupuestales para nuevos proyectos.

Relación con otra Áreas.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realícelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

- Gerencia general: revisión y aprobación de decisiones financieras y estratégicas.
- Talento humano: coordinación de pagos de nómina, seguridad social y contratación.
- Compras: aprobación de adquisiciones y control de flujo de caja.
- Contabilidad: revisión de reportes financieros y conciliaciones bancarias.

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación, señale la manera en que su gestión es evaluada.



Su gestión es evaluada por la capacidad de mantener estabilidad financiera, cumplimiento de obligaciones fiscales, control del gasto y eficiencia en los procesos administrativos, también por garantizar información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Conocimiento en contabilidad, administración financiera, impuestos, legislación laboral, contratación y manejo de software contable, también es importante tener manejo de Excel avanzado y capacidad de análisis numérico.

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: Profesional en contaduría pública, administración de empresas

Tiempo de experiencia laboral: Mínimo 8 años, con al menos 4 en cargos de dirección.

Conocimientos esenciales: Contabilidad general, análisis financiero.

Conocimientos especializados: Legislación tributaria, NIIF, gestión de tesorería.

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo. 1= nivel básico, 2= el nivel intermedio, 3= avanzado y 4 experto.

	Nivel esperado
--	----------------

Ítem.	1	2	3	4
Competencias organizacionales				
Trabajo en equipo		x		
Ética			x	
Compromiso con la organización			x	
Competencias directivas				
Empoderamiento			x	
Liderazgo para el cambio.	X			
Visión estratégica			X	
Liderazgo ejecutivo			X	
Competencias específicas				
Capacidad de planificación y organización.			X	
Conocimiento del mercado		x		
Toma de decisiones			X	

Gestión y logro de objetivos			X	
Pensamiento estratégico			X	
Liderazgo			X	

Requisitos generales

Rango de Edad: 35 a 50 años

Rango Salarial: \$ 7.000.000 a \$11.000.000, según experiencia y desempeño

Horario Laboral: De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m., con disponibilidad

Modalidad: Presencial con posibilidad de trabajo remoto parcial en temas contables o de planeación.

Encuesta – Perfil Gerente

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el conocimiento del personal sobre sus actividades en la empresa. Su aporte es esencial para diagnosticar necesidades en la gestión de talento humano.

Identificación del Cargo: **Gerente General**

Nombre del cargo: Gerente

Superior inmediato: Junta Directiva

Personas a cargo: Coordinadores de área

Objetivo del cargo.



Mencione de manera general cuál es el objetivo del puesto dentro de la empresa, así como un resumen de las tareas que desempeñará:

Dirigir la empresa en su totalidad, tomando decisiones que permitan el crecimiento y estabilidad tanto económica como del talento humano.

Funciones Generales de su Cargo.

10. Planificar y dirigir las operaciones generales.
11. Aprobar presupuesto y revisar informar financieros.
12. Coordinar con los ingenieros residentes.
13. Supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
14. Representar legalmente la empresa.
15. Evaluar el desempeño de los líderes de área.
16. Participar en toma de decisiones sobre contratación.
17. Gestionar los recursos humanos y materiales.
18. Revisar la implementación de normas de seguridad.

Relación con otra Áreas.

Indique la relación con otras áreas para el cumplimiento de sus objetivos.

Realícelo en el siguiente orden: nombre del área y sobre qué asuntos se basa la comunicación.

Ejemplo: Talento Humano, con coordinación de nómina, para reportar novedades de ingreso o retiro.

- Coordinación constante sobre presupuesto.
 - Seguimiento de contratación, nómina y bienestar.
 - Comunicación con el área técnica, sobre avances
 - Coordinación de materiales y suministros
 - Revisión de nuevas propuestas.
-
-

Contribuciones Individuales (Criterios de evaluación)

A continuación, señale la manera en que su gestión es evaluada.

Su gestión es evalúa principalmente el cumplimiento de los objetivos.

Conocimientos básicos o esenciales para el cargo.

Conocimiento general en administración, construcción, finanzas y legislación laboral.

Requisitos de Estudios y Experiencia.

Mencione los conocimientos y habilidades requeridos de la siguiente manera; Nivel de estudios, experiencia, conocimientos básicos, conocimientos especializados.

Nivel de estudio: Profesional en ingeniería civil.

Tiempo de experiencia laboral: Más de 10 años en cargos directivos.

Conocimientos esenciales: Planeación estratégica, liderazgo.

Conocimientos especializados: Normas ISO.

Competencias para el Cargo

De acuerdo a su cargo, señale las competencias de cada tipo que son necesarias y en qué grado de desarrollo. 1= nivel básico, 2= el nivel intermedio, 3= avanzado y 4 experto.

Ítem.	Nivel esperado			
	1	2	3	4
Competencias organizacionales				
Trabajo en equipo			x	
Ética			x	



Compromiso con la organización			X	
Competencias directivas				
Empoderamiento				X
Liderazgo para el cambio.			X	
Visión estratégica				X
Liderazgo ejecutivo				X
Competencias Especificas				
Capacidad de planificación y organización			X	
Liderazgo			X	
Toma de decisiones				X
Gestión y logro de objetivos				X
Pensamiento estratégico				X
Trabajo en equipo				X

Requisitos generales



Rango de Edad: 47 años

Rango Salarial: \$ 12.000.000

Horario Laboral: 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

Modalidad: Presencial en disponibilidad

Anexo 5. Diccionario de competencias Martha Alles

Liderazgo por competencias

Alles (2009) define como la capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica constituirse en un referente interno y externo en materia de liderazgo ejecutivo, tanto formal como informal.

Liderazgo ejecutivo

Alles (2009) define como la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los

demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

Liderazgo para el cambio

Alles (2009) define como la capacidad para idear y diseñar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable. Capacidad para generar en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio.

Visión estratégica

Alles (2009) define como la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

Orientación al logro



Alles (2009) define como la capacidad para enfocar los esfuerzos en la obtención de resultados, superando obstáculos y buscando constantemente mejorar los estándares de desempeño. Ejemplo de comportamiento observable: cumple los objetivos definidos dentro de los plazos establecidos y busca optimizar los recursos disponibles.

Tolerancia a la presión de trabajo

Alles (2009) define como la capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Trabajo en equipo

Alles (2009) define como capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Orientación al servicio

Alles (2009) define como la disposición constante para comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno o externo, brindando soluciones oportunas y efectivas.

Ejemplo de comportamiento observable: anticipa las necesidades del cliente, mantiene actitud empática y busca superar las expectativas del servicio.

Comunicación efectiva

Alles (2009) define como la capacidad para expresar ideas de manera clara, precisa y oportuna, tanto de forma oral como escrita, y para escuchar activamente a los demás.

Ejemplo de comportamiento observable: transmite información relevante con claridad y adapta su mensaje según el interlocutor.

Conocimiento de la industria y el mercado

Alles (2009) define como la capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos,

gustos y necesidades del cliente.

Comunicación eficaz

Alles (2009) define como la 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.

Compromiso organizacional

Alles (2009) define como el grado de identificación con los valores, principios y objetivos de la entidad, demostrando lealtad, ética y responsabilidad institucional. Ejemplo de comportamiento observable: actúa de acuerdo con las políticas de la organización y promueve su cumplimiento.

Planificación y organización

Alles (2009) define como como la habilidad para definir objetivos, establecer prioridades y estructurar tareas de manera eficiente para alcanzar metas institucionales. Ejemplo de comportamiento observable: elabora planes de trabajo realistas, asigna recursos y realiza seguimiento a su ejecución.

Pensamiento estratégico

Alles (2009) define como como la capacidad para que los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

Liderazgo

Alles (2009) define como la capacidad para influir positivamente en otras personas, motivarlas, dirigir sus esfuerzos y promover un clima de trabajo armónico orientado al logro de resultados. Ejemplo de comportamiento observable: guía al equipo hacia los objetivos, proporciona retroalimentación y reconoce el desempeño destacado.

Liderazgo para el cambio

Alles (2009) define como capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Toma de decisiones

Alles (2009) define como la habilidad para identificar problemas, evaluar alternativas y seleccionar la opción más adecuada considerando los riesgos y la información disponible. Ejemplo de comportamiento observable: actúa con seguridad y rapidez ante situaciones críticas, asumiendo responsabilidad por los resultados.

Gestión y logro de objetivos

Alles (2009) define como la 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.

Gestión de la calidad

Alles (2009) define como la capacidad para aplicar criterios de mejora continua, asegurando que los procesos, productos o servicios cumplan los estándares establecidos.

Ejemplo de comportamiento observable: implementa controles de calidad y promueve buenas prácticas en la ejecución de las funciones.

Conocimiento técnico del área

Alles (2009) define como el dominio de los procedimientos, normativas y herramientas propias del campo de actuación del cargo. Ejemplo de comportamiento observable: aplica correctamente los métodos y técnicas que exige su rol, garantizando la calidad del resultado.

Capacidad de análisis

Alles (2009) define como la facultad para interpretar información, identificar problemas, causas y posibles soluciones, apoyando la toma de decisiones en su nivel de competencia. Ejemplo de comportamiento observable: analiza datos, documentos o evidencias con criterio lógico antes de emitir conclusiones.

Orientación a la mejora continua

Alles (2009) define como el interés permanente por aprender, innovar y optimizar los procesos bajo su responsabilidad. Ejemplo de comportamiento observable: propone cambios que aumentan la eficiencia y busca retroalimentación para su desarrollo personal.

Cumplimiento normativo

Alles (2009) define como como la capacidad para actuar conforme a la legislación, reglamentación y procedimientos internos aplicables a su rol. Ejemplo de comportamiento observable: realiza su labor respetando los principios éticos, legales y administrativos de la organización.

Empatía

Alles (2009) define como la capacidad para ponerse en el lugar del otro, comprender sus necesidades, emociones y perspectivas, respondiendo con sensibilidad y respeto. Ejemplo de comportamiento observable: escucha activamente y adapta su conducta para mantener relaciones laborales constructivas.

Visión Estratégica

Alles (2009) define como la capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos.

Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Adaptabilidad

Alles (2009) define como la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno del trabajo, reconociendo nuevas responsabilidades o condiciones con actitud positiva. Ejemplo de comportamiento observable: mantiene el rendimiento ante modificaciones en los procesos o ante imprevistos.

Autocontrol

Alles (2009) define como la habilidad para mantener la calma, la objetividad y el equilibrio emocional ante situaciones de presión o conflicto. Ejemplo de comportamiento observable: responde con serenidad y asertividad frente a críticas o tensiones.

