

Diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa Arcila Asociados S.A.S.

Nidy Andrea Gómez Montoya.

Sthefany Grajales Palacio.

Yenny Alejandra Loaiza Soto.

Mónica Ossa Orozco.

Especialización Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Asesores:

Angela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Osorio Nieto

Noviembre de 2021

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Referente conceptual.....	6
2.1	Antecedentes o estado del arte.....	6
2.2	Planteamiento del problema.....	11
2.3	Justificación.....	15
2.4	Objetivos.....	17
3.	Referente Teórico.....	18
3.1	Marco teórico.....	18
3.2	Marco normativo o legal.....	42
4.	Referente Metodológico.....	43
5.	Análisis de Resultados.....	44
5.1	Direccionamiento estratégico:.....	44
5.2	Modelo actual de Gestión de Talento Humano:.....	46
5.3	Análisis de los Modelos:.....	49
5.4	Diseño del Modelo de Gestión por Competencias:.....	50
6.	Discusión.....	62
7.	Conclusiones.....	63
8.	Recomendaciones.....	64
9.	Referencias.....	65
	Anexos.....	68
	Anexo 1. Entrevista para Coordinador de Sede.....	68
	Anexo 2. Entrevista para Auditor de Impuestos.....	72
	Anexo 3. Entrevista para Auditor de Inventarios.....	75
	Anexo 4. Valoración del desempeño del empleado.....	78
	Anexo 5. Formato de evaluación del desempeño para el Coordinador de Sede.....	79
	Anexo 6. Formato de evaluación del desempeño para el Auditor de Impuestos.....	82
	Anexo 7. Formato de evaluación del desempeño para el Auditor de Inventarios.....	85
	Anexo 8. Perfil de cargo por competencias para Coordinador de Sede.....	88
	Anexo 9. Perfil de cargo por competencias para Auditor de Impuestos.....	93
	Anexo 10. Perfil de cargo por competencias para Auditor de Inventarios.....	98
	Anexo 11. Diccionario de Competencias y comportamientos.....	102

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Necesidades de logro, poder y afiliación.....	244
Ilustración 2 Gestión Estratégica de Recursos Humanos	266
Ilustración 3 Tecnología de gestión de recursos humanos	277
Ilustración 4 Administración de personal y Recursos Humanos	29
Ilustración 5 Estrategia Empresarial.....	300
Ilustración 6 Modelo de iceberg.....	333
Ilustración 7 ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?	344
Ilustración 8 Aplicación del modelo	555
Ilustración 9 Desarrollo de Competencias	600
Ilustración 10 . Proceso natural del desarrollo de competencias	611

Índice de Tablas

Tabla 1 Marco Normativo.....	42
Tabla 2 Cuadro comparativo Modelos de Gestión.....	49
Tabla 3 Competencias y Niveles para Coordinador de Sede.....	52
Tabla 4 Competencias y Niveles para Auditor de Impuestos.....	52
Tabla 5 Competencias y Niveles para Auditor de Inventarios.....	52

1. Introducción.

El mundo actual transcurre en un constante cambio, influenciado por la tecnología, las comunicaciones, la globalización de la economía y la eliminación de las fronteras entre los países; logrando una interacción que permite el flujo permanente de conocimiento entre los diferentes actores sociales; este fenómeno que se ha dado a nivel mundial ha hecho que las organizaciones se transformen y se orienten no solo hacia objetivos económicos si no también hacia la innovación y la competitividad a través de la aplicación de diferentes estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos; para lograr esto es fundamental que las organizaciones encuentren talento humano idóneo y capacitado para cada área y proceso, lo que lleva a que en la actualidad se apliquen diferentes técnicas para la selección, atracción y retención del personal con la finalidad de obtener los perfiles adecuados para las necesidades de cada cargo dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, es necesario que las empresas estructuren un área de talento humano que incluya en su quehacer un modelo de gestión del talento humano adecuado a las necesidades propias de la organización, a través de la implementación clara de estrategias y conocimientos que lleven a un mejoramiento continuo en los procesos y a potencializar las habilidades y destrezas de cada uno de sus colaboradores en busca del cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización.

Es por esto que el presente trabajo de desarrollo se enfoca en el diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa Arcila Asociados S.A.S. para los cargos coordinador de sede, auditor de impuestos, auditor de inventarios; el cual le permita gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano incorporando los procesos de selección, creación del perfil del cargo, manual de funciones y la evaluación del desempeño de acuerdo a las competencias requeridas por la organización con la finalidad de incrementar el potencial, la eficacia y la

eficiencia organizacional, a través del engranaje de cada uno de sus colaboradores con los objetivos estratégicos y la razón de ser de la organización.

2. Referente conceptual.

2.1 Antecedentes o estado del arte.

Los aportes comparados, contrastados y analizados le otorgarán a esta propuesta, conocimiento a nivel interdisciplinario que involucra diversas fuentes; es por eso por lo que se elabora el estado del arte, desde la búsqueda y el análisis documental de una variedad de proyectos, de autores y trabajos de grado tanto de investigación como de implementación del modelo de gestión por competencias enfocados en empresas del área financiera y administrativa en las cuales se pudo encontrar diversos estudios de diferente índole con múltiples perspectivas.

En ese sentido, si se adopta la idea de que el conocimiento se genera a partir de la investigación, la revisión del estado del arte sobre un tema específico, constituye un paso obligado dentro del proceso de construcción de conocimiento, ya que el estudio previo y sistemático de las investigaciones precedentes, permite no solo contribuir al mejoramiento de la teoría y la práctica de un tópico determinado, sino también llegar a conclusiones y respuestas nuevas que se proyecten a futuro (Molina, 2017, pág. 4).

A continuación, se presenta un análisis de estudios¹ nacionales e internacionales, que son relevantes para el diseño de este proyecto, que aportan diferentes perspectivas y situaciones, que nos son útiles para contrastar, analizar y reflexionar sobre modelos de gestión por competencias.

Propuesta presentada por **Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado (2015)** analizaron y propusieron un cambio al modelo de gestión por competencias para el personal de la empresa ACMED S.A.S. de la ciudad de Cartagena utilizando la clasificación de la UNESCO, donde de manera general plantean que las competencias deben ser: las del ser, saber

¹ Cada uno de los trabajos son investigados en revistas indexadas, trabajos y tesis de grado que guarden relación directa o indirecta con nuestro trabajo de desarrollo, aclarando además que dichos estudios son actualizados y son de un máximo de 6 años previos al año en curso.

y saber hacer. Así mismo, aclaran que la mencionada empresa venía manejando un enfoque por calificación, partiendo de la elaboración del análisis y descripción de cargos; es así como las autoras aplicaron un instrumento que les permitió conocer la descripción de los diferentes cargos y posteriormente compararon con la clasificación seleccionada y definieron los perfiles por competencias para cada cargo, posteriormente procedieron a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, y concluyeron que: “los beneficios para la empresa son poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional” (Gómez & Mendoza, 2015). Este trabajo buscaba establecer un modelo de selección por competencias que puede ser implementado en la empresa, específicamente en el área administrativa y operativa, así como para otras organizaciones que lo encuentren pertinente.

Propuesta presentada por **Edlidy Katharina Buitrago Rocha y Nathalia Alejandra Rubio Daza (2019)** para la Universidad Piloto de Colombia, está orientada a desarrollar una propuesta que permita la identificación de las competencias de la empresa TSIÓN Consultoría e Ingeniería, tomando como base el diccionario de competencias de Martha Alles para la caracterización de las competencias básicas y genéricas de los niveles organizacionales, estratégicos y tácticos, en tanto que para el nivel operativo se desarrolló bajo los criterios de desempeño del SENA; “analizando su contexto interno y externo para direccionar y potencializar sus procesos, con base en estándares y normas de competencia laboral, para lograr el desarrollo de su plan estratégico y potencializar a sus empleados y de esta forma aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad” (Buitrago & Rubio, 2019). Es así como el desarrollo de este trabajo busca fundamentar el modelo de gestión por competencias para la empresa TSION, con el objetivo de optimizar sus procesos, ya que las autoras consideran que “es vital que las empresas organicen todos sus sistemas, conozcan el nivel de destreza de las personas en el desarrollo de sus actividades, seleccionen los

candidatos con mayor probabilidad de acierto y evalúen con mayor equidad” (Buitrago & Rubio, 2019). Así mismo las empresas puedan desarrollar su proceso de selección y evaluación “con criterios claros y medibles ajustados a las necesidades de la empresa lo que se reflejará en la administración de todos sus procedimientos, de tal forma que la organización y las personas que hacen parte de ella trabajen en sincronía por desarrollar su estrategia organizacional” (Buitrago & Rubio, 2019).

Propuesta presentada por **Cuauhtémoc Guerrero, Mireia Valverde y María Tatiana Gorjup (2011)** con un análisis de la gestión por competencias de la empresa española de la teoría a la práctica, plantea la gestión por competencias como una técnica para la gestión de los recursos humanos, orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización.

Dicho trabajo tiene como objetivo comparar los datos entre varios periodos, así como de conocer las motivaciones de la utilización o no de la gestión por competencias por parte de diferentes empresas, y analizar su evolución; buscando mejorar los resultados de las empresas presentando modelos concretos de competencias profesionales exitosas, adaptadas a un contexto de trabajo específico, para que se mejore el desempeño.

Allí las autoras plantean diferentes interrogantes sobre el alto grado de implementación de esta técnica, presente en el modelo de gestión y evaluación por competencias y, su relación con el rendimiento empresarial en compañías de sectores específicos y con resultados económicos diversos. Señalan en el trabajo que “La diversidad de despliegues de comportamientos que se observan de los individuos en las áreas laborales y el origen de estos es causa de que en la teoría de competencias existan distintas descripciones de competencias que, en buena medida, originan que se construyan listas de competencias” (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2011). Este trabajo le permite a nuestro proyecto, conocer el grado de implementación que tiene la gestión por competencias en las empresas españolas, así como obtener evidencia de un gran porcentaje de las

empresas de sectores familiarizados con servicios contables, que manifestaron no disponer de una gestión por competencias, pero se encontraban en proceso de introducirla en sus organizaciones en un periodo máximo de dos años; además, resaltamos el apartado: “los hallazgos obtenidos indican que los sectores empresariales con buenos resultados muestran una tendencia a tener gestión por competencias, dado que en la prueba de diferencia de proporciones entre ambos sectores de estudio la diferencia resultante fue considerable” (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2011).

Propuesta presentada por **Alexandra Parra y Jairo Marín (2013)** para la Universidad de Medellín, en el cual abordan diversos aspectos indispensables para su total comprensión como un aporte fundamental al desarrollo en la Gestión por Competencias en el Talento Humano, para una eventual implantación y posterior aplicación como una estrategia encaminada a desarrollar todo el potencial que tienen los trabajadores con respecto al conocimiento, habilidades, destrezas, innovación y creatividad. Por ello los autores buscan darle un direccionamiento diferente al Talento Humano en la organización, al proponer un nuevo modelo, el cual está basado en un enfoque de Gestión por Competencias, de tal manera que permita tener empleados con el suficiente conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes acordes al cargo, dicho en otras palabras, con el perfil indicado para el desempeño de sus funciones. En el mencionado trabajo afirman que “Las empresas (...) deben encaminar sus objetivos y metas a partir de una excelente Gestión por competencias; esta herramienta administrativa permite tener el personal indicado, en el puesto indicado y realizando las actividades indicadas, de esta manera se garantiza en un alto porcentaje el logro de las metas organizacionales” (Parra & Marín, 2013). Es así como este trabajo permite extraer varios elementos de análisis y de implementación, debido a que encuentra en las estrategias, un camino para tener un Talento Humano basado en Gestión por Competencias

acordes a los requerimientos de cada cargo, de esta manera se garantiza tener empleados más competentes en la empresa.

Propuesta elaborada por **Carlos Gustavo Ávila Moreno (2016)** para la Universidad Central de Bogotá, para la Maestría en Gestión de Organizaciones, este trabajo busca implementar la gestión por competencias para la fase I (procesos de auditoría y control, gestión de calidad, gestión de riesgos y trámite de operaciones) para una entidad financiera llamada Centro de Servicios Crediticios (CSC). De este modo “la gestión por competencias se encarga de alinear la gestión de los recursos humanos con la estrategia organizacional y de desarrollar las capacidades de estos recursos a fin de hacer más efectiva y beneficiosa esta integración” (Ávila, 2016). Es así como la aplicación de la gestión por competencias implica crear instrumentos metodológicos fundamentales para tomar decisiones óptimas sobre planes de acción que se enfoquen en el avance del estado de las competencias de los colaboradores de las organizaciones y que pueden ajustarse y utilizarse en otras organizaciones del mismo sector.

Propuesta elaborada por **Martha Isabel Benavides Beltrán, Cristian Gerardo Gómez Zuleta, Edwin Felipe Orozco Malangón, Francia Riveros Torres, Irma Cristina Tibaduiza González y Angie Paola Velandia Ortiz (2016)** para la Universidad Piloto de Colombia y de acuerdo con lo descrito por Martha Alles (2006) "Si la organización trabaja con un sistema de gestión por competencias, se evaluará en función a ellas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área, y nivel de posición" (Alles M. , Desarrollo del talento humano, 2006). Allí los autores implementaron un modelo apoyado en las bases conceptuales planteadas por Martha Alles, donde encontraron un modelo de optimización de recursos humanos, el cual interpretan como un modelo que “permite manejar las actitudes, aptitudes y habilidades que poseen las distintas posiciones dentro de una organización. La adecuada administración de dicha relación junto con la planeación estratégica de la empresa es un

excelente modelo de gerenciamiento de recursos humanos” (Benavides, y otros, 2016). Los autores buscan implementar en COLVAPOR S.A.S. un modelo de competencias para las posiciones de la empresa “que ayude a que la compañía mejore y organice procesos que actualmente están presentando falencias y que afectan los resultados de la organización” (Benavides, y otros, 2016). De allí se destaca que “la importancia de definir roles, y estandarizar la metodología implementada en selección, contratación, formación, planes de carrera y sucesión, para que los colaboradores fortalezcan sus habilidades (...) de acuerdo con la teoría propuesta por Martha Alles” (Benavides, y otros, 2016).

Los antecedentes anteriormente descritos permiten dentro del objeto de esta propuesta de grado establecer diferentes aspectos teóricos, prácticos y metodológicos en la búsqueda de diseñar un sistema de gestión por competencias. El objetivo es la comparación entre los diferentes modelos, así como de conocer la utilización de la gestión por competencias por parte de dichas empresas y su impacto.

2.2 Planteamiento del problema.

El mundo está evolucionando de una forma acelerada, afectando el entorno económico, social y cultural, trayendo consigo ventajas y desventajas para los diferentes sectores económicos, desencadenando una globalización que ha obligado al hombre a cambiar, innovar y reinventarse así mismo. Las Organizaciones durante las últimas décadas han entendido que el talento humano es el activo intangible más valioso con el que cuentan, además de que es el factor clave para darle a la organización una ventaja competitiva para el logro de los objetivos estratégicos. A medida que el insumo humano se desempeña de manera eficiente, las organizaciones se verán beneficiadas en cuanto a los costos de operación pues estos serán

menores, por lo cual, las habilidades, aptitudes y actitudes de los empleados conducirán al triunfo de la organización. Se debe tener en cuenta que para llegar al éxito se necesita de una fuerza laboral competente y que sea flexible, que acepte el cambio, que tenga capacidad de adaptación sin perder la motivación.

Con base en lo anterior, se debe reconocer la importancia de realizar un proceso de selección impecable, en donde se elija al personal más idóneo y capaz, las organizaciones deben entender que no es solo reclutar ese personal sino fidelizarlo día a día y darles capacitación constante, realizar evaluaciones de desempeño para así lograr el desarrollo del talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales en el ámbito de los nuevos contextos socioeconómicos.

En este trabajo nos centraremos en la empresa Arcila Asociados S.A.S. la cual “es una firma fundada por contadores públicos, con más de 15 años de experiencia, que ejercen funciones de revisoría fiscal, auditoría interna, auditoría externa y asesorías contables en empresas con actividades: industriales, comerciales, de servicios, en entidades sin ánimo de lucro con actividades educativas, gremiales, cívicas, de apoyo a la comunidad y de macroproyectos, entre otras; es una sociedad constituida legalmente, inscrita ante la Junta Central de Contadores², bajo el número 1331; está conformada por 25 colaboradores, y su estructura es la siguiente:

Gerente General, Líder de auditoría y Calidad, Coordinadores de sede, Contador, Auxiliar contable, Asistente administrativa y de talento humano, Auxiliar del sistema de gestión, salud y seguridad en el trabajo, Auditores de impuestos, Auditores de inventarios, Auditores de tesorería y cartera y Auditores de nómina y comercio exterior.

² Fuente: <https://www.arcilaasociados.com/quienes-somos/>

Esta firma tiene una política de calidad, la cual se rige por el mejoramiento continuo de sus servicios y procesos; con la cual logran identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes lo que permite incluirlas en la planificación del sistema de gestión³. Del mismo modo, esta firma busca conformar un equipo humano con integridad ética y moral como fundamento de la profesionalidad que se requiere. Así mismo, busca aportarle a su equipo de trabajo un proceso continuo de capacitación que posibilite desarrollar internamente una capacidad analítica y reflexiva que le permita realizar sus funciones con profesionalismo, de manera completa, oportuna y cumpliendo de forma coherente con la labor encomendada⁴. (Arcila Asociados S.A.S)

Debido a que el equipo profesional de trabajo de la firma Arcila Asociados S.A.S viene creciendo en los últimos años, es conveniente ajustar sus procesos a través de un modelo que les permita gestionar todos los elementos de la organización en lo relacionado con la dirección del talento humano, con el fin de desarrollar sus actividades de forma eficaz, eficiente y efectiva.

Dado lo anterior, se busca actualizar el sistema de gestión del que disponen actualmente el cual se rige por los lineamientos de las empresas a las que prestan sus servicios (clientes), por un sistema de gestión por competencias que se ajuste a sus necesidades y que garantice la consecución de colaboradores que tengan las competencias suficientes para adaptarse a las diferentes características de las empresas a las que prestan servicios (clientes) donde sean asignados en el desarrollo de su trabajo.

Se identificaron tres cargos claves que hacen parte de los procesos misionales de la organización, estos son: i) *Auditor de impuestos*, ii) *Auditor de inventarios* y iii) *Coordinador de sede*, y para ellos es importante identificar las competencias que requiere la firma, y así poder diseñar el modelo de gestión por competencias para los cargos mencionados, lo que le permitirá a

³ Fuente: <https://www.arcilaasociados.com/quienes-somos/>

⁴ Fuente: <https://www.arcilaasociados.com/quienes-somos/>

la compañía fortalecer las competencias básicas con las que cuentan los colaboradores y poder de esta manera realizar una futura selección del personal basados en las necesidades de esta firma.

Así las cosas, el planteamiento del problema de nuestro trabajo se centra en la siguiente:

Pregunta:

¿Cuáles son los elementos para diseñar un Modelo de Gestión por Competencias en la empresa Arcila Asociados S.A.S., para los cargos misionales i) auditor de impuestos, ii) auditor de inventarios y iii) coordinador de sede?

2.3 Justificación.

La Gestión por Competencias se ha convertido en una herramienta que es cada vez más valiosa en el mundo empresarial, teniendo en cuenta que, a través de su implementación, se consiguen identificar las competencias que requiere cada cargo, logrando un mejor desempeño del personal en cada uno de sus puestos trabajo, al contar con personal idóneo que responda a cada uno de los objetivos, funciones y responsabilidades del cargo de manera adecuada.

Los modelos del manejo de selección y evaluación de las empresas a lo largo del tiempo “se caracterizan por ser jerárquicos y burocráticos, los cuales han pasado a segundo plano por las transformaciones empresariales actuales” (Buitrago & Rubio, 2019). Esto ha logrado permitir que emerjan modelos más flexibles, los cuales se caracterizan por valorar “la polivalencia, la decisión y la independencia de los individuos y los grupos de trabajo” (Buitrago & Rubio, 2019).

Para la firma Arcila Asociados S.A.S. es **interesante** diseñar un sistema de gestión por competencias acorde a su perfil empresarial, organizacional y de talento humano en tres cargos claves como lo son: auditor de impuestos, auditor de inventarios y coordinador de sede; teniendo en cuenta que son cargos misionales de suma importancia dentro de la firma y lo cual les permitirá estructurar las prácticas de talento humano desde la descripción de cargos, el reclutamiento, la selección y evaluación de desempeño partiendo de las competencias que fueron identificadas para el logro de la estrategia empresarial

Por lo anterior, el diseño del sistema de gestión por competencias podrá traer a la empresa mejoras en diversos aspectos puesto que habrá un modelo más ajustado a sus necesidades institucionales, logrando un personal más motivado, con optimización de las competencias, sinergias con los demás cargos, entre otros factores positivos.

Estos tres cargos se identificaron como claves, por lo siguiente:

- El cargo de auditor de impuestos se determinó como clave debido a los constantes cambios a nivel tributario que se presentan en el país, por lo cual se requiere de un perfil adecuado, con una alta experiencia y que esté en permanente actualización del conocimiento, con la finalidad de desarrollar correctamente los procesos relacionados con el área y así evitarle sanciones pecuniarias a la organización;
- En cuanto al auditor de inventarios, fue considerado como un cargo clave por la necesidad de las empresas de salvaguardar adecuadamente sus inventarios pues de estos depende en gran parte la operatividad de la empresa, su proceso de ventas y la obtención de sus utilidades;
- Por último, fue seleccionado el cargo de coordinador de sede debido a que se requiere de una persona con un amplio conocimiento y con una capacidad alta de dirección y conducción de personas, puesto que es la persona que debe planear, asesorar y acompañar a los demás colaboradores en el desempeño de sus funciones.

Considerando lo anterior, el modelo de gestión por competencias que se establezca para la firma Arcila Asociados S.A.S deberá responder a su visión empresarial y optimizar sus procesos, considerando que “es vital que las empresas organicen todos sus sistemas, conozcan el nivel de destreza de las personas en el desarrollo de sus actividades, seleccionen los candidatos con mayor probabilidad de acierto, evalúen con mayor equidad” (Buitrago & Rubio, 2019) y con el fin de desarrollar criterios claros y medibles ajustados a las necesidades de esta firma, lo cual se podrá reflejar en sus procedimientos, así como en la motivación del personal profesional que allí se desempeñe.

El presente trabajo es **útil** para la empresa puesto que le permitirá tener claridad en cuanto a las necesidades de los cargos, el perfil humano y las competencias tanto cardinales como

específicas con las que deben contar los colaboradores de la organización, permitiendo así, determinar cuáles son las diferencias que hay entre las competencias demostradas por las personas en el cargo y las requeridas por el puesto de trabajo, identificando así nuevos procesos de selección y capacitación que sean mucho más específicos y acordes con las necesidades de la organización; aportando así un valor agregado, permitiendo contar con personal más formado y hábil para llevar a cabo las tareas asignadas a sus cargos, cumpliendo con las expectativas y necesidades que se presentan en la firma para la satisfacción de los clientes, permitiendo que la gestión del talento humano sea integral desde el aspecto técnico y humano.

Es **novedoso** porque se implementará un modelo de gestión por competencias con el cual la empresa no cuenta, ya que, si bien la empresa tiene claras las competencias que deben poseer sus colaboradores, el modelo actual, no les sirve como herramienta para identificarlas en el momento de llevar a cabo los procesos de selección y evaluación del personal.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa Arcila Asociados S.A.S. para los cargos de auditor de impuestos, auditor de inventarios y coordinador de sede.

2.4.2 Objetivos específicos:

- Identificar el direccionamiento estratégico de la firma.
- Determinar las competencias cardinales, específicas y los comportamientos asociados con cada competencia necesarios para los tres cargos claves.

- Establecer el perfil requerido y diseñar el manual de funciones para cada uno de los cargos claves seleccionados.
- Diseñar la evaluación de desempeño de cada cargo clave, de acuerdo con las competencias y el manual de funciones diseñado para cada uno.

3. Referente Teórico.

3.1 Marco teórico.

Gestión de recursos humanos se entiende como “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuesta, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2005)

También se entiende como el “Conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que integra la producción o lo que, transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, partiendo de la premisa de que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un coste para obtener unos resultados, que son productos o servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia en el mercado” (Bautista, y Suárez, 2003).

Por su parte, **la gestión del talento humano** se define como el “Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)” (Escat, 2002)

Además, como la gestión que “busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica” (Gismera, 2002)

Una vez definida la gestión de recursos humanos o la gestión del talento humano, procedemos a definir teóricamente a partir de una serie de autores, la gestión por competencias, ya que nuestro proyecto de desarrollo se basa en el diseño de un modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias es planteada por primera vez David Mac Clelland en 1.973, y en la actualidad es un modelo de gestión que cada día coge más fuerza; este modelo plantea que cada organización tiene unas características específicas que la diferencia de las demás, por lo que es importante que el modelo de gestión sea adaptado en cada empresa de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, para alcanzar su estrategia organizacional partiendo de su filosofía, misión, visión y todo lo que involucra su direccionamiento estratégico o cultura organizacional

Este es un modelo que le permite a las organizaciones identificar cuales habilidades, técnicas, cualidades y conocimientos deberá tener el capital humano requerido en la empresa para así lograr destacar entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. La gestión por competencias permite alinear el capital intelectual de una organización con su

estrategia, facilitando de esta manera el desarrollo personal y profesional de las personas y por ende el de la organización

“Se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. De este modo la Gestión humana por competencias “es un enfoque y una herramienta que articula requerimientos de competencias de la empresa con aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales) respuesta a los cambios y nuevas necesidades” (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2011).; es también una herramienta, mediante la cual las organizaciones enfocan y articulan los diferentes subsistemas de gestión humana de manera tal de potenciar y desarrollar las contribuciones de sus colaboradores/as para desarrollar su proyecto estratégico.

“La necesidad de competir en un mundo casi caníbal ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, por ejemplo, **La Gestión de Recursos Humanos por Competencias**. Este modelo de gestión, bien aplicado, es bueno para los seres humanos que integran la compañía, pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar market share, mejorar la rentabilidad o resistir un take over. Por estos motivos de tipo económico se llega a la gente. Por lo tanto, nuestro rol como especialistas y estudiosos de los temas de management (y de Recursos Humanos) es cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de nuestra empresa o de nuestro cliente, según corresponda”. (Alles, 2008).

“El aprendizaje organizacional e individual es el marco conceptual de la Gestión por competencias. Gestionar personas por competencias implica considerar a la competencia como la

unidad de referencia o unidad de gestión en los diferentes subsistemas de gestión humana con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de la organización mediante el aporte de las personas. Los perfiles de competencia constituyen la referencia para el diseño de funciones y cargos, reclutamiento y selección, desarrollo y aprendizaje permanente, desarrollo de carrera, gestión del desempeño, sistemas de compensación, entre otros. La gestión por competencias de los individuos y los colectivos, en el marco de la gestión de conocimiento, es el conjunto de procesos que determina la creación, distribución y utilización de habilidades y conocimientos de los recursos humanos, los cuales son el activo más importante de cualquier organización y el factor clave para su éxito y cumple con los objetivos mediante el uso de su fuerza, experiencia, conocimiento, educación y habilidades”. (Buitrago & Rubio, 2019)

“El modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.)” (Rodríguez, 2015)

Modelos De Gestión De Talento Humano

Las organizaciones están en una constante transformación o devenir, esto por causa de la globalización, los cambios tecnológicos, los cambios de generación laboral, los nuevos desafíos en cuanto a talento humano y una desafiante competencia. Desde tiempo atrás se viene trabajando en el desarrollo de modelos de gestión del talento humano, son muchos los teóricos que han plasmado sus modelos para responder a los retos a los que cada día se ven enfrentadas las

organizaciones lo que ha exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados, encontrando los siguientes:

El modelo de David C. McClelland.

Los embriones del concepto de competencias se originan en los trabajos sobre motivación humana, desarrollados por McClelland (1965); sus primeros estudios expresaban que la motivación estaba mediada por:

- 1) una instigación, el evento identificable que precede e inicia la acción;
- 2) los actos instrumentales, los cuales resultan de la instigación y eventualmente permiten alcanzar un objetivo; y
- 3) la respuesta meta, el acto instrumental final, el cual, una vez desarrollado y por su relación con la meta pone término al esfuerzo (McClelland, 1942).

Estos componentes interactúan en un proceso de aprendizaje donde los instigadores, los actos instrumentales y las respuestas meta se mezclan en nuevas disposiciones de acción, sustituyendo viejas actividades y adaptándose (aunque este no es un concepto abiertamente señalado por McClelland) a otros escenarios. Además, desarrolló una serie de aspectos teóricos que ampliaron sus explicaciones sobre el papel de la motivación humana en el logro.

McClelland (1965) promovió una teoría de adquisición de la motivación, indicando que esta se desarrollaba, sobre todo, en la vida adulta de los sujetos. Para explicar dicha dinámica, expresó diez propuestas que englobaban los fundamentos de su pensamiento en torno a la motivación en ámbitos organizacionales (aunque no los limitaba de forma exclusiva a esos espacios):

1. Entre más razones tiene un individuo para creer que puede o debe desarrollar un motivo, mayores intentos educacionales diseñados para alcanzar el motivo serán exitosos.

2. A mayores percepciones individuales sobre la consistencia de un motivo (a partir de demandas de la realidad y la razón), mayores intentos educacionales diseñados para alcanzar el motivo tendrán éxito.
3. Un mayor grado de meticulosidad en el desarrollo individual y la clara conceptualización de las redes de asociación (referidas a conductas vinculadas entre sí en relación con un desempeño) que definen el motivo suponen una mayor probabilidad para alcanzar la meta motivacional.
4. Cuando la persona conecta las redes recién desarrolladas con acciones relacionadas, existe mayor probabilidad de que los cambios en el pensamiento y en la acción ocurran y se mantengan.
5. A mayor relación entre las complejas conceptualizaciones de acción-asociación (o motivos), con los eventos de la vida cotidiana, es más probable que las motivaciones complejas tengan influencia en los pensamientos y acciones, durante situaciones externas a las experiencias de entrenamiento.
6. Cuando un individuo percibe y experimenta los nuevos motivos como una mejora en su autoimagen, es más probable que el motivo influya en sus futuros pensamientos y acciones.
7. Cuando un individuo puede percibir y experimentar los motivos recién conceptualizados como una mejora en los valores culturales predominantes, es más probable que los motivos influyan en sus futuros pensamientos y acciones.
8. Entre mayor es el compromiso del sujeto para alcanzar objetivos concretos relacionados con su vida y con los motivos recién formados, es más probable que estos (motivos) influyan en sus futuros pensamientos y acciones.
9. Cuando el individuo mantiene un registro de su progreso en dirección a los objetivos alcanzados (y con los que está comprometido), es más probable que los motivos recién formados influyan en sus futuros pensamientos y acciones.

10. Cambios en los motivos ocurrirán (con más probabilidad) en un ambiente interpersonal en el cual los individuos se sienten entusiastas, honestamente apoyados por otros como personas capaces de guiar y dirigir su conducta futura.

El pensamiento de McClelland (1965) puede resumirse en lo siguiente: la motivación humana supone una serie de aspectos intrínsecos al desempeño de una tarea, pero, si se acompaña la ejecución de una labor con entrenamiento y acciones prácticas, será más probable que dicha persona mejore su actividad y encuentre diversas razones para establecer relaciones entre las tareas y la disposición motivacional positiva hacia tal objeto laboral.

La teoría de la necesidad, también conocida como la teoría de las tres necesidades, propuesta por el psicólogo David McClelland, es un modelo motivacional que intenta explicar cómo las necesidades de logro, poder y afiliación afectan las acciones de las personas desde un contexto gerencial.



Ilustración 1 Necesidades de logro, poder y afiliación

Tomado de <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/necesidades-de-mcClelland/>

Modelo de Besseyre Des Horts (1990).

Plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos (RH) es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: Comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

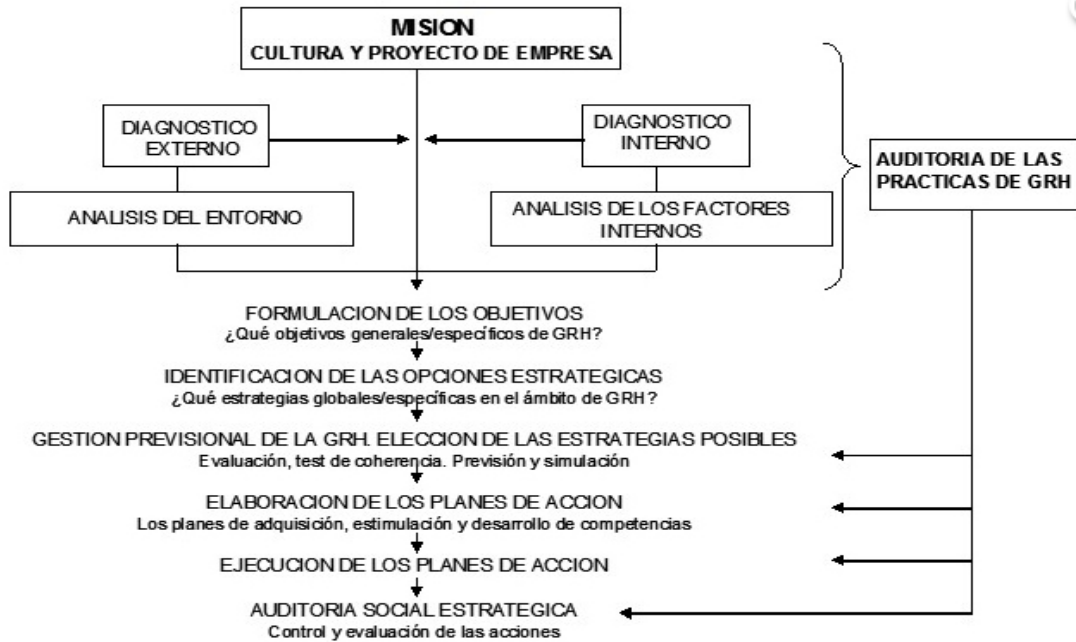


Ilustración 2 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia basada en Besseyre horts (1990) Gestion estratégica de los recursos humanos, Editorial Deusto, España

Modelo de Beer y colaboradores (1990).

Los autores del modelo integraron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas.

En este modelo se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH:

Sistema de trabajo, Flujo de RH y Sistemas de Recompensas.

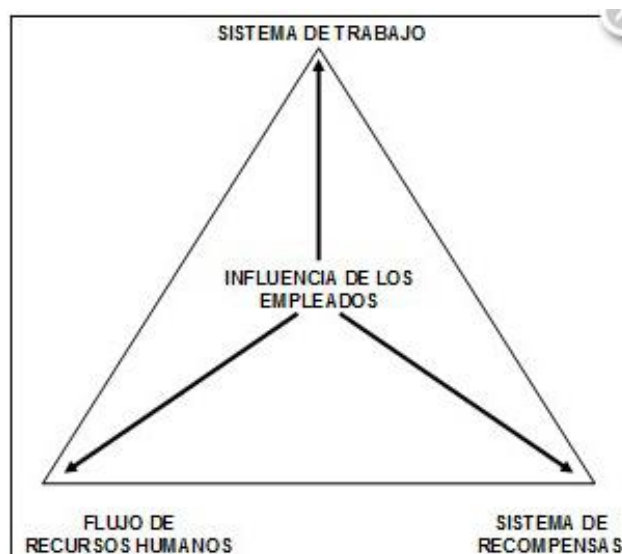


Ilustración 3 Tecnología de gestión de recursos humanos

Tomada de Cuesta (1999) Tecnología de gestión de recursos humanos, Editorial Academia, la Habana, Cuba.

Modelo de Werther y Davis (1991).

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

I. *Fundamentos y desafíos*: El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. *Planeación y selección*: Constituye el núcleo de la GRH y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. *Desarrollo y evaluación*: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

IV. *Compensaciones*: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. *Servicios al personal*: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. *Relaciones con el sindicato*: existe una estrecha relación de todas las actividades de la GRH con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

VII. *Perspectiva general de la administración de personal*: El departamento responsable de la GRH necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH.

Es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensa

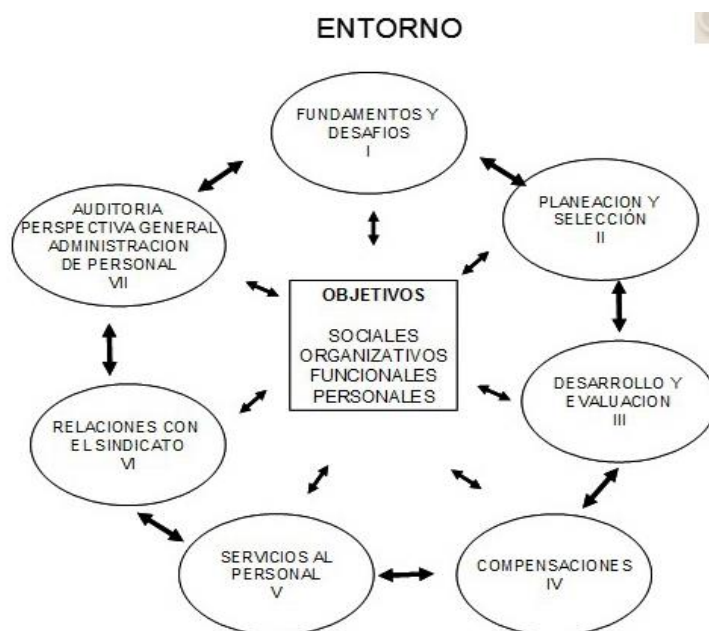


Ilustración 4 Administración de personal y Recursos Humanos

Tomada de Werthe y Davis(1991) Administración de personal de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.

Modelo de Harper y Lynch (1992).

Presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, juntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH. Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto por destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.



Ilustración 5 Estrategia Empresarial

Tomada de Harper y Lynch (1992) *Estrategia Empresarial*. Editorial El ateneo Buenos Aires, Argentina

Modelo de Spencer y Spencer (1993).

El modelo de Spencer y Spencer Un modelo que ha tenido múltiples ramificaciones ha sido el propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes definen competencia como una “característica subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer,

1993). Para estos autores, una característica subyacente implica que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, y que, además, permite predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas; la referencia a causalmente relacionado significa que la competencia causa o predice la conducta, y el desempeño requiere una línea base de ejecución contra lo cual es contrastada la actividad laboral de la persona. Spencer y Spencer (1993) desarrollaron un modelo denominado “**Modelo del Iceberg**”, en el cual establecieron que las competencias tienen dos grandes niveles, uno visible y más fácil de modificar, y otro oculto y que supone mayores dificultades de cambio. Las cinco variables de su modelo, que a su vez se pueden agrupar en dos vertientes, son las siguientes:

Ámbito oculto

1. Motivos: aquello que la persona cree o desea y que afecta sus acciones.
2. Rasgos: las características físicas y las respuestas consistentes con situaciones o informaciones.

Ámbito visible

3. Autoconcepto: las actitudes, valores o autoimágenes de una persona.
4. Conocimiento: la información que una persona posee en áreas de contenido específico.
5. Habilidad: la destreza para ejecutar una tarea física o mental.

De esta forma el conocimiento y la habilidad se encuentran en la zona visible (por encima del agua), y los motivos, rasgos y autoconcepto están en la parte oculta del iceberg (debajo del agua). Según este modelo, las competencias observables (visibles) son alteradas por las otras tres (ocultas). Las dos primeras son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo, son las más importantes de evaluar en el programa de competencias organizacionales (Spencer & Spencer, 1993).

El enfoque de los autores sostiene que toda competencia requiere un intento, un impulso para que esta se exprese, de otra forma no se le puede definir como competencia. En este punto,

se establece una relación primigenia con el modelo de McClelland (1965) en cuanto a las motivaciones humanas de los actos, previo a la conducta existe un valor cognitivo-motivacional que empuja y direcciona la conducta.

De acuerdo con lo planteado con Spencer y Spencer (2003) los cinco tipos principales de competencias son: la motivación que son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente, la segunda clase son las características, que representa las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información (Spencer, 2003). La tercera clase es el concepto de sí mismo, que son las actitudes, valores o la imagen que una persona tiene de sí (Spencer, 2003). El cuarto tipo de competencia es el conocimiento, que es la información que se tenga sobre áreas específicas, y por ultima clase son las habilidades, que representa la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual (Spencer, 2003). La gestión por competencias debe partir de los objetivos o resultados a esperar, partiendo de éstos, se analiza qué tipo de competencias colectivas e individuales hacen falta para lograrlos.

Dado lo anterior, implementar el modelo de gestión por competencias, debe ir ligado a las demás estrategias empresariales, sin embargo “el talento humano representa la parte más importante de la organización, el éxito de este modelo depende directamente de la planeación específicamente para la organización” (Pineda, 2009). Lo anterior teniendo en cuenta la cultura organizacional, misión y visión para impactar en la ejecución de las estrategias y llevar al cumplimiento de los objetivos.

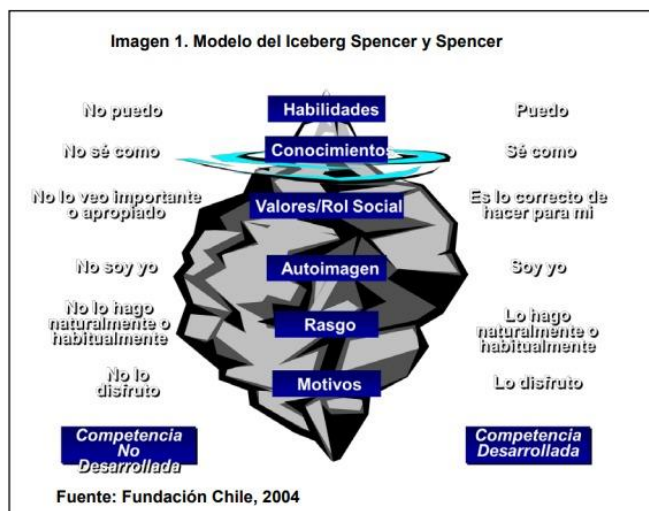


Ilustración 6 Modelo de iceberg

Fuente: Fundación Chile 2.004

Modelo de Zayas (1996).

Se destaca el carácter sistémico de la GRH planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

Se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de puestos mediante la realización del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, fijando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores, sirviendo esto como base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca.

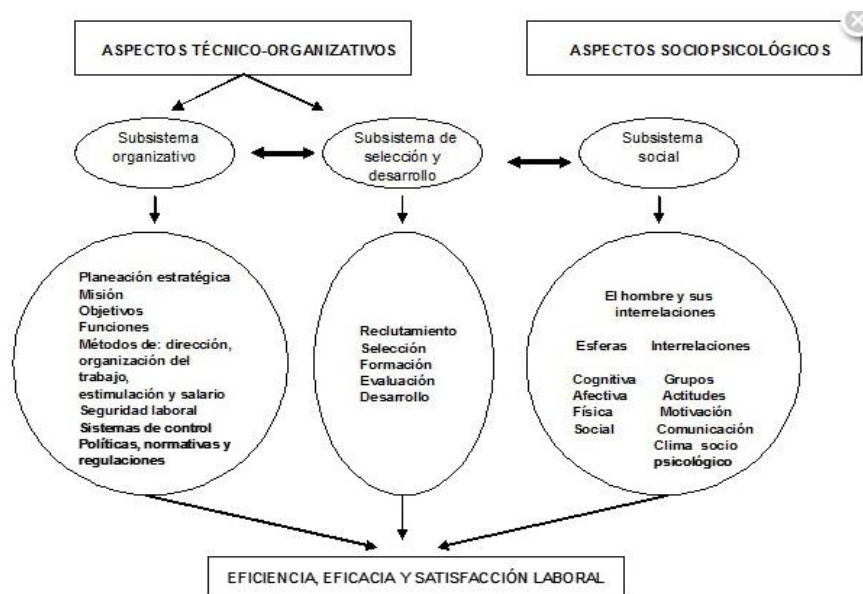


Ilustración 7 ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?

Fuente *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* Editorial Academia, la Habana, Cuba.

El subsistema organizativo es la base del sistema de GRH y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. En este subsistema se incluye el proceso de selección de personal abarcando las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las

características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización.

En la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas.

Modelo de Daniel Goleman (2008).

Es el desarrollo de las competencias de la Inteligencia Emocional y el empleo de dichas capacidades en la labor directiva o gerencial de una empresa, generando entornos favorables en el campo de la motivación y concienciación del personal para mejorar u optimizar el desempeño con el planteamiento de cuatro dominios genéricos a saber: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Para Goleman son las competencias emocionales (capacidades adquiridas basadas en la Inteligencia emocional, que dan lugar a un desempeño profesional excelente), los factores que determinan los resultados superiores en el puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional.

Goleman en su obra considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerentes de grandes organizaciones para ser considerados y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada, según Goleman el factor a

considerar no es cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la Inteligencia

Emocional

Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más asciende en la organización, cuando más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la Inteligencia Emocional.

Modelo de Gestión por competencias Martha Alles.

Para Martha Alles la gestión por competencias es un verdadero sistema de ganar-ganar, ya que por un lado permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por otro, ubica a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos como en competencias; desde sus bases conceptuales y metodológicas destaca, su concepto del desarrollo de competencias, desde su definición “Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante. (Alles M. , 2006).

De acuerdo con la visión gerencial y empresarial dentro del talento humano, presente en Martha Alles (2006) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.” (Alles M. , 2006).

Martha Alles (2009) clasifica las competencias en cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, para todos los miembros de la organización en que se encuentre, destacando que “las competencias cardinales representan lo fundamental a nivel empresarial, generan mayor impacto, son necesarias para el cumplimiento de la estrategia, debido a esto son requeridas para

todos los integrantes de la organización” (Alles M. , 2009). Así mismo las competencias específicas por área son aquellas que, requieren todos los colaboradores, relacionándose con el área de trabajo y las funciones que desempeñe cada persona de acuerdo con su rol en su trabajo.

Las Principales cualidades de las Competencias son:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Los contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias son:

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo

El modelo de gestión por competencias dentro de lo planteado por Martha Alles tiene unos procesos básicos que se ejecutan en conjunto, dentro de estos procesos, se encuentra el “Análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación, el desarrollo y planes de sucesión, la formación, la evaluación del desempeño y la remuneración y beneficios” (Alles M. , 2006).

Alles (2006), menciona como se aplica la gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos:

a. Análisis y descripción de puestos:

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad. (p. 89).

b. Reclutamiento y selección:

Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. (p. 90).

c. Evaluaciones de competencias:

Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores. (p. 90).

d. Planes de carrera y sucesión:

Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro. (p. 92).

e. Formación:

Para lograr formar al personal se debe tomar en cuenta tres vías: para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo, pero se debe tener noción de las competencias que posee el personal, cuales no posee y en qué nivel se presentan.

f. Evaluación del desempeño:

Lo primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360°, el cual se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems. (p. 93).

g. Compensaciones:

Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación con el puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan. (p. 94).

Desde este modelo se encuentra que para implementar de manera adecuada un modelo de gestión por competencias, se debe tener presente el análisis y descripción de puestos, los tipos de competencias requeridas por el talento humano de la organización en cada puesto de trabajo “teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la cultura empresarial, estas competencias deben lograr el incremento de la eficiencia en el desempeño de las funciones por parte de los colaboradores lo que a su vez impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales” (Alles M. , 2009).

Según Martha Alles (2008) la metodología para implementar el modelo de gestión por competencias está compuesto por las siguientes fases: Sensibilización, Definición de las

competencias genéricas de la organización, Análisis de los puestos de trabajo, Definición del perfil de competencias requeridas y Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

Sensibilización: es importante la sensibilización de las personas que representan cargos claves en la organización para alcanzar el éxito en la implementación del modelo, esta sensibilización se puede hacer a través de reuniones de presentación y discusión del modelo por competencias que se pretende implementar y mediante la retroalimentación con los colaboradores sobre los cambios y mejoras que ellos perciben

Definición de las competencias genéricas de la organización: se procede a la definición de las competencias cardinales que son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

Análisis de los puestos de trabajo: este proceso implica dos acciones fundamentales, la primera es verificar si la misión o estrategia de cada área en particular es compatible con la misión de la empresa, la segunda es realizar una descripción de cada puesto de trabajo, incluyendo todas las actividades que le corresponden

La descripción de cargos consiste en enumerar detalladamente las tareas o funciones que lo conforman, la periodicidad de ejecución, los métodos aplicados y los objetivos del cargo; básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Después de la descripción de cargos sigue el análisis de cargos este está relacionado con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante, pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace, cuándo lo hace, y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Definición de las competencias genéricas de la organización: consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: los responsables de las diferentes áreas de la organización junto con el área de talento humano evaluarán las necesidades de personal y el desempeño de sus colaboradores presentes, los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias, los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Alles (2009) considera que la última etapa del proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias se centra en “el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias, la implementación del modelo de gestión en los procesos de selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación del desempeño” (Alles M. , 2009).

3.2 Marco normativo o legal.

Tabla 1 Marco Normativo

Ley, decreto, resolución, otro	Artículo (número y contenido)	Motivo por el cual se considera relevante para el desarrollo del proyecto
Constitución Política de Colombia	Artículo 54 “ Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”	Este artículo de la carta magna, da pie a la capacitación y crecimiento empresarial institucional de las empresas, tanto públicas como privadas.
Decreto 933 de 2003 “Por medio del cual se reglamenta el Contrato de Aprendizaje y se dictan otras disposiciones” en el Artículo 19 establece: “Certificación de competencias laborales. El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”	Artículo 19 “Certificación de competencias laborales. El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”	En este artículo se fomenta la regulación, diseño e implementación de competencias laborales ajustadas, buscando empezar a darle una dirección estructural, enfocada en el talento humano de gestión por competencias.
Decreto 249 de 2004 “Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.	Artículo 12 establece: Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Son funciones de la Dirección del Sistema Nacional de Formación Para el Trabajo.	En este artículo se relaciona la Dirección del Sistema Nacional de Formación Para el Trabajo, en la cual se puede integrar los canales de comunicación así como de procedimiento para la correcta puesta en marcha del proceso de gestión de calidad en el trabajo.
Documento Conpes 3674 De 2010 Lineamientos De Política Para El Fortalecimiento Del Sistema De Formación De Capital Humano Sfeh.	En este documento se presenta a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES– los lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano –SFCH– creando herramientas para que el Gobierno Nacional fomenta: (i) una mayor movilidad entre los diferentes niveles y modalidades educativas, (ii) una mayor pertinencia de la formación y la articulación del SFCH con el sector productivo, (iii) el fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad de oferta de formación, y (iv) la determinación de las bases para una política de aprendizaje permanente en la población. Todos estos elementos, componentes esenciales para el desarrollo óptimo de las políticas de educación y formación para el trabajo en condiciones dignas.	Este documento integra el procedimiento y necesidad de mejorar los procesos de interacción, con el sector productivo, donde se pueda crear mecanismos que permitan conocer con efectividad cuáles son las necesidades presentes y futuras de formación del país en cuanto a formación para el trabajo.

4. Referente Metodológico.

La firma Arcila Asociados S.A.S. es una firma de contadores públicos, que presta los siguientes servicios: revisoría fiscal, auditoría interna, auditoría externa, asesoría contable, asesoría tributaria y consultoría, cuenta con 25 colaboradores; su personal está distribuido en las áreas: Administrativa y misional. El presente trabajo consiste en el diseño del modelo de gestión por competencias para tres (3) cargos claves de la firma, los cuales forman parte del proceso misional de la organización.

Dentro de la metodología que emplearemos para recoger la información pertinente para nuestro modelo de gestión por competencias en la firma Arcila Asociados S.A.S, se busca implementar diferentes herramientas de análisis, donde se destacan, el análisis documental, diario de campo, observación y entrevista; se utilizarán los siguientes instrumentos: el formato de entrevista a los tres cargos claves elegidos, diccionario de competencias y comportamientos y el formato de descripción de cargos.

El diseño del modelo de gestión por competencias para la firma Arcila Asociados S.A.S. se desarrollará en las siguientes etapas:

ETAPA 1: Revisión de la estructura organizacional de la firma.

En esta etapa se realizará una revisión de la estructura organizacional de la firma Arcila Asociados S.A.S. consultando la: misión, visión, número de empleados, número de cargos y modelo actual de gestión del talento humano.

ETAPA 2: Definición de las competencias por cargo de la firma.

En esta etapa se definirá de acuerdo con lo establecido por Martha Alles y las necesidades de la empresa las competencias que deben poseer todos los miembros de la firma específicamente para los tres cargos claves que fueron identificados.

ETAPA 3: Elaboración de diccionario de competencias y comportamientos

Se realizará de acuerdo con lo establecido por Martha Alles, por cada uno de los cargos claves la definición de las competencias específicas, además del planteamiento de cada uno de sus niveles y también se establecerá por cada nivel el comportamiento esperado en el respectivo cargo.

ETAPA 4: Elaboración del manual de funciones y competencias

De acuerdo con lo establecido por Martha Alles, se realizará el diseño de los manuales de funciones como parte del desarrollo del modelo de gestión por competencias, donde se elaborará la descripción de los perfiles de cargos, integrando las funciones y competencias de cada uno de los tres cargos claves seleccionados.

ETAPA 5: Evaluación de desempeño por competencias.

Se diseñará el cuestionario de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos claves, de acuerdo con el manual de funciones, las competencias y comportamientos asociados.

ETAPA 6: Socialización

Como etapa final del trabajo de grado se socializará el diseño de los perfiles de los tres cargos claves con la dirección de la firma y con los colaboradores de esta.

5. Análisis de Resultados

5.1 Direccionamiento estratégico:

Se llevó a cabo el análisis de la estructura organizacional de la firma Arcila Asociados S.A.S. mediante la revisión documental de la misión, visión, número de empleados, política de calidad, valores y modelo actual de gestión del talento humano, encontrando lo siguiente:

Visión: Desarrollar servicios eficientes de la ciencia contable, generando ventajas competitivas

que nos permita cumplir con las expectativas de crecimiento a nivel nacional y de fidelización de nuestros clientes

Misión: Arcila Asociados es una firma legalmente constituida y autorizada de acuerdo con las normas colombianas, para la prestación de servicios a personas naturales y jurídicas que requieran encargos de revisoría fiscal, auditorías externas, auditorías internas, Outsourcing contable y capacitaciones en temas relacionados con la profesión.

Nuestro propósito fundamental es generar confianza y tranquilidad a nuestros clientes, desarrollando actividades con calidad y oportunidad que impacten en el logro de sus objetivos; invertir en el tejido social, calidad de vida para los colaboradores y generación de rentabilidad para los accionistas.

Nuestro servicio está fundamentado por la ética, experiencia, solidez y respeto; con desarrollo continuo de competencias del equipo profesional, soportados en sistemas de información y cumpliendo con la normatividad legal vigente y las políticas internas establecidas.

Política de calidad: Nuestra política está orientada al mejoramiento continuo de nuestros servicios y procesos, Identificando las necesidades actuales y futuras de los clientes que permitan incluirlas en la planificación del sistema de gestión de calidad. Nos enfocamos en la conformación de un equipo humano con integridad ética y moral como fundamento de la profesionalidad que requiere la firma; con compromiso de confidencialidad de la información y que ejecute sus actividades de acuerdo con los requisitos legales y normas aplicables a su labor. La competencia de nuestros colaboradores se soporta en un proceso continuo de capacitación que posibilita a los equipos de trabajo desarrollar una capacidad analítica y reflexiva que permite realizar sus funciones con profesionalismo, de manera completa, oportuna y cumpliendo de forma coherente con la labor encomendada.

Valores

Integridad: Es el fundamento de la profesionalidad. Desempeñamos nuestro trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, observando y cumpliendo todos los requisitos legales aplicables, demostrando nuestra competencia de manera imparcial en el desempeño de las actividades.

Confidencialidad: Es la seguridad de la información. Manejamos la información con absoluta reserva profesional que implica el compromiso de no revelar ninguna información confidencial obtenida durante el desarrollo del encargo.

Objetividad: Es la imparcialidad y actuación sin prejuicios, libre de todo sesgo, para tratar todos los asuntos. Los colaboradores de la firma tienen claridad sobre la verdad, lo cual les permite tomar mejores decisiones sobre lo que se ha identificado.

Respeto: Interactuar reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual y la institucionalidad. Interactuamos con los integrantes del equipo y con las personas de nuestros clientes; valorando las personas, su trabajo y su tiempo, aceptando sus intereses y necesidades dentro del debido actuar.

Eficiencia: Es el buen uso de los recursos. Trabajamos en equipo, utilizando adecuadamente los medios y recursos disponibles para alcanzar los objetivos y metas planificadas.

5.2 Modelo actual de Gestión de Talento Humano:

Reclutamiento: la consecución de hojas de vida se realiza por la gerencia y auxiliar administrativa de talento humano, por medio de los siguientes canales, voz a voz con sus colaboradores y las empresas cliente, la facultad de Contaduría Pública de la Universidad de Manizales, las páginas de empleo WEB como el empleo.com, computrabajo y linkedin y a través de empresas que prestan el servicio de reclutamiento como adylog, Confa y el SENA.

Selección: este proceso es realizado en varias fases, una primera fase es desarrollada por la empresa cliente quien realiza las pruebas psicotécnicas y la entrevista psicológica; la siguiente fase es desarrollada directamente por la firma de auditoría quien realiza la prueba de conocimientos al aspirante y la entrevista con el coordinador, luego la entrevista con la asesora organizacional y por último con el gerente de la firma, quien finalmente da el aval de su contratación.

Contratación: la elaboración del contrato la realiza la auxiliar administrativa de talento humano de acuerdo con el formato preexistente, se le solicita al nuevo colaborador todos los documentos personales como cédula de ciudadanía, libreta militar (en caso de que aplique), los soportes de la hoja de vida y se envía al nuevo colaborador para el examen físico de ingreso y se realizan las respectivas afiliaciones al sistema de seguridad social.

Inducción: el proceso de inducción es realizado inicialmente por el coordinador de la sede a la cual fue asignado el aspirante, quien lo ubica y lo presenta con sus compañeros de auditoría y con las diferentes áreas de la empresa cliente, le da la inducción sobre la historia de la empresa y el plan de direccionamiento estratégico de la firma de auditoría; posteriormente le asignan un padrino que es una persona con experiencia en la firma, quien es el responsable de capacitarlo en su puesto de trabajo y acompañarlo en su proceso de adaptación durante 15 días aproximadamente.

Capacitación: no hay diseñado un plan de capacitación; sin embargo, se envía a los colaboradores a los seminarios, cursos, diplomados relacionados con su área de trabajo; adicionalmente, la firma realiza jornadas de actualización en temas de actualidad y de acuerdo con las necesidades de sus colaboradores.

Evaluación de desempeño: cada colaborador tiene un cronograma de trabajo asignado, el cual es revisado mensualmente por el coordinador y el gerente de la firma, de ahí se obtiene el

porcentaje de cumplimiento de sus actividades y posteriormente se realiza una retroalimentación de los resultados.

Retención y retiro del personal: Existen incentivos monetarios como estrategia de retención del personal, los cuales se otorgan de acuerdo con el cumplimiento de sus actividades y por la participación en proyectos de carácter especial; respecto a los despidos primero realizan una retroalimentación con el colaborador si este no mejora su rendimiento es retirado de la firma por incumplimiento de las actividades asignadas

Nómina y Seguridad social: la responsable de la elaboración de la nómina es la auxiliar administrativa de talento humano quien también se encarga de las licencias, las incapacidades y las planillas de seguridad social, posteriormente este proceso es revisado por el gerente de la firma de auditoría.

Después de revisar el modelo actual de gestión de talento humano, se llevaron a cabo las entrevistas al líder de auditoría y calidad, sobre los 3 cargos claves seleccionados de la empresa Arcila Asociados S.A.S. por ser considerados misionales, una vez realizadas estas entrevistas se procede al análisis del contenido de estas, en donde se identificaron las competencias y los comportamientos requeridos para estos cargos; los cuales serán incluidos en el diccionario de competencias propuesto para la empresa, el cual contiene su definición, los niveles y los comportamientos asociados.

5.3 Análisis de los Modelos:

Tabla 2 Cuadro comparativo de Modelos

Modelo	Ventajas	Desventajas
David McClelland teoría de las 3 necesidades.	Plantea que la motivación de las personas esta dada por la satisfacción de las necesidades de logro, poder y afiliación.	Deja de lado el conocimiento y la experiencia que pueden aportar las personas para el crecimiento de la empresa.
Besseyre Des Horts	Implica competencias Propone un programa de retribuciones Se preocupa por la calidad de vida Tiene en cuenta la formación	Muy general Recurre a auditorías para tener un diagnóstico, estas no se realizan en la organización
Beer	La influencia de los empleados es un punto determinante para la Gestión del Talento Humano	Deja al empleado como centro de la gestión dejando a las áreas de la organización a su alrededor
Werther y Davis	Plantea objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales relacionados con la política de sostenibilidad que busca la empresa	No incluye la proyección estratégica Recurre a auditorías, estas no se realizan en la organización
Harper y Lynch	Alinea el Talento Humano con la estrategia Incluye actividades puntuales de recursos humanos (evaluación de desempeño, formación, recompensa, selección)	Evaluación enfocada a la alineación de la estrategia No detalla la implementación, la organización tiene libertad sobre cómo aplicarlo Recurre a auditorías, estas no se realizan en la organización
Spencer y Spencer el modelo del iceberg	Si tiene en cuenta la parte motivacional, las características, las actitudes, conocimiento y habilidades de los colaboradores.	No da un paso a paso definido para la gestión del recurso humano desde el momento de su selección. No detalla la implementación, la organización tiene libertad sobre cómo aplicarlo
Zayas	Plantea interdependencia entre la organización y el desarrollo personal	Se enfoca en procesos de reclutamiento y selección, no da un paso a paso del modelo
Goleman	Modelo basado en las competencias emocionales	Deja de lado el conocimiento
Martha Alles	Tiene en cuenta las competencias para la ventaja competitiva de la empresa Parte del direccionamiento estratégico Incluye todos los procesos de la Gestión de Talento Humano	El tiempo que conlleva el análisis de la información y la puesta en marcha del modelo

Para la empresa Arcila Asociados S.A.S. el modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles termina siendo el modelo más adecuado, considerando su riqueza conceptual, su amplitud

metodológica y lo práctico de su aplicación, este modelo es muy completo ya que se basa en identificar las competencias que deben poseer los colaboradores, las cuales comprenden las características, habilidades, cualidades y conocimientos que se ajusten a las necesidades de la organización lo que facilita la selección, la contratación, y con ello se logra la mejor adaptación del talento humano a su puesto de trabajo, lo que desencadena en una mejora del rendimiento individual y organizacional, disminuye los costos y conlleva a incrementar la satisfacción y motivación del personal, representa las características que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar los retos planteados por la estrategia organizacional

5.4 Diseño del Modelo de Gestión por Competencias:

Para el diseño del modelo de gestión por competencias para la empresa Arcila Asociados S.A.S. se tuvo en cuenta el paso a paso del modelo de Martha Alles.

1. *Contextualización de la empresa*, se llevó a cabo la revisión documental de la historia de la empresa y de su direccionamiento estratégico el cual comprende la misión, visión, política y valores institucionales, en conversación con el líder de auditoría y calidad, nos menciona que la empresa no tiene pretensión de modificar su direccionamiento estratégico por lo tanto no se le realizan modificaciones.
2. *Definición de las competencias cardinales y específicas*: Una vez realizadas las entrevistas, pudimos identificar que la empresa tiene claras las competencias que deben tener sus colaboradores; sin embargo, estas no las tienen plasmadas en su modelo de gestión por lo que procedemos a incluirlas en los diferentes procesos y a definir las en el diccionario de competencias diseñado para la empresa.

Competencias cardinales:

- Adaptabilidad a los cambios
- Comunicación eficaz
- Ética y sencillez

Competencias específicas coordinador de sede:

- Capacidad de planificación y organización
- Conocimientos técnicos
- Conducción de personas

Competencias específicas auditor de impuestos:

- Aprendizaje continuo.
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Pensamiento analítico

Competencias específicas auditor de inventarios:

- Conocimientos técnicos.
- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico

3 *Diseño del diccionario de competencias y comportamientos:* Se procedió al desglose de la definición de cada competencia e identificación de los comportamientos asociados, teniendo en cuenta los tres niveles de desarrollo, experto, avanzado e intermedio.

A. Experto: a donde queremos que lleguen todos, el empleado ya sabe que tiene que hacer.

B. Avanzado: Demuestra dominio en la realización del trabajo, toma decisiones en situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros; aunque en ocasiones necesita apoyo.

C. Intermedio: Tiene conocimientos técnicos, toman decisiones que no comprometen la estabilidad de la empresa.

- 4 *Asignación de grados o niveles a las competencias para los tres cargos claves:* Se realizó una matriz donde se tomaron las competencias y se asignó el nivel para cada uno de los tres cargos clave de acuerdo con las definidas por la empresa

Tabla 3 Competencias y Niveles para Coordinador de Sede

Competencia	Experto (A)	Avanzado (B)	Intermedio (C)
Competencias Cardinales			
Adaptabilidad a los cambios		B	
Comunicación eficaz		B	
Ética y sencillez		B	
Competencias Específicas			
Capacidad de planificación y organización		B	
Conocimientos Técnicos		B	
Conducción de personas		B	

Tabla 4 Competencias y Niveles para Auditor de Impuestos

Competencia	Experto (A)	Avanzado (B)	Intermedio (C)
Competencias Cardinales			
Adaptabilidad a los cambios		B	
Comunicación eficaz			C
Ética y sencillez			C
Competencias Específicas			
Aprendizaje continuo		B	
Tolerancia a la presión de trabajo			C
Pensamiento Analítico		B	

Tabla 5 Competencias y Niveles para Auditor de Inventarios

Competencia	Experto (A)	Avanzado (B)	Intermedio (C)
Competencias Cardinales			
Adaptabilidad a los cambios		B	
Comunicación eficaz			C
Ética y sencillez			C
Competencias Específicas			
Conocimientos Técnicos		B	
Trabajo en equipo			C
Pensamiento Analítico			C

5 *Determinación de las brechas entre las competencias definidas por la empresa y las que poseen los colaboradores que desempeñan los tres cargos claves:* La brecha de competencia es la diferencia que se presenta entre la competencia establecida en el perfil del cargo y la competencia exhibida por el trabajador, lo cual se evidencia mediante una entrevista basada en preguntas que buscan identificar la presencia o ausencia del comportamiento definido para cada nivel; para identificar esto, se establecieron dos preguntas por cada competencia para cada uno de los cargos teniendo en cuenta que algunas competencias se repiten.

Adaptabilidad a los cambios:

1. ¿en las ocasiones en las que ha cambiado de trabajo, ¿cómo ha sido ese proceso?
2. ¿Ha visto los cambios de su organización como una oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente? Explique

Comunicación eficaz:

1. Se percata de que, al momento de comunicarse, ¿su mensaje sea claro?, explique su respuesta
2. ¿Acostumbra a pedir información cuando tiene dudas en una exposición?

Ética y sencillez:

1. ¿Ha vivido alguna experiencia donde le hayan pedido actuar de forma contraria a sus valores?
2. ¿Qué haría si ve a algún compañero de trabajo haciendo algo deshonesto?

Capacidad de planificación y organización:

- 1 ¿Ha llevado a cabo varios proyectos simultáneamente, explique?
- 2 ¿Cómo realiza el seguimiento y control a sus actividades cotidianas?

Conocimientos Técnicos:

1. Denos un caso puntual en el que haya aplicado un conocimiento técnico que posee

2. ¿En alguna oportunidad fue fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento, explique?

Conducción de personas:

1. ¿Cómo ha incentivado el talento de las personas que ha tenido a su cargo?
2. ¿Qué mecanismos ha implementado en la ejecución de las actividades?

Aprendizaje continuo:

1. ¿Recientemente ha realizado cursos, seminarios, diplomados que le permitan actualizarse en temas relacionados con su cargo?
2. Denos un ejemplo en el cual haya identificado una situación para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos

Tolerancia a la presión de trabajo:

1. ¿Alguna vez ha tenido que tomar una decisión importante en poco tiempo y cómo le fue con esa decisión?
2. ¿Cuál es la situación más difícil que ha vivido en el desempeño de su cargo y cómo la enfrentó?

Pensamiento Analítico:

1. ¿Cuéntenos de una experiencia en donde haya identificado un problema poco visible dentro de la organización y qué hizo al respecto?
2. ¿En el momento de enfrentar un problema plantea diferentes soluciones y las evalúa para establecer los pasos a seguir y cómo proceder en caso de que falle, explique?

Trabajo en equipo:

1. ¿Cuéntenos de una situación en la que haya estado en desacuerdo con su equipo de trabajo?, cómo lo resolvieron?

2. ¿Presenta ideas para alcanzar los objetivos comunes y valora las ideas presentadas por los demás, argumente su respuesta?

5.5 Procesos o Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo

Una vez identificadas las competencias, sus niveles y las brechas existentes entre las competencias requeridas y las que poseen los empleados se procede a describir el proceso de implantación a aplicar en los procesos de recursos humanos de la empresa, teniendo en cuenta que los tres grandes pilares de su implementación son: Selección, Desempeño y Desarrollo

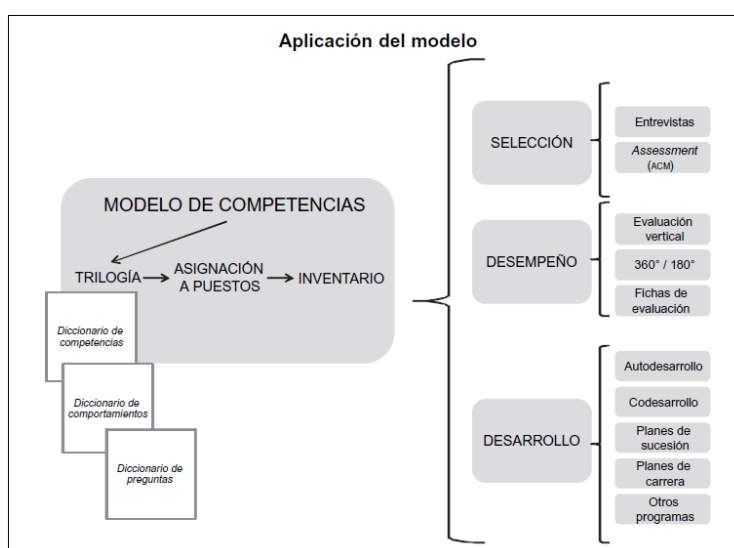


Ilustración 8 Aplicación del modelo

Fuente: Pág 43 Diccionario Martha Alles

Selección: La selección es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles, pág 57)

“Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.” (Gómez y Mendoza, pág 30)

Entrevista: entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias a través de preguntas específicas (Alles, pág 48)

Assessment Center Method: método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y de ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo

El formato de entrevista para cada uno de los tres cargos claves se presenta en los anexos del presente trabajo

Desempeño: son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2007)

Se realiza una comparación de las conductas esperadas de acuerdo con el nivel requerido para el cargo contra las conductas identificadas en la persona evaluada; esto se realiza analizando como se compara o como se resuelve una situación concreta, teniendo en cuenta los comportamientos descritos para cada nivel de la competencia. Para este análisis se deben tener en cuenta tres pasos (Alles, Desempeño por competencias: evaluación de competencias, 2005, pág. 106)

- Basarse en un hecho real del pasado, dentro del periodo evaluado
- Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece)
- Relacionar la conducta con el grado de la competencia

Es importante el óptimo entrenamiento de la persona que realice la evaluación de desempeño, actualmente en la empresa Arcila Asociados SAS, el proceso de evaluación de desempeño de los empleados es realizado por el gerente y el jefe inmediato del cargo evaluado; es importante para la empresa realizar capacitaciones en lo relacionado con la evaluación de desempeño por competencias al personal que desarrolla este proceso.

Existen varios métodos de evaluación entre ellos: Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares

Para la empresa Arcila Asociados SAS se sugiere la implementación de la evaluación de 360° para el cargo de coordinador, para los cargos de auditor de inventarios y auditor de impuestos se sugiere la evaluación de 180°

La evaluación de 360°, considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor, desde la organización: pares, clientes internos, colaboradores y jefes. A estos se les pide retroalimentación acerca del desempeño del evaluado en las competencias clave del puesto.

La evaluación de 180°, es aquella en la que el profesional es evaluado por su jefe, sus pares (miembros del equipo) y, si corresponde, sus clientes, se diferencia de la evaluación de 360 en que no incluye a los subordinados.

Es importante que los evaluadores hayan tenido la oportunidad, de un modo u otro, de trabajar con el evaluado para poder opinar sobre sus competencias profesionales. De este modo, garantizamos que la información recopilada se basa en la experiencia y es de valor.

El proceso de evaluación tiene siete etapas, de acuerdo con Human Smart:

Preparación: se define cada paso a seguir, así como los tiempos que tomará el proceso de ejecución de la evaluación. Se debe analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. Se definen los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos.

Sensibilización: el objetivo de esta etapa es lograr que evaluados y evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación, así como su impacto organizacional. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado.

Proceso de evaluación: es la etapa en que a los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo con el rol que desempeñan con relación al evaluado.

Recolección de datos: conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento. Se requiere de un monitoreo del avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.

Reporteo: es la parte del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.

Retroalimentación: esta etapa requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Se espera asimismo una reacción positiva y comprometida por parte del evaluado.

Planes de desarrollo: luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde pueden detectarse las deficiencias: conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Se adjunta en los anexos el cuadro de valoración y el formato de evaluación del desempeño para los tres cargos claves

Desarrollo: Una vez que se han medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de allí se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias. (Alles, Pág 93)

Los distintos métodos se muestran en el gráfico siguiente:

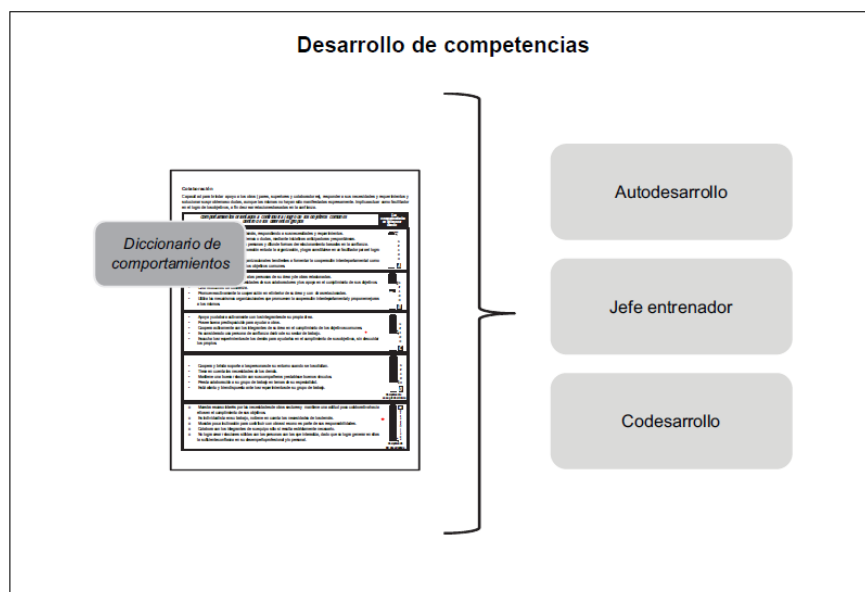


Ilustración 9 Desarrollo de Competencias

Fuente: Pág 94 Diccionario Martha Alles

Autodesarrollo dentro del trabajo: Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo. (Alles, pág 45)

Autodesarrollo dirigido: La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. (Alles, pág 45)

Jefe entrenador: El concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser

guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener. (Alles, pág 52)

Codesarrollo: Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.

Para la empresa Arcila Asociados SAS, de los modelos para el desarrollo de las personas planteados por Martha Alles (Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias 2008) se va a aplicar el modelo del proceso del desarrollo por competencias, en este modelo la persona posee un determinado desarrollo de la competencia y mediante la experiencia incrementa el desarrollo de esta. Tal como se observa en el gráfico descrito a continuación.

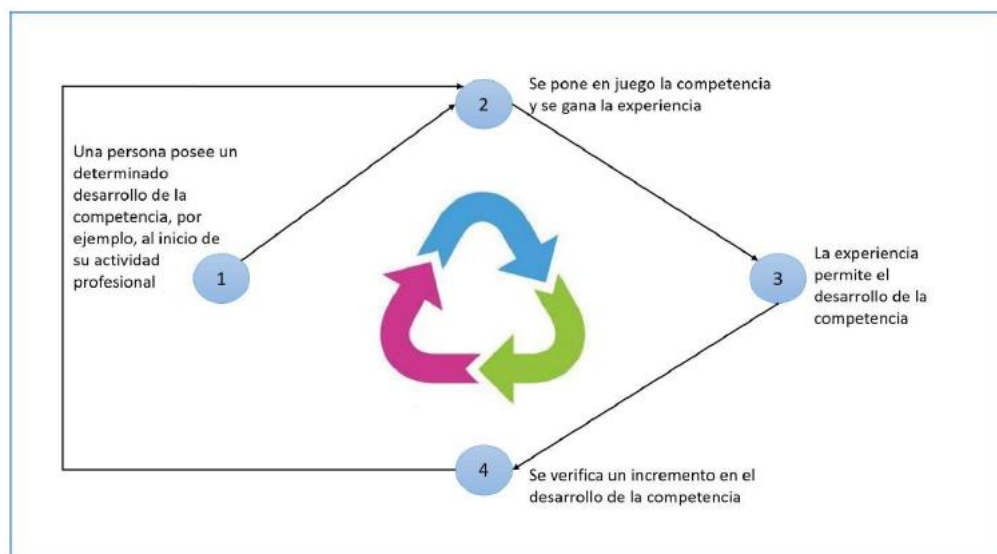


Ilustración 10 . Proceso natural del desarrollo de competencias

Fuente: Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008, pág.90

6. Discusión.

Este proyecto surge de la oportunidad de mejora del proceso de Gestión del Talento Humano específicamente para los tres cargos claves, auditor de impuestos, auditor de inventarios y coordinador de sede de la empresa Arcila Asociados SAS, a través de la identificación de las competencias y comportamientos requeridos de acuerdo con las necesidades de la organización que permitan lograr que los procesos que estos llevan a cabo generen una mayor productividad.

El proceso de diagnóstico de la empresa se realizó a través de la revisión documental y las entrevistas sobre los tres cargos claves, donde fueron conocidas la misión, visión, valores, políticas y el modelo actual de gestión del talento humano; según lo obtenido en las entrevistas realizadas al coordinador de auditoría y calidad, se encontró que la empresa en su estrategia organizacional tiene claras las competencias que necesitan para su talento humano; sin embargo, no están plasmadas en un manual para los procesos de selección, inducción, contratación y evaluación.

Se realizó el análisis de 9 modelos de Gestión de Talento Humano y su pertinencia con el direccionamiento estratégico de la empresa Arcila Asociados SAS, identificando las ventajas y desventajas de la implementación de cada uno de estos modelos en esta organización, encontrando que el más afín a sus necesidades es el modelo de Gestión por competencias de Martha Alles

Por lo anterior, se recomienda a la organización, la implementación del modelo elegido, que busque que las personas que integren la organización estén alineadas con su estrategia y como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que el talento humano debe entregar para una mayor productividad, que la empresa este atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que se adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial, especialmente en lo relacionado con la gestión del talento

humano. La identificación, desarrollo y evaluación de estas competencias será el punto clave que ayudará a la mejora de la productividad y competitividad de la empresa, y al mismo tiempo contribuirá al crecimiento individual de cada colaborador y la mejora de su calidad de vida.

7. Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico de la organización se pudo evidenciar que actualmente cuenta con un modelo de gestión del talento humano y de acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencio que existen oportunidades de mejora, por lo que se procedió al análisis de 9 modelos con la finalidad identificar el modelo que se ajustara a sus necesidades, Después de analizar los diferentes modelos, se seleccionó el de Martha Alles como el más conveniente para la empresa, ya que este posee una amplitud metodológica y es bastante practico para su aplicación.

- Se identificaron 3 cargos claves dentro de la organización los fueron priorizados en el presente trabajo para el diseño del modelo de gestión por competencias.
- Con la implementación del modelo de gestión por competencias, se logrará la mejor adaptación del talento humano a las condiciones de los puestos de trabajo con lo cual obtendrá una mejora del rendimiento individual y colectivo.
- Con la aplicación del mencionado modelo podría obtener una disminución en los costos e incrementar la motivación del personal y la satisfacción de los clientes.
- El modelo de competencias sirve para alcanzar la visión y para lograr los retos planteados en la estrategia organizacional.
- La empresa en su estrategia organizacional tiene claras las competencias que necesitan para su talento humano; sin embargo, no están plasmadas en un manual para los procesos de selección, inducción, contratación y evaluación.

- La identificación, desarrollo y evaluación de estas competencias será el punto clave que ayudará a la mejora de la productividad y competitividad de la empresa, y al mismo tiempo contribuirá al crecimiento individual de cada colaborador y la mejora de su calidad de vida.

8. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa la implementación del modelo de gestión por competencias diseñado por Martha Alles, propuesto para el personal de la empresa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que los talentos humanos deben entregar para una mayor productividad.
- El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en un factor clave que este alineado con el direccionamiento estratégico de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas ya que son el recurso más valioso de las empresas.
- Se recomienda que en los procesos de reclutamiento y selección la empresa identifique las personas que estén alineadas con la estrategia de la organización y que a su vez estén articulados con los procesos, de análisis y descripción de cargos, evaluación del desempeño y capacitación del personal.
- Se recomienda a la empresa que este a la vanguardia del mercado, con un personal de alta calidad y efectividad para Arcila asociados.

9. Referencias

- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano. Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina.
- Alles, M. (2009). Competencias Específicas Gerenciales. Argentina.
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica
- Alles, M. A. (2010). Diccionario de Preguntas La Trilogía Tomo III. Preguntas para Evaluar Las Competencias Mas Utilizadas. Buenos Aires.
- Aduna, A., García, E., Chávez, E., Modelos de Gestión de Recursos Humanos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Consultado en septiembre de 2021, en www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html
- Ávila, C. G. (2016). Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. Universidad Central de Bogota.
- Bautista, V. y Suárez (2003). “Modelos de gestión del talento” en www.gestiopolis.com consultado en septiembre de 2021.
- Benavides, M. I., Gómez, C. G., Orozco, E. F., Riveros, F., Tibaduiza, I. C., & Velandia, A. P. (2016). Implementación De Un Modelo De Gestión Por Competencias Basado En La Teoría De Martha Alles Para Colvapor Sas. Universidad Piloto De Colombia.
- Buitrago, K., & Rubio, A. (2019). Modelo De Gestion De Competencias Para La Empresa Tsion Consultoría E Ingeniería. Universidad Piloto De Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2007) Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. México. Primera edición.

Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

Escat, C. (2002). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia, en www.gestiopolis.com consultado en octubre de 2004

Figuerola, G. (2005). La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. UTEM.

Gómez, M., & Mendoza, K. (2015). Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. Universidad de Cartagena.

Gismera, V. (2002). Invertir en Personas, en revista Capital Humano, Número 144, 2001, pp. 96-98. Editorial Capital Humano. Madrid, España

Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. T. (2011). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. Contaduría y Administración, 251-288.

Gutiérrez, D. (2021). Diseño del modelo de Gestión del Talento Humano en Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC. Manizales: Universidad de Manizales.

Londoño, O. M. (2014). Propuesta de modelo Gestión por competencias. Medellín: Universidad de Medellín.

López, N. (2010). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.

Muñoz De Priego Alvear, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, N°10, Madrid, 1998

- Parra, A., & Marín, J. (2013). Modelo de gestión por competencias para la empresa intercambio la sociedad de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales SICA Y SFE. Universidad De Medellín.
- Pineda, H. y. (2009). Gestión Del Talento Humano – Crecimiento Para El Éxito. México.
- Rodríguez, F. P. (2015). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE. Universidad Libre de Colombia.
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión del talento Humano por Competencias. Propósitos y Representaciones. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Santacruz, C., López, L., & Morales, Y. (2019). Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil. Universidad CES.
- Spencer, S. y. (2003). Selección Efectiva De Personal Basada En Competencias. México.
- Toledo, E. I. (2018). Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí. Universidad Cesar Vallejo - Perú.
- Valencia, M. E. (2005). Las Competencias Laborales. La estrategia laboral para la Competitividad de las organizaciones Valle Colombia: Universidad del Valle.
- "Las 7 etapas del proceso de evaluación de desempeño de 360 grados" Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/las-etapas-del-sistema-de-evaluacion-de-360-grados/>
- Evaluación del desempeño 180 grados (kenjo.io) . Recuperado de <http://blog.kenjo.io/es/evaluacion-del-desempeno-180-grados>

Anexos

Anexo 1. Entrevista para Coordinador de Sede

Apertura y Ambientación de la Entrevista	
<p>Se recibe al entrevistado, se verifica la hora de llegada, se hace seguir al sitio que está destinado para la entrevista, seguidamente se le ofrece algo de tomar y se da inicio a la entrevista, se le explica a la persona como se va a desarrollar la entrevista y una breve descripción del cargo al cual va a aplicar</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Buenos días, mucho gusto mi nombre es XXXXXXXX, soy la coordinadora de recursos humanos de la organización, bienvenido al proceso de selección para el cargo de XXXXXXXX de nuestra empresa Arcila Asociados SAS; el día de hoy soy la persona encargada de realizarle la entrevista, ya que según su hoja de vida tiene el perfil que se acomoda a nuestros requerimientos para desempeñar el cargo que se encuentra vacante en nuestra organización.</p> <p>Cuénteme, ¿cómo se encuentra, le fue fácil llegar, qué tal el clima?</p> <p>Hábleme sobre su vida, ¿quién es XXXXXXXXXXXX, ¿cómo está conformada su familia, qué proyectos tiene, hábleme sobre su experiencia laboral, ¿qué conoce de nosotros?</p> <p>Ahora conversemos sobre sus conocimientos y su experiencia</p>	
I. Aspectos Formales (Puede)	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Nivel de Formación y conocimientos Específicos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estudios profesionales tiene relacionados con carreras administrativas? • ¿Qué conocimientos tiene sobre legislación laboral y tributaria? • ¿Qué otros estudios complementarios tienen? • ¿Tiene estudios relacionados con el área de auditoría?
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Describa cuáles cargos ha desempeñado relacionados con auditoría. ¿Durante cuánto tiempo ha desempeñado dichos cargos? • ¿Qué experiencia tiene sobre el diseño de estrategias de gestión que garanticen el cumplimiento de las metas de la organización? • ¿Ha desempeñado trabajos donde haya tenido personal a su cargo?, durante cuánto tiempo?, ¿cuántos empleados máximo a la vez? • ¿Cuénteme una situación donde haya tenido un inconveniente con una persona de las que tuvo a su cargo y cómo lo solucionó? • ¿Ha tenido experiencia en supervisar la contratación, entrenamiento, incentivos y terminación de la relación laboral con el personal?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha tenido experiencia en administrar convenios y contratos con organizaciones de programas con personas naturales que apoyen a los objetivos de la organización? • ¿Ha desempeñado cargos donde haya manejado la atención al cliente? • ¿Cuénteme una situación en la que un cliente haya estado muy descontento y que hizo para solucionarlo? • ¿Qué éxitos ha alcanzado siendo el líder de su equipo?
Conocimientos o Habilidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué y cuándo fue la última vez que se actualizó sobre temas relacionados con la profesión? • ¿Conoce la normatividad vigente en materia tributaria? • ¿Ha realizado capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo? • Tiene conocimientos en Office: ¿Excel intermedio, Word, Outlook?
II. Aspectos Personales o Motivacionales (Quiere)	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Variables socio demográficas y familiares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Maneja disponibilidad de horarios? • ¿Cómo manejaría el tiempo de manera que no afecte su vida familiar ni su desempeño laboral?
Variables personales y motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su aspiración salarial? • Cuénteme de un fracaso que haya tenido en el trabajo, ¿cómo lo afrontó y cómo afectó esto su vida laboral? • ¿Se ha enfrentado a situaciones de conflicto donde haya tenido que tomar decisiones trascendentales para la organización?, hábleme sobre esa experiencia • ¿Cuál fue la decisión más importante que tomó el año pasado? • ¿En su experiencia pasada, cómo motivo a su equipo de trabajo para sacar adelante un proyecto especial? • ¿Cuáles características considera que debe tener un buen coordinador?
III. Competencias Claves para la Organización y para el Cargo (Encaja)	
Competencias Claves	Posibles Preguntas
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Se percata de que, al momento de comunicarse, ¿su mensaje sea claro?, explique su respuesta

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Denos un ejemplo de cómo les da las directrices a sus colaboradores? • En su experiencia en otras organizaciones, llevo a cabo procesos de retroalimentación de las actividades realizadas por los colaboradores, ¿para conocer sus inquietudes y sugerencias? • En su experiencia laboral, ¿alguna vez tuvo que explicar en varias ocasiones el mismo proceso a un empleado?, cuéntenos como lo manejó • ¿Ante una situación incómoda, ¿usted tiende a expresarlo abiertamente? (de un ejemplo) • ¿Acostumbra a pedir información cuando tiene dudas en una exposición?
Adaptabilidad a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez la organización para la que trabaja, ha introducido cambios con los que usted no se ha sentido cómodo?. Cómo manejó la situación? • ¿en las ocasiones en las que ha cambiado de trabajo, ¿cómo ha sido ese proceso? • ¿Se adapta con facilidad a nuevos equipos de trabajo?, denos un ejemplo • ¿Ha visto los cambios de su organización como una oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente? Explique • ¿Cuándo debe afrontar nuevas funciones en la organización su rendimiento sigue siendo productivo?, argumente su respuesta
Ética y sencillez	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuéntenos acerca de una situación en la que haya enfrentado un dilema ético? • ¿Qué haría si supiera que su superior hace algo que no es ético? • ¿Qué haría si viera a un compañero de trabajo haciendo algo deshonesto? • ¿Ha vivido alguna experiencia donde le hayan pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo actuó frente a esta situación?
Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha diseñado métodos de trabajo que permiten determinar metas y prioridades para todos los colaboradores, argumente? • ¿Dentro de la planificación laboral, especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular, explique?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué mecanismos de control implementa para hacer seguimiento y control del avance de las distintas etapas de un proyecto y los cargos?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se considera una persona con iniciativa? De un ejemplo
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez ha tenido que tomar una decisión importante en poco tiempo y cómo le fue con esa decisión?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué éxitos ha alcanzado siendo el líder de su equipo?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el mayor desafío al que se ha enfrentado en su vida laboral como coordinador?
Conocimientos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiende, conoce y pone en práctica, temas relacionados con su especialidad como las normas internacionales de auditoría y de información financiera?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted se capacita constantemente en temas relacionados con su profesión? ¿Cuándo y en qué fue la última vez que se capacitó?
	<ul style="list-style-type: none"> • Denos un caso puntual en el que haya aplicado un conocimiento técnico que posee
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En alguna oportunidad fue fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento, explique?
	<ul style="list-style-type: none"> • Denos un ejemplo de una situación donde haya tomado activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina
Conducción de personas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál considera que ha sido su mayor logro al trabajar en equipo?, descríballo por favor
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Describa una situación en la cual haya tenido dificultades para realizar un trabajo en equipo? qué acciones llevó a cabo?
	<ul style="list-style-type: none"> • Describa aquella vez en la que ayudó a un miembro de su equipo que tenía problemas
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Indique en qué se basa para distribuir las tareas de su equipo de trabajo y cómo lo supervisa?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación más difícil que ha vivido con un trabajador a su cargo?
Proporción de Información y Cierre de la Entrevista	
<p>Pautas Generales para el Cierre: se hace el cierre de la entrevista, se agradece la participación y se indica en qué momento lo llamarán para informarle sobre el proceso Ejemplo: Señor XXXXX, tiene alguna duda, ¿precisa de alguna aclaración?, agradecemos su participación en el proceso, muchas gracias por su colaboración, estas preguntas serán evaluadas por nuestra área encargada, nos estaremos comunicando con usted el próximo XXXXXXX para darle a conocer los resultados, muchas gracias y éxitos.</p>	

Anexo 2. Entrevista para Auditor de Impuestos

Apertura y Ambientación de la Entrevista	
<p>Se recibe al entrevistado, se verifica la hora de llegada, se hace seguir al sitio que está destinado para la entrevista, seguidamente se le ofrece algo de tomar y se da inicio a la entrevista, se le explica a la persona como se va a desarrollar la entrevista y una breve descripción del cargo al cual va a aplicar</p> <p>Ejemplo: Buenos días, mucho gusto mi nombre es XXXXXXXX, soy la coordinadora de recursos humanos de la organización, bienvenido al proceso de selección para el cargo de XXXXXXXX de nuestra empresa Arcila Asociados SAS; el día de hoy soy la persona encargada de realizarle la entrevista, ya que según su hoja de vida tiene el perfil que se acomoda a nuestros requerimientos para desempeñar el cargo que se encuentra vacante en nuestra organización.</p> <p>Cuénteme, ¿cómo se encuentra, le fue fácil llegar, ¿qué tal el clima? Hábleme sobre su vida, ¿quién es XXXXXXXXXXXX, ¿cómo está conformada su familia, qué proyectos tiene, hábleme sobre su experiencia laboral, ¿qué conoce de nosotros? Ahora conversemos sobre sus conocimientos y su experiencia</p>	
II. Aspectos Formales (Puede)	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Nivel de Formación y conocimientos Específicos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estudios profesionales tiene relacionados con carreras administrativas o de derecho? • ¿Qué otros estudios complementarios tienen? • ¿Tiene estudios relacionados con el área de auditoría?
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Describa cuáles cargos ha desempeñado relacionados con auditoría. ¿Durante cuánto tiempo ha desempeñado dichos cargos? • ¿Ha trabajado en áreas relacionadas con el manejo de impuestos?, dónde y cuánto tiempo? • ¿Qué experiencia tiene sobre el diseño de estrategias de gestión que garanticen el cumplimiento de las metas de la organización?
Conocimientos o Habilidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué y cuándo fue la última vez que se actualizó sobre temas relacionados con la profesión? • ¿Conoce la normatividad vigente en materia tributaria? • Tiene conocimientos en Office: ¿Excel intermedio, Word, Outlook? • ¿Qué softwares contables y/o de auditoría maneja?
II. Aspectos Personales o Motivacionales (Quiere)	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Variables socio demográficas y familiares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Maneja disponibilidad de horarios?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo manejaría el tiempo de manera que no afecte su vida familiar ni su desempeño laboral?
Variables personales y motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su aspiración salarial? • Cuénteme de un fracaso que haya tenido en el trabajo, ¿cómo lo afrontó y cómo afectó esto su vida laboral? • ¿Se ha enfrentado a situaciones de conflicto donde haya tenido que tomar decisiones trascendentales para la organización?, hábleme sobre esa experiencia
III. Competencias Claves para la Organización y para el Cargo (Encaja)	
Competencias Claves	Posibles Preguntas
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Se percata de que, al momento de comunicarse, ¿su mensaje sea claro?, explique su respuesta • En su experiencia laboral, ¿alguna vez tuvo que explicar en varias ocasiones el mismo proceso a un empleado?, cuéntenos como lo manejó • ¿Ante una situación incómoda, ¿usted tiende a expresarlo abiertamente? (de un ejemplo) • ¿Acostumbra a pedir información cuando tiene dudas en una exposición?
Adaptabilidad a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez la organización para la que trabaja, ha introducido cambios con los que usted no se ha sentido cómodo? ¿Cómo manejó la situación? • ¿en las ocasiones en las que ha cambiado de trabajo, ¿cómo ha sido ese proceso? • ¿Se adapta con facilidad a nuevos equipos de trabajo?, denos un ejemplo • ¿Ha visto los cambios de su organización como una oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente? Explique • ¿Cuándo debe afrontar nuevas funciones en la organización su rendimiento sigue siendo productivo?, argumente su respuesta
Ética y sencillez	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuéntenos acerca de una situación en la que haya enfrentado un dilema ético? • ¿Qué haría si supiera que su superior hace algo que no es ético? • ¿Qué haría si viera a un compañero de trabajo haciendo algo deshonesto? • ¿Ha vivido alguna experiencia donde le hayan pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo actuó frente a esta situación?

Aprendizaje Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiende, conoce y pone en práctica, temas relacionados con su especialidad?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted se capacita constantemente en temas relacionados con su profesión? ¿Cuándo y en qué fue la última vez que se capacitó?
	<ul style="list-style-type: none"> • Denos un ejemplo en el cual haya identificado una situación para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En alguna oportunidad fue fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento, explique?
Tolerancia a la presión de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Comente un caso en el cual haya sido proactivo y haya actuado con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podían obstaculizar el logro de las metas pautadas
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez ha tenido que tomar una decisión importante en poco tiempo y cómo le fue con esa decisión?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación más difícil que ha vivido en el desempeño de su cargo y cómo la enfrentó?
Pensamiento Analítico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuéntenos de una experiencia en donde haya identificado un problema poco visible dentro de la organización y qué hizo al respecto?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En el momento de enfrentar un problema plantea diferentes soluciones y las evalúa para establecer los pasos a seguir y cómo proceder en caso de que falle, explique?
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuente un caso en el que haya reconocido las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento antes de tomar la decisión definitiva
	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbra a desarrollar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar, denos un ejemplo de una experiencia vivida
Proporción de Información y Cierre de la Entrevista	
<p>Pautas Generales para el Cierre: se hace el cierre de la entrevista, se agradece la participación y se indica en qué momento lo llamarán para informarle sobre el proceso</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Señor XXXXX, tiene alguna duda, ¿precisa de alguna aclaración?, agradecemos su participación en el proceso, muchas gracias por su colaboración, estas preguntas serán evaluadas por nuestra área encargada, nos estaremos comunicando con usted el próximo XXXXXXXX para darle a conocer los resultados, muchas gracias y éxitos. 	

Anexo 3. Entrevista para Auditor de Inventarios

Apertura y Ambientación de la Entrevista	
<p>Se recibe al entrevistado, se verifica la hora de llegada, se hace seguir al sitio que está destinado para la entrevista, seguidamente se le ofrece algo de tomar y se da inicio a la entrevista, se le explica a la persona como se va a desarrollar la entrevista y una breve descripción del cargo al cual va a aplicar</p> <p>Ejemplo: Buenos días, mucho gusto mi nombre es XXXXXXXX, soy la coordinadora de recursos humanos de la organización, bienvenido al proceso de selección para el cargo de XXXXXXXX de nuestra empresa Arcila Asociados SAS; el día de hoy soy la persona encargada de realizarle la entrevista, ya que según su hoja de vida tiene el perfil que se acomoda a nuestros requerimientos para desempeñar el cargo que se encuentra vacante en nuestra organización.</p> <p>Cuénteme, ¿cómo se encuentra, le fue fácil llegar, ¿qué tal el clima? Hábleme sobre su vida, ¿quién es XXXXXXXXXXXX, ¿cómo está conformada su familia, qué proyectos tiene, hábleme sobre su experiencia laboral, ¿qué conoce de nosotros? Ahora conversemos sobre sus conocimientos y su experiencia</p>	
III. Aspectos Formales (Puede)	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Nivel de Formación y conocimientos Específicos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estudios profesionales tiene relacionados con carreras administrativas? • ¿Qué otros estudios complementarios tienen? • ¿Tiene estudios relacionados con el área de auditoría?
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Describa cuáles cargos ha desempeñado relacionados con auditoría. ¿Durante cuánto tiempo ha desempeñado dichos cargos? • ¿Ha trabajado en áreas relacionadas con el manejo de inventarios?, dónde y cuánto tiempo? • ¿Qué experiencia tiene sobre el diseño de estrategias de gestión que garanticen el cumplimiento de las metas de la organización?
Conocimientos o Habilidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué y cuándo fue la última vez que se actualizó sobre temas relacionados con la profesión? • ¿Tiene estudios relacionados con el área de inventarios? • Tiene conocimientos en Office: ¿Excel intermedio, Word, Outlook? • ¿Qué softwares contables y/o de auditoría maneja?
II. Aspectos Personales o Motivacionales (Quiere)	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Variables socio demográficas y familiares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Maneja disponibilidad de horarios? • ¿Cómo manejaría el tiempo de manera que no afecte su vida familiar ni su desempeño laboral?

Variables personales y motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su aspiración salarial? • Cuénteme de un fracaso que haya tenido en el trabajo, ¿cómo lo afrontó y cómo afectó esto su vida laboral? • ¿Se ha enfrentado a situaciones de conflicto donde haya tenido que tomar decisiones trascendentales para la organización?, hábleme sobre esa experiencia
III. Competencias Claves para la Organización y para el Cargo (Encaja)	
Competencias Claves	Posibles Preguntas
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Se percató de que, al momento de comunicarse, ¿su mensaje sea claro?, explique su respuesta • En su experiencia laboral, ¿alguna vez tuvo que explicar en varias ocasiones el mismo proceso a un empleado?, cuéntenos como lo manejó • ¿Ante una situación incómoda, ¿usted tiende a expresarlo abiertamente? (de un ejemplo) • ¿Acostumbra a pedir información cuando tiene dudas en una exposición?
Adaptabilidad a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez la organización para la que trabaja, ha introducido cambios con los que usted no se ha sentido cómodo? ¿Cómo manejó la situación? • ¿en las ocasiones en las que ha cambiado de trabajo, ¿cómo ha sido ese proceso? • ¿Se adapta con facilidad a nuevos equipos de trabajo?, denos un ejemplo • ¿Ha visto los cambios de su organización como una oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente? Explique • ¿Cuándo debe afrontar nuevas funciones en la organización su rendimiento sigue siendo productivo?, argumente su respuesta
Ética y sencillez	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuéntenos acerca de una situación en la que haya enfrentado un dilema ético? • ¿Qué haría si supiera que su superior hace algo que no es ético? • ¿Qué haría si viera a un compañero de trabajo haciendo algo deshonesto? • ¿Ha vivido alguna experiencia donde le hayan pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo actuó frente a esta situación?
Conocimientos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiende, conoce y pone en práctica, temas relacionados con su especialidad? • ¿Usted se capacita constantemente en temas relacionados con su profesión? ¿Cuándo y en qué fue la última vez que se capacitó?

	<ul style="list-style-type: none"> • Denos un ejemplo en el cual haya identificado una situación para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En alguna oportunidad fue fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento, explique?
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál considera que ha sido su mayor logro al trabajar en equipo?, descríballo por favor
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Describame una situación en la cual haya tenido dificultades para realizar un trabajo en equipo? qué acciones llevó a cabo?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Presenta ideas para alcanzar los objetivos comunes y valora las ideas presentadas por los demás, argumente su respuesta?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estrategias utiliza para aumentar la participación y colaboración entre los miembros del equipo?
Pensamiento Analítico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuéntenos de una experiencia en donde haya identificado un problema poco visible dentro de la organización y qué hizo al respecto?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En el momento de enfrentar un problema plantea diferentes soluciones y las evalúa para establecer los pasos a seguir y cómo proceder en caso de que falle, explique?
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuente un caso en el que haya reconocido las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento antes de tomar la decisión definitiva
	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbra a desarrollar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar, denos un ejemplo de una experiencia vivida
Proporción de Información y Cierre de la Entrevista	
<p>Pautas Generales para el Cierre: se hace el cierre de la entrevista, se agradece la participación y se indica en qué momento lo llamarán para informarle sobre el proceso</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Señor XXXXX, tiene alguna duda, ¿precisa de alguna aclaración?, agradecemos su participación en el proceso, muchas gracias por su colaboración, estas preguntas serán evaluadas por nuestra área encargada, nos estaremos comunicando con usted el próximo XXXXXXXX para darle a conocer los resultados, muchas gracias y éxitos. 	

Anexo 4. Valoración del desempeño del empleado

CARGO	TECNICA A EMPLEAR	OBJETIVO	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN
Coordinador	360°	Evaluar la gestión del coordinador a través de las personas con las que se relaciona, con la finalidad de validar su desempeño, y definir la retroalimentación requerida con el propósito de obtener mejores resultados que beneficien a su propio cargo y a la compañía	Cada seis meses
Auditor de Impuestos Auditor de Inventarios	180°	Evaluar el desempeño del auditor a través de su jefe, sus pares o un cliente externo, con la finalidad de identificar los aspectos a mejorar	Cada seis meses

Anexo 5. Formato de evaluación del desempeño para el Coordinador de Sede

Nombre			
Cargo	COORDINADOR		
Tiempo de ocupación en el cargo		Fecha de evaluación	

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5
20%	40%	60%	80%	100%

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

Comunicación eficaz	Al momento de relacionarse expresa sus opiniones y valoraciones evitando descalificaciones	
	En el momento de comunicarse es honesto, abierto, lo hace de manera pausada.	
	Al momento de un compañero expresar su opinión sobre un tema del cual no tiene ningún tipo de interés, su actitud es positiva.	
	Realiza actividades de retroalimentación con su equipo de trabajo	
	Expresa abiertamente su incomodidad ante una situación.	
	Se percata de que, al momento de comunicarse, su mensaje sea claro.	
	Promedio	
Adaptabilidad a los cambios	Se observa que su actitud ha sido positiva cuando la organización ha introducido cambios que no esperaba.	
	Al momento de hacerse cargo de tareas que no son usuales o propias de su día a día, las lleva a cabo con la mejor actitud	
	Cuando debe afrontar nuevas funciones en la organización su rendimiento sigue siendo productivo.	
	Se adapta con facilidad a un nuevo equipo de trabajo	
	Acepta los cambios y los ve como una oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente	
	Promedio	
	Cuando un miembro de la organización indica hacer algo que no es ético mantiene sus principios y valores.	
	Al momento de darse cuenta de que un superior está actuando de una manera no ética lo informa.	

Ética y sencillez	Da a conocer cuando un compañero de trabajo está haciendo algo deshonesto.	
	Identifica con facilidad situaciones que son contrarias a sus valores.	
	Ha actuado de forma correcta en el momento en que ha identificado una situación que va en contra de sus valores.	
	Promedio	
Capacidad de planificación y organización	Ha diseñado métodos de trabajo que permiten determinar metas y prioridades para todos los colaboradores	
	Dentro de la planificación laboral, especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular	
	Emplea mecanismos de control para hacer seguimiento y control del avance de las distintas etapas de un proyecto	
	Es una persona con iniciativa	
	Promedio	
Conocimientos Técnicos	Entiende, conoce y pone en práctica, temas relacionados con su especialidad como las normas internacionales de auditoría y de información financiera	
	Se capacita constantemente en temas relacionados con su profesión	
	Ha aplicado el conocimiento técnico que posee	
	Ha sido fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento	
	Promedio	
Conducción de personas	Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores	
	Es acertado en la manera de resolver dificultades que se hayan presentado durante un trabajo en equipo	
	Ayuda a los miembros de su equipo cuando tienen problemas	
	Distribuye adecuadamente las tareas de su equipo de trabajo	
	Supervisa y retroalimenta regularmente a los colaboradores que tiene a su cargo	
	Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales	
	Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización	
	Se muestra amable con el personal y con sus compañeros	
	Brinda una adecuada orientación a las personas que tiene a su cargo	
	Evita los conflictos dentro del trabajo	
	Promedio	

Resultados:

COMPETENCIA	%
Comunicación eficaz	
Adaptabilidad a los cambios	
Ética y sencillez	
Capacidad de planificación y organización	
Conocimientos técnicos	
Conducción de personas	

Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del jefe inmediato
Metas y compromisos del empleado para la próxima evaluación

Firmas

Las firmas dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Recursos Humanos _____

Persona que evalúa _____ **Cargo** _____

Empleado _____

Anexo 6. Formato de evaluación del desempeño para el Auditor de Impuestos

Nombre			
Cargo	AUDITOR DE IMPUESTOS		
Tiempo de ocupación en el cargo		Fecha de evaluación	

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5
20%	40%	60%	80%	100%

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

Comunicación eficaz	Al momento de relacionarse expresa sus opiniones y valoraciones evitando descalificaciones	
	En el momento de comunicarse es honesto, abierto, lo hace de manera pausada.	
	Al momento de un compañero expresar su opinión sobre un tema del cual no tiene ningún tipo de interés, su actitud es positiva.	
	Realiza actividades de retroalimentación con su equipo de trabajo	
	Expresa abiertamente su incomodidad ante una situación.	
	Se percata de que, al momento de comunicarse, su mensaje sea claro.	
	Promedio	
Adaptabilidad a los cambios	Se observa que su actitud ha sido positiva cuando la organización ha introducido cambios que no esperaba.	
	Al momento de hacerse cargo de tareas que no son usuales o propias de su día a día, las lleva a cabo con la mejor actitud	
	Cuando debe afrontar nuevas funciones en la organización su rendimiento sigue siendo productivo.	
	Se adapta con facilidad a un nuevo equipo de trabajo	
	Acepta los cambios y los ve como una oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente	
	Promedio	
	Cuando un miembro de la organización indica hacer algo que no es ético mantiene sus principios y valores.	

Ética y sencillez	Al momento de darse cuenta de que un superior está actuando de una manera no ética lo informa.	
	Da a conocer cuando un compañero de trabajo está haciendo algo deshonesto.	
	Identifica con facilidad situaciones que son contrarias a sus valores.	
	Ha actuado de forma correcta en el momento en que ha identificado una situación que va en contra de sus valores.	
	Promedio	
Aprendizaje Continuo	Entiende, conoce y pone en práctica, temas relacionados con su especialidad	
	Se capacita constantemente en temas relacionados con su profesión	
	Ha aplicado los conocimientos aprendidos recientemente	
	En alguna oportunidad fue fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento	
	Promedio	
Tolerancia a la presión de trabajo	Ha sido proactivo en el manejo de problemas o situaciones inesperadas	
	Ha sido asertivo en la toma de decisiones importantes	
	Controla las emociones en situaciones de presión	
	Sortea situaciones con tranquilidad y efectividad en momentos de un alto nivel de estrés	
	Puede resolver varias situaciones a la vez sin bloquearse	
	Promedio	
Pensamiento Analítico	Ha identificado un problema poco visible dentro de la organización	
	Manejo asertivamente la situación anterior	
	En el momento de enfrentar un problema plantea diferentes soluciones	
	Ha reconocido las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento antes de tomar la decisión definitiva	
	Acostumbra a desarrollar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar	
	Desarrolla la habilidad de investigar	
	Organiza los pensamientos con precisión y claridad	
	Promedio	

Resultados:

COMPETENCIA	%
Comunicación eficaz	
Adaptabilidad a los cambios	

Ética y sencillez	
Aprendizaje Continuo	
Tolerancia a la presión de trabajo	
Pensamiento Analítico	

Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del jefe inmediato
Metas y compromisos del empleado para la próxima evaluación

Firmas

Las firmas dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Recursos Humanos _____

Persona que evalúa _____ **Cargo** _____

Empleado _____

Anexo 7. Formato de evaluación del desempeño para el Auditor de Inventarios

Nombre			
Cargo	AUDITOR DE INVENTARIOS		
Tiempo de ocupación en el cargo		Fecha de evaluación	

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5
20%	40%	60%	80%	100%

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

Comunicación eficaz	Al momento de relacionarse expresa sus opiniones y valoraciones evitando descalificaciones	
	En el momento de comunicarse es honesto, abierto, lo hace de manera pausada.	
	Al momento de un compañero expresar su opinión sobre un tema del cual no tiene ningún tipo de interés, su actitud es positiva.	
	Realiza actividades de retroalimentación con su equipo de trabajo	
	Expresa abiertamente su incomodidad ante una situación.	
	Se percata de que, al momento de comunicarse, su mensaje sea claro.	
	Promedio	
Adaptabilidad a los cambios	Cuando un miembro de la organización indica hacer algo que no es ético mantiene sus principios y valores.	
	Al momento de darse cuenta de que un superior está actuando de una manera no ética lo informa.	
	Da a conocer cuando un compañero de trabajo está haciendo algo deshonesto.	
	Identifica con facilidad situaciones que son contrarias a sus valores.	
	Ha actuado de forma correcta en el momento en que ha identificado una situación que va en contra de sus valores.	
	Promedio	
Ética y sencillez	Cuando un miembro de la organización indica hacer algo que no es ético mantiene sus principios y valores.	
	Al momento de darse cuenta de que un superior está actuando de una manera no ética lo informa.	
	Da a conocer cuando un compañero de trabajo está haciendo algo deshonesto.	

	Identifica con facilidad situaciones que son contrarias a sus valores.	
	Ha actuado de forma correcta en el momento en que ha identificado una situación que va en contra de sus valores.	
	Promedio	
Conocimientos Técnicos	Entiende, conoce y pone en práctica, temas relacionados con su especialidad	
	Se capacita constantemente en temas relacionados con su profesión	
	Ha aplicado los conocimientos aprendidos recientemente	
	En alguna oportunidad fue fuente de una nueva idea para la organización a partir de su conocimiento	
	Promedio	
Trabajo en equipo	Ha solucionado situaciones en la cuales ha tenido dificultades para realizar un trabajo en equipo	
	Valora las ideas presentadas por los demás	
	Utiliza estrategias para aumentar la participación y colaboración entre los miembros del equipo	
	Ayuda a los miembros de su equipo cuando tienen problemas	
	Considera que tiene las habilidades necesarias para trabajar en equipo	
	Cómo es su comportamiento cuando trabaja en equipo	
	Promedio	
Pensamiento Analítico	Ha identificado un problema poco visible dentro de la organización	
	Manejó asertivamente la situación anterior	
	En el momento de enfrentar un problema plantea diferentes soluciones	
	Ha reconocido las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento antes de tomar la decisión definitiva	
	Acostumbra a desarrollar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar	
	Desarrolla la habilidad de investigar	
	Organiza los pensamientos con precisión y claridad	
	Promedio	

Resultados:

COMPETENCIA	%
Comunicación eficaz	
Adaptabilidad a los cambios	
Ética y sencillez	
Conocimientos Técnicos	

Trabajo en equipo	
Pensamiento Analítico	

Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del jefe inmediato
Metas y compromisos del empleado para la próxima evaluación

Firmas

Las firmas dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Recursos Humanos _____

Persona que evalúa _____ **Cargo** _____

Empleado _____

Anexo 8. Perfil de cargo por competencias para Coordinador de Sede

CARGO: COORDINADOR DE SEDE
1. OBJETIVO DEL CARGO
Supervisar, dirigir y coordinar todas las actividades del equipo auditor, con la finalidad de llevar a cabo de una manera eficiente y oportuna los planes de auditoría en las empresas cliente.
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los procesos de la empresa cliente • Definir los objetivos de auditoría y su alcance, profundidad y tipo • Preparar propuesta de plan general de auditoría para la aprobación del comité • Dirigir y dar seguimiento al equipo auditor y asignar deberes de auditoría. • Ejecutar en conjunto con el equipo auditor las actividades previamente planificadas dentro del plan de auditoría. • Presentar el equipo auditor al cliente. • Evaluar la eficacia de las acciones tomadas por la organización. • Participar en la selección de personal. • Coordinar reuniones y mesas de trabajo • Dar revisión y respuesta a requerimientos de los clientes • Velar por el cumplimiento de reglamentos, políticas y normas organizacionales. • Propender por el desarrollo integral de los colaboradores. • Ejecutar labores de confidencialidad tales como lecturas de actas, de asamblea, junta directiva, comités, libros de accionistas, nómina de ejecutivos o delegarla a personas con nivel jerárquico anterior. • Ejecutar la función de Revisor Fiscal (Principal o Suplente) en las empresas clientes de acuerdo con la designación realizada por la firma
3. RELACIONES DEL CARGO
Relaciones de Autoridad: Con los auditores
Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente general y al líder de auditoría y calidad
Relaciones de Coordinación: Con los auditores asignados a la empresa cliente que coordina
4. AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
Dentro de las funciones desarrolladas por el Coordinador de Revisoría Fiscal no se requieren permisos para el desarrollo de funciones tanto misionales como de apoyo de los programas de auditorías aprobados por el comité; sin embargo, en caso de que se presente alguna eventualidad, en la cual no se tenga el criterio suficiente para la toma de decisiones, se comunicara a gerencia para que en conjunto se tome la decisión más adecuada.

5. PERFIL DEL CARGO		
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida	No aplica
	Sexo	No Aplica
	Estado Civil	No Aplica
	Nacionalidad	No Aplica
FORMACIÓN	Estudios Básicos	
	Profesionales	Título universitario / Contaduría Pública
	Postgrado	Estudios a nivel de Postgrado o maestría en legislación tributaria, Normas Internacionales de Información Financiera
EXPERIENCIA	Años	Experiencia profesional, 3 años en adelante
6. EXPERIENCIA		
<p>Experiencia mínima de tres años en cargos asociados a la auditoría financiera los cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisor Fiscal. Líder de Auditoría Interna. Jefe de Control Interno. Contador Público líder. Director Financiero. <p>Mínimo un año de experiencia en manejo de personal</p>		
7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS / CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECÍFICAS		
<p>Diplomado en normas internacionales de auditoría y aseguramiento. Diplomado en normas internacionales de información financiera (NIIF). Formación en procesos de auditoría. Métodos y técnicas de auditoría. Legislación, normas, regulaciones y conceptos necesarios para informar sobre los encargos de situación financiera. Redacción de reportes y realización de presentaciones. Comprensión de lectura, aplicación de buena gramática y ortografía. Formulación de preguntas y realización de entrevistas. Manejo de Software de organizacionales Conocimiento de Herramientas Ofimáticas: Excel intermedio, Word, Outlook</p>		

8. DIMENSIONES DEL CARGO		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a viernes 8 am a 12 m y 2pm a 6 pm Sábados 8 a 12 m	
TIPOS DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	Elementos de Oficina Equipos de cómputo y comunicación	
LUGAR DONDE DEBE DESEMPEÑAR SU TRABAJO	En las instalaciones de la empresa cliente a la cual fue asignado y en las instalaciones de la empresa Arcila Asociados S.A.S.	
9. HABILIDADES		
<p>Capacidad para dirigir personas Tener la capacidad de entender el contexto de las organizaciones, anticiparse a los hechos y dar soluciones de acuerdo con los hallazgos presentados. Buena capacidad de escucha. Comunicación eficaz. Orientación al cliente. Proactividad. Orientación al logro de objetivos propuestos. Sentido de prudencia y confidencialidad. Sentido de responsabilidad. Trabajo en equipo. Liderazgo. Capacidad de planificación y organización. Capacidad de Análisis. Habilidad en toma de decisiones.</p>		
10. COMPETENCIAS (A-Experto, B-Avanzado, C-Intermedio)		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
CARDINALES		
Adaptabilidad a los cambios	B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la

		<p>organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.</p> <p>Capacidad para enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo</p>
Comunicación eficaz	B	<p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas.</p> <p>Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.</p> <p>Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.</p> <p>Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales</p>
Ética y sencillez	B	<p>Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área</p>
ESPECÍFICAS		
Capacidad de planificación y organización	B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los</p>

		de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias
Conocimientos Técnicos	B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo
Conducción de personas	B	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo

Anexo 9. Perfil de cargo por competencias para Auditor de Impuestos

CARGO: AUDITOR DE IMPUESTOS
1. OBJETIVO DEL CARGO
Verificar y comprobar el cumplimiento de las normas tributarias, de orden nacional, departamental y municipal en el desarrollo de la operación empresarial
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar trabajos de alta confidencialidad que sean asignados por el coordinador y bajo la supervisión de este. • Ejecutar el plan de trabajo asignado cumpliendo con las normas de la profesión contable • Estar debidamente actualizado en las normas, doctrinas y conceptos relacionados con la correcta aplicación de los impuestos nacionales, departamentales, municipales y en los reportes de información exógena y otra que soliciten estos entes, así como en normas cambiarias y del estatuto aduanero. • Difundir en forma oportuna a todo el equipo de la firma las actualizaciones de las normas, doctrina e interpretaciones de los impuestos nacionales, departamentales y municipales, así como en normas cambiarias y del estatuto aduanero. • Dar capacitación de forma clara concisa a todos los integrantes del equipo de la firma para la correcta aplicación de la normatividad tributaria, cambiaria y aduanera en las pruebas de auditoría que se realicen en la firma y en las empresas clientes. • Revisar la información contenida en las matrices de preparación de formularios de: impuestos de IVA, retenciones en la fuente de renta, venta Auto CREE, retenciones de ICA, rete ICA, impuesto al consumo, impuesto de renta, impuesto del CREE, impuesto a la riqueza y cualquier otra retención o impuestos que establezca el gobierno nacional, departamental y municipal. • Apoyar con el conocimiento del coordinador de cada equipo a los colaboradores de la firma en la resolución de dudas o establecimiento de criterios de la firma frente a las revisiones de las diferentes transacciones que conlleven a verificaciones o confirmaciones de impuestos, retenciones e información exógena. • Previa autorización de la gerencia asistir a reuniones o tomar posición a nombre de la firma sobre decisiones de aplicación o manejos de impuestos en las transacciones de los clientes o la firma
3. RELACIONES DEL CARGO
Relaciones de Autoridad: N/A
Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al coordinador, al líder de auditoría y calidad y al gerente general.
Relaciones de Coordinación: N/A

4. AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN		
Establecer los lineamientos de aplicación e interpretación de las normas de carácter tributario a aplicar en las empresas clientes previo conocimiento del gerente de la firma		
5. PERFIL DEL CARGO		
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida	No aplica
	Sexo	No Aplica
	Estado Civil	No Aplica
	Nacionalidad	No Aplica
FORMACIÓN	Estudios Básicos	
	Profesionales	Título universitario / Contaduría Pública, Derecho, Administración de Empresas
	Postgrado	Especialista en títulos relacionados con impuestos
EXPERIENCIA	Años	Experiencia profesional, 2 años en adelante
6. EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de 2 años en cargos asociados a temas de impuestos, contabilidad, auditoría tales como: - jefe de Impuestos - jefe Contable con manejo de impuestos - Revisor Fiscal con manejo de impuestos - Auditor Tributario		
7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS / CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECÍFICAS		
Conocimientos principales requeridos para el puesto (cursos, talleres, seminarios, etc.) Diplomados, seminarios, talleres, cursos, conversatorios, conferencias realizadas de forma permanente y que estén relacionados con la emisión y actualización de legislación tributaria, normas cambiarias y legislación aduanera. Conocimiento de Herramientas Ofimáticas: Excel intermedio, Word, Outlook, softwares contables y de auditoría		
8. DIMENSIONES DEL CARGO		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a viernes 8 am a 12 m y 2pm a 6 pm Sábados 8 a 12 m	
TIPOS DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	Elementos de Oficina Equipos de cómputo y comunicación	

LUGAR DONDE DEBE DESEMPEÑAR SU TRABAJO	En las instalaciones de la empresa cliente a la cual fue asignado.	
9. HABILIDADES		
<p>Capacidad para dirigir personas Tener la capacidad de entender el contexto de las organizaciones, anticiparse a los hechos y dar soluciones de acuerdo a los hallazgos presentados. Buena capacidad de escucha. Comunicación eficaz. Capacidad analítica y de interpretación Orientación al cliente. Proactividad. Orientación al logro de objetivos propuestos. Sentido de prudencia y confidencialidad. Sentido de responsabilidad. Trabajo en equipo. Liderazgo. Capacidad de planificación y organización. Habilidad en toma de decisiones.</p>		
10. COMPETENCIAS (A-Experto, B-Avanzado, C-Intermedio)		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
CARDINALES		
Adaptabilidad a los cambios	B	<p>Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores. Capacidad para enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo</p>
Comunicación eficaz	C	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y</p>

		asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas
Ética y sencillez	C	Capacidad para conducir al equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez
ESPECÍFICAS		
Aprendizaje continuo	B	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. Tiene la capacidad de capitalizar la experiencia de otro y la propia en la solución de problemas de la organización. Habilidad para buscar nuevos conocimientos constantemente y ponerlos a disposición de la organización para el logro de los objetivos

Tolerancia a la presión de trabajo	C	Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad
Pensamiento Analítico	B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación

Anexo 10. Perfil de cargo por competencias para Auditor de Inventarios

CARGO: AUDITOR DE INVENTARIOS		
1. OBJETIVO DEL CARGO		
Comprobar el correcto registro, flujo y valuación de los inventarios, así como la correcta aplicación de los métodos y técnicas de administración de inventarios definidas por la compañía		
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar trabajos de alta confidencialidad que sean asignados por el coordinador y bajo la supervisión de este. • Ejecutar el plan de trabajo asignado cumpliendo con las normas de la profesión contable. • Acompañar los inventarios físicos realizados por parte de la empresa cliente • Realizar procedimientos de auditoría sobre las cifras de los registros finales del inventario de la entidad para determinar si reflejan de manera exacta los resultados reales del conteo del inventario • Realizar toma de inventarios físicos sorpresa en las empresas cliente • Incorporar dentro del plan de auditorías evidencias consideradas como importantes pero que no están incluidas en el plan. • Apoyo al Profesional 2 Revisoría fiscal cuando así lo determine el coordinador • Ejecutar la función de Revisor Fiscal (Principal o Suplente) en las empresas clientes de acuerdo con la designación realizada por la firma 		
3. RELACIONES DEL CARGO		
Relaciones de Autoridad: N/A		
Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al coordinador, al líder de auditoría y calidad y al gerente general.		
Relaciones de Coordinación: N/A		
4. AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN		
No tiene autoridad para la toma de decisiones dada la naturaleza de sus funciones		
5. PERFIL DEL CARGO		
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida	No aplica
	Sexo	No Aplica
	Estado Civil	No Aplica
	Nacionalidad	No Aplica

FORMACIÓN	Estudios Básicos	
	Profesionales	Título universitario / Contaduría Pública, Administrador de empresas, Ingeniero Industrial
	Postgrado	Especialista en títulos relacionados con la profesión
EXPERIENCIA	Años	Experiencia profesional, 2 años en adelante
6. EXPERIENCIA		
<p>Experiencia mínima de dos años en cargos asociados a la ciencia contable los cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En revisoría Fiscal. - En Auditoría Interna. - En Control Interno. - En el área contable. - En las áreas administrativa, logística y de costos. 		
7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS / CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en normas internacionales de auditoría y aseguramiento. • Diplomado en normas internacionales de información financiera (NIIF). • Formación en procesos de auditoría, métodos y técnicas de auditoría. • Legislación, normas, regulaciones y conceptos necesarios para informar sobre los encargos de situación financiera. • Conocimiento de Herramientas Ofimáticas: Excel intermedio, Word, Outlook, softwares contables y de auditoría 		
8. DIMENSIONES DEL CARGO		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a viernes 8 am a 12 m y 2pm a 6 pm Sábados 8 a 12 m	
TIPOS DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	Elementos de Oficina Equipos de cómputo y comunicación	
LUGAR DONDE DEBE DESEMPEÑAR SU TRABAJO	En las instalaciones principales de la empresa cliente a la cual fue asignado y en sus bodegas	

9. HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Comunicación asertiva • Liderazgo • Proactividad • Capacidad analítica y de argumentación. • Confrontación • Capacidad de indagar 		
10. COMPETENCIAS (A-Experto, B-Avanzado, C-Intermedio)		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
CARDINALES		
Adaptabilidad a los cambios	B	<p>Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.</p> <p>Capacidad para enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo</p>
Comunicación eficaz	C	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas</p>
Ética y sencillez	C	<p>Capacidad para conducir al equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.</p> <p>Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos,</p>

		transparentes y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez
ESPECÍFICAS		
Conocimientos Técnicos	B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo
Trabajo en Equipo	C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo
Pensamiento Analítico	C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia

Anexo 11. Diccionario de Competencias y comportamientos

El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto cardinales o genéricas como específicas. Asimismo, se define el significado de cada nivel para cada una de las competencias identificadas: Nivel A, Nivel B, Nivel C

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

Competencias Cardinales-Genéricas:

1. Adaptabilidad a los cambios
2. Comunicación eficaz
3. Ética y sencillez

Competencias Específicas:

1. Aprendizaje continuo
2. Capacidad de planificación y organización
3. Conducción de personas
4. Conocimientos técnicos
5. Pensamiento Analítico
6. Tolerancia a la presión de trabajo
7. Trabajo en equipo

Competencias Cardinales – Genéricas

1. Adaptabilidad a los cambios

Definición:

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.

Se identificó esta competencia porque los colaboradores de la organización Arcila Asociados SAS deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y presta sus servicios a diferentes empresas de diferentes sectores económicos.

Niveles y Comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.

Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores

Comportamientos:

- Diseña la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo.
- Diseña planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora de la organización en fortalezas.
- Potencia las fortalezas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas establecidas.
- Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.
- En épocas retadoras, conduce la organización de manera efectiva, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y da aliento a los colaboradores

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

Capacidad para enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

Comportamientos:

- Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo.
- Formula y propone planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas.
- Potencia las fortalezas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas establecidas.
- Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo.
- En épocas retadoras, conduce el área a su cargo de manera efectiva, y da aliento a sus colaboradores.

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento. Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

Comportamientos:

- Identifica y comprende los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo.
- Propone planes de acción para su sector que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas.
- Potencia las fortalezas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas establecidas.
- Utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su sector de trabajo.
- En épocas retadoras, conduce eficazmente a los colaboradores, y les da aliento.

2. Comunicación eficaz

Definición:

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.

Niveles y Comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

Comportamientos:

- Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
- Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.
- Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.
- Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información.
- Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.

Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.

Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales

Comportamientos:

- Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.
- Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.
- Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
- Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.
- Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas

Comportamientos:

- Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
- Adapta su discurso de acuerdo con el tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
- Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.
- Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas.
- Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo

3. Ética y sencillez

Definición:

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

Niveles y Comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.

Comportamientos:

- Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Establece un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros al diseñar métodos de trabajo –aplicables a toda la organización– no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
- Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento una misma persona, sin acomodarse a las circunstancias. Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos.
- Promueve esta forma de actuar en toda la organización.
- Es un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo,

dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área.

También, ser un referente en la organización por su ética y sencillez.

Comportamientos:

- Dirige el área a su cargo sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Establece un marco de referencia para sí mismo y para su área destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros al diseñar, dentro de su área, métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
- Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento “la misma persona”, sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias.
- Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. Promueve esta forma de actuar dentro de su área.
- Es un referente en la organización por su ética y sencillez

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para conducir al equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores.

También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.

Comportamientos:

- Conduce el equipo a su cargo sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Establece un marco de referencia para sí mismo y para su sector destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
- Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento “la misma persona”, sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias.
- Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. Promueve esta forma de actuar dentro de su sector.
- Es un referente en su área por su ética y sencillez.

Competencias Especificas

1. Aprendizaje continuo.

Definición:

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. Habilidad para adquirir constantemente nuevos conocimientos y ponerlos al servicio de la empresa mediante aportes a la mejora de procesos para lograr optimización y calidad, implica motivación y superación personal.

Niveles y Comportamientos:

A – Experto

Niveles:

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo

Habilidad para influir con sus conocimientos sobre otras personas y la solución de problemas por medio de estos.

Capacidad para buscar y compartir información útil en la resolución de situaciones.

Comportamientos:

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.
- Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.
- Comparte sus conocimientos no solo con su equipo de trabajo, sino con todas las áreas de la organización
- Es una fuente de nuevas ideas para la organización

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

Tiene la capacidad de capitalizar la experiencia de otro y la propia en la solución de problemas de la organización. Habilidad para buscar nuevos conocimientos constantemente y ponerlos a disposición de la organización para el logro de los objetivos

Comportamientos:

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.
- Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
- Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.
- Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar

estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo. Habilidad para interiorizar nuevos conocimientos y adaptarlos a los procesos en los que influye en la organización

Comportamientos:

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos del sector a su cargo.
- Promueve en su sector cursos de acción para obtener altos niveles de desempeño.
- Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.

- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector.
- Es un referente en su área por su compromiso con la calidad de trabajo.

2. Capacidad de planificación y organización.

Definición:

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Niveles y comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

Comportamientos:

- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.
- Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular.
- Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias.
- Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.
- Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

Comportamientos:

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores.
- Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.
- Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias.
- Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas.
- Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias

Comportamientos:

Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto.

Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector.

Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.

Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera.

Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización.

3. Conducción de personas.

Definición:

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Niveles y Comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.

Comportamientos:

- Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.
- Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización.
- Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño.
- Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira.
- Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales

y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.

Comportamientos:

- Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad
- Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área.
- Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación.
- Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales.
- Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a su cargo.

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.

Comportamientos:

- Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad
- Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo.
- Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna.
- Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo.
- Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo.

4. Conocimientos técnicos.

Definición:

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Niveles y comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa

Comportamientos:

- Entiende, conoce –y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto– todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.
- Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender.
- Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia.
- Asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina.
- Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido en la comunidad donde actúa como experto.

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

Comportamientos:

Entiende, conoce –y lo pone en práctica– todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.
 Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.
 Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás.
 Toma activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina.
 Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos relativos a los procesos a su cargo.

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo

Comportamientos:

- Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función.
- Mantiene un constante interés por aprender.
- Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.
- Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas.
- Se constituye como un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con su puesto de trabajo.

5. Pensamiento analítico.

Definición:

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Niveles y comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.

Comportamientos:

- Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.
- Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto.

- Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados.
- Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.

Comportamientos:

- Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.
- Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.
- Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir.
- Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.

Comportamientos:

- Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas.
- Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia.
- Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.

- Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.

6. Tolerancia a la presión de trabajo.

Definición:

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.

Niveles y comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y 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. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

Comportamientos:

- Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos.
- Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.
- Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

Comportamientos:

- Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.
- Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.
- Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

Comportamientos:

- Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos.
- Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.

- Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad

7. Trabajo en equipo.

Definición:

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.

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Niveles y comportamientos:

A - Experto

Niveles:

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos:

- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

B - Avanzado

Niveles:

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos:

- Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
- Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo

C - Intermedio

Niveles:

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo

Comportamientos:

- Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.
- Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.