



FUNDACIÓN  
**UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN**  
35 ANIVERSARIO

EL RETO DE AREA DE GESTION HUMANA FRENTE A LA DINAMICA DE LAS  
ORGANIZACIONES EN LA ERA DIGITAL MEDIANTE LAS COMPETENCIAS LABORALES

ÁREA TEMÁTICA

Planeación y Gerencia del Talento Humano

CRISTIAN CAMILO MARTINEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
POPAYAN, CAUCA  
2019



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia  
PBX (57-2) 8320225 | [www.fup.edu.co](http://www.fup.edu.co) | Fundación Universitaria de Popayán





FUNDACIÓN  
**UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN**  
35 ANIVERSARIO

EL RETO DE AREA DE GESTION HUMANA FRENTE A LA DINAMICA DE LAS  
ORGANIZACIONES EN LA ERA DIGITAL MEDIANTE LAS COMPETENCIAS LABORALES

CRISTIAN CAMILO MARTINEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en Gerencia del  
talento Humano

Asesora temática

SONIA GAVIRIA ARMERO

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
POPAYAN, CAUCA  
2019



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia  
PBX (57-2) 8320225 | [www.fup.edu.co](http://www.fup.edu.co) | Fundación Universitaria de Popayán





## TABLA DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

1	RESUMEN .....	5
2	ABSTRAC .....	6
3	INTRODUCCIÓN .....	6
4	JUSTIFICACIÓN .....	7
5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
6	Objetivo General: .....	8
7	Objetivo específicos .....	8
8	MARCO CONCEPTUAL.....	9
9	MARCO TEÓRICO .....	11
10	DESARROLLO DEL TRABAJO .....	17
1.1.	HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES .....	17
10.1.1	En el siglo XX podemos distinguir 3 eras organizaciones diferentes:.....	17
11	COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE DEBEN EVALUAR EN LOS CANDIDATOS.....	19
11.1	DIMENSIONES DE UNA COMPETENCIA.....	20
11.2	METODOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS.....	22
11.3	MODELO DE OBSERVACIÓN DE COMPETENCIA .....	23
11.4	AUTO DESCRIPCIÓN:.....	23
11.5	ENTREVISTA .....	23
11.6	ANÁLISIS DE CURRÍCULOS: .....	23
11.7	EVALUACION DE INCIDENTES CRITICOS.....	23
11.8	PRUEBAS PSICOTÉCNICAS .....	24
11.9	ASSESMENT CENTER.....	24
11.10	MÉTODO DE EVALUACIÓN 360° .....	24
11.11	ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE MARKETING EMPRESARIAL .....	25



<b>11.12</b>	<b>FORMTATOS DE COMPETENCIAS LABORALES APLICADOS A UNA EMPRESA DE MARKETING EMPRESARIAL .....</b>	<b>26</b>
	.....	27
	.....	29
	.....	31
<b>12</b>	<b>DISEÑO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>12.1</b>	<b>BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR EL FORMATO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.....</b>	<b>38</b>
<b>12.2</b>	<b>Los beneficios para el jefe o gerente. ....</b>	<b>38</b>
<b>12.3</b>	<b>b) Beneficios para el subordinado. ....</b>	<b>38</b>
<b>12.4</b>	<b>c)Beneficios para la organización: .....</b>	<b>39</b>
<b>13</b>	<b>ANALISIS .....</b>	<b>40</b>
<b>14</b>	<b>CONCLUSIONES:.....</b>	<b>40</b>
<b>15</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>16</b>	<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>41</b>



FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN  
ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS  
ESTUDIO DE CASOS

PROGRAMA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO CURSO / NCR	
SEMESTRE	OPCIÓN DE GRADO – ESTUDIO DE CASOS	PERIODO ACADÉMICO	2019-2
DOCENTE	SONIA GAVIRIA ARMERO	PERFIL DE ESTUDIOS	Mg.
NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTE(S)		CODIGO	CEDULA
1. CRISTIAN CAMILO MARTINEZ MUÑOZ			1061775585
ESTUDIO DE CASOS – NOMBRE DE LA EMPRESA			
PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIA			
Proyecto	El reto de la gestión humana frente a la dinámica de las organizaciones en la era digital.		
Enfoque temático	Planeación y Gerencia del Talento Humano		

## 1 RESUMEN

El presente trabajo constituye inicialmente una identificación de la evolución del área de talento humano de acuerdo a las tendencias del entorno y como a partir de esta evolución se puede plasmar una propuesta en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño basados en las competencias laborales que estén articuladas al direccionamiento estratégico organizacional y se logren cumplir las metas establecidas en su plan. Por tal motivo las empresas deben estar evolucionando y adaptándose para dar respuesta a los desafíos empresariales, para ello el área de gestión humana debe de estar articulada de manera transversal a cada uno de los procesos y poder definir las competencias laborales que requiere la organización y la forma de evaluar dichas competencias mediante el desempeño de los colaboradores. Es un desafío a futuro que impone a los líderes empresariales y a los encargados de recursos humanos a replantear las normas sobre organización, reclutamiento, desarrollo empresarial,



nuevos programas de selección de personal, convirtiéndolo en un proceso corto y efectivo reduciendo los gastos de la empresa y mejorando la calidad del proceso.

## 2 ABSTRAC

The present work is initially an identification of the evolution of the area of human talent according to the trends of the environment and as from this evolution a proposal can be expressed in the processes of recruitment, selection and evaluation of performance based on competences Labor that are articulated to the strategic organizational direction and achieve the goals established in your plan. For this reason, companies must be evolving and adapting to respond to business challenges, for this the area of human management must be articulated in a transversal way to each of the processes and be able to define the labor competencies required by the organization and the way to evaluate these skills through the performance of employees. It is a challenge for the future that imposes business leaders and human resources managers to rethink the rules on organization, recruitment, business development, new personnel selection programs, making it a short and effective process reducing company expenses and Improving the quality of the process.

## 3 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizó un estudio sobre la fuerte intervención de la gestión humana en las organizaciones y en la era digital, para cumplir con esta investigación se plantearon 3 objetivos específicos. En el primer objetivo se investigó sobre evolución de las organizaciones, poder contrastar su retos y desafíos y la participación que ha tenido gestión humana en los diferentes tipos de administración entre el siglo XX Y XXI. Asimismo se identificó como ha venido evolucionado las formas de trabajo con la era tecnológica y ver si ha afectado de forma positiva o negativa el mercado laboral. Dentro de esta evolución los procesos de reclutamiento y selección de personal son de vital importancia en el desarrollo de las estrategias de la organización porque aquí se definen los candidatos que cumplen con las expectativas de la organización para más adelante poder comparar su potencial con el desempeño real del candidato. El reclutamiento y la selección de empleados conforman dos procesos álgidos en el área de la gestión humana y como han venido mejorando a través del tiempo. En el segundo objetivo específico. Se definieron las competencias laborales y los métodos para definir las competencias de los funcionarios en una empresa de marketing empresarial, donde de acuerdo al organigrama se establecen los niveles de competencia y se definen el mapa competencia laborales que se deben tener en cuenta en el proceso de



selección, dado que se convierten en el mapa de ruta de un proceso exitoso articulado a la planeación estratégica de la empresa a su cultura organizacional. Completando la investigación se finalizó con el tercer objetivo específico, donde se diseñó un formato de evaluación de competencias laborales para definir el desempeño real de los colaboradores y como estas herramientas mejoran la toma de decisiones al momento de realizar planes de mejora a los colaboradores dentro de la organización para fortalecer sus debilidades en los diferentes procesos que desarrollan dentro de la organización, mejorando por ende los resultados en términos de productividad y costos.

#### 4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo permitirá conocer la importancia que tiene el área de gestión humana en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal para que el rendimiento de los empleados sea el más óptimo y que nos permita a las directivas tomar decisiones más acertadas al momento de generar planes de trabajo para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

Este estudio podrá ser referente para que empresas puedan aplicar un proceso adecuado de acuerdo a la planeación estratégica de la organización y que puedan articular dichos procesos incorporando la selección y definición de competencias laborales para permitir que los Empleadores puedan darse de cuenta de la importancia de realizar y establecer procedimientos específicos dentro de la Empresa como es el caso de la Selección de Personal; que a través de una correcta selección se pueda definir y obtener el perfil idóneo para los diferentes cargos, además de definir una adecuada evaluación de desempeño que dará a conocer el rendimiento real de los trabajadores, donde se identificara de acuerdo a las escalas de medición que alternativas de mejora se requieren para poder alcanzar las metas establecidas en cada cargo.

#### 5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nos encontramos en un mundo Globalizado donde el cambio va a un nivel bastante acelerado, el entorno cada día presenta desafíos más exigentes y las empresas deben adaptarse a estos cambios para lograr el desarrollo organizacional esperado para poder estar a la vanguardia de las tendencias que surgen a nivel mundial. Estamos en una cuarta revolución denominada era digital donde los avances tecnológicos son bastante asombrosos y las empresas deben aplicar estrategias empresariales que den respuesta a estos desafíos y por ende contar un personal calificado que posea las competencias laborales adecuadas y se adapte a esos desafíos tecnológicos. Las empresas deben capacitar a su personal contratado y en evaluar su desempeño, como parte del proceso de gestión del



desempeño con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa y la productividad, en cada revolución industrial las empresas han tenido que adaptarse a los continuos cambios y hacer ajustes en sus procesos, innovar y tomar decisiones que generen resultados trascendentales para poder mantenerse en el mercado y ser cada día más competitivas.

Para ello es necesario adoptar una perspectiva y postura empresarial que desde direccionamiento estratégico le permita tener la capacidad de enfrentar estos continuos desafíos que le propones el entorno, además que los clientes hoy en día son cada vez más conocedores y poseen la información y pueden exigir lo que realmente se adapte a sus necesidades y satisfaga sus expectativas, como articulará sus estrategias para que su personal pueda desarrollar su potencial y den su mejor desempeño, eso si partiendo de que la empresa establezca unos procesos estructurados y brinde a sus colaboradores las herramientas necesarias que garanticen el logro de los objetivos organizacionales.

#### Formulación del Problema

¿Cómo se deberían desarrollar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del área de gestión humana frente a las dinámicas de las organizaciones en la era digital mediante las competencias laborales?

### 6 Objetivo General:

Analizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del área de gestión humana frente a las dinámicas de las organizaciones en la era digital mediante las competencias laborales.

### 7 Objetivo específicos

Identificar la evolución de la gestión de la Gestión del talento humano en las organizaciones.

Definir las competencias laborales dentro de la gestión de los recursos humanos que deben evaluar en los candidatos.

Establecer el diseño de medición de competencias laborales para evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.



## 8 MARCO CONCEPTUAL

### COMPETENCIAS:

las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior

### DESARROLLO LABORAL

El desarrollo personal incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones.

### PRODUCTIVIDAD:

La productividad es un concepto afín a la Economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva

### EVALUACIÓN:

La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

### CAPITAL HUMANO:

Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado, de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo

### COMPETENCIAS BÁSICAS

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y demuestra la persona y que son producto de



conocimientos relacionados con la educación formal: como las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos que están asociados a principios valores y códigos éticos y morales

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Se refiere a comportamientos laborales específicos, de índole técnico, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva.

### **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Son las que están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, tales como: planear, negociar y entrenar. Según INTECAP (1:12) “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad”

### **PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO**

Requiere que el trabajador optimice en forma eficiente y eficaz los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios

### **PERFIL LABORAL.**

En él se identifican los conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes que debe poseer el postulante de acuerdo al cargo o plaza de trabajo a cubrir.

### **PROCESO.**

Es un conjunto de actividades coordinadas u organizadas que se realizan bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

### **BASE DE DATOS.**

Corresponde al almacenamiento de información o datos relacionados con los aspirantes a un puesto y a los trabajadores que forman la empresa.



## 9 MARCO TEÓRICO

### EVOLUCION DE LA GESTION HUMANA EN LA ERA DIGITAL.

Según (Three Points Digital Business School , 2018) vemos la función y la importancia que ejerce recursos humanos en la era digital aprovechando esta nueva y mejorada forma de trabajo

Según (chiavenatto), Durante toda la era Industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera. La acumulación de los recursos (financieros y materiales) era uno de los objetivos organizacionales más importantes.

Hoy en día, las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. Actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un enorme éxito y que son más rentables que organizaciones más grandes. La razón a esta realidad se denomina innovación. Innovación es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles. En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización. Otros activos intangibles o invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. El capital intelectual de la organización

- **COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Silva, Romy y Ubillus, María (2015), con la investigación: “Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de marketing empresarial en la ciudad de popayan

Según COJULÚN, MARÍA (2011, con la investigación; “Competencias laborales como base para la selección de personal, Guatemala”

La presente investigación fue realizada en la empresa Pio Lindo del departamento de Retalhuleu, quienes implementan en algunos pasos del proceso de selección, las competencias laborales.

El objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal; en el proceso de investigación del marco teórico se presentaron algunas dificultades en la primera variable, ya que además de ser de reciente aparición muchos 22



autores no le dan mayor validez. Sin embargo durante el proceso se ha comprobado que, al realizar descriptores de puestos por competencias laborales se obtiene una mayor objetividad y claridad del puesto vacante, que las pruebas técnicas deben incluir una comprobación de las competencias requeridas.

Desde la prehistoria según (Federicogalvis's) se ha utilizado recursos humanos, los primeros en utilizarla fueron las tribus en actividades como: La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio; con el tiempo fue evolucionando y fue utilizada en la colonización española utilizando una sistema de postas mensajeros que se relevaban a largo del camino, que le permitía al emperador Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco del Golfo de México, para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones.

- **COMPETENCIAS LABORALES**

La versión de Alles, M. (2005) existe en diversos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados

Para Moreno, (2003) las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Según Morales, O. (2008) La gestión por competencias atrae, desarrolla y mantiene el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y 27

procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.



Ya que el objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

- **CARACTERIZACIÓN MÍNIMA SOBRE LAS COMPETENCIAS Y SU DESARROLLO**

De acuerdo a Tejada J.; Navío A. (2000) el conjunto o muestrario de definiciones sobre competencias, nos pone de manifiesto que el concepto de competencia sigue contando con un atractivo singular.

El concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional.

- **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

De acuerdo a Escobar, M. (2005) desde hace algunos años se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros, más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

- **Método de evaluación 360°**

Para Escobar consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios tales como: ¿Qué le gusta del evaluado en relación con los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

**b) Método del Assesment Center**

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos. La metodología que se utiliza para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en



particular, o a un nivel jerárquico determinado, creándose en torno a situaciones que se semejen a la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión; también se emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

### DISEÑO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a Alles, M. (2008) el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

### IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chiavenato, I. (2007) la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### a) Beneficios para el jefe o gerente.

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

#### b) Beneficios para el subordinado.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados, conocer también cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor



esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora

## **METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS (ALLES, 2008).**

Al estudiar el Comportamiento Organizacional notamos que situaciones críticas o problemáticas se presentan en muchas organizaciones de forma común y de allí parten los estudios tendientes a comprender mejor estos fenómenos y su forma de solucionarlos. De estos estudios nace el material de ayuda para directivos y empresarios que les sirven de referencia y análisis. Autores como Gordon y Cole (ALLES, 2009) coinciden en que el “comportamiento organizacional” es la suma de comportamientos, interrelaciones, actitudes y reacciones entre individuos y entre grupos dentro de una organización.

### **Tipos de competencias dentro del entorno laboral**

Partimos de dos enfoques para analizar este tema tal como la aclara Martha Alles (2008): - el primero, el de las competencias laborales que pone el énfasis en el individuo, los niveles operativos como son el personal de la empaedora, certificando las capacidades (Normas OIT sobre Competencias Laborales). 6 - en segundo lugar, el de las competencias conductuales que hace referencia a los comportamientos y cómo alinear al empleado o trabajador a los objetivos de las empaedoras (Teorías de David McClelland).

## **NIVELES DE LAS COMPETENCIAS**

Según (NISSELIVERONICA, 2006)“El nivel de competencia que se atribuye y que le corresponde tanto a las competencias específicas como a las competencias básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad y variedad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Los niveles de competencia también están referidos o relacionados al nivel de tecnología” (1:30)

### **NIVEL OCUPACIONAL OPERATIVO**

Características de operario nivel uno Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.



## CARACTERÍSTICAS DE OPERARIO NIVEL DOS

Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual contribuye a mejorar la calidad y la productividad del servicio o producto a obtener.

## NIVEL OCUPACIONAL MEDIO

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo, o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen habilidad para instruir, mejorar métodos, planificar, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a colaboradores y el seguimiento de procesos. Alto grado de responsabilidad y autonomía en la ejecución. Operan, controlan y dan mantenimiento a equipo computarizado de producción.

## Nivel ocupacional ejecutivo

### PROFESIONAL:

Diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo en diversos contextos profesionales. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros 11 y por la planificación y asignación de recursos. Responsable de diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades propias de cada empresa.

### PROFESIONAL ESPECIALIZADO:

aplica técnicas complejas, en varios contextos a menudo impredecibles. Total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, diagnóstico, dirección, evaluación, planeación, ejecución y desarrollo de actividades



## IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Según (NISSELIVERONICA, 2006) “La competencia laboral es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es, por lo tanto, plenamente identificable” (3:48). La metodología para este proceso debe ser un sistema de análisis que permita, de una manera precisa, la identificación de los parámetros que constituyen la competencia laboral, así como el proceso que se seguirá para la identificación de la misma. Las principales metodologías para la identificación de competencias laborales son: Análisis conductista, Análisis constructivista y Análisis funcional.

## PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES

Según (NISSELIVERONICA, 2006) “La selección es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa o colectividad de que se trate busca, examina e incorpora a las personas que precisa. Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la nómina” (8:87)

## 10 DESARROLLO DEL TRABAJO

### 1.1. HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES

10.1.1 En el siglo XX podemos distinguir 3 eras organizaciones diferentes:

1. La Era Industrial Clásica: Se extendió hasta mediados de 1950. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. Las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada. La administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales.

2. Era de la Industrialización Neoclásica: Periodo que va desde la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la segunda Guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas. La teoría clásica fue sustituida por la neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo surge la teoría de sistemas, y al final, la teoría de la contingencia. La



estructura matricial fue la respuesta de las organizaciones. El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo y alcanzara mayor competitividad. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos.

**3. Era de la Información:** Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. Es una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarlas con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. En la Era de la Información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario. En la Era de la Información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Esta nueva recibe el nombre de Gestión de Recursos Humanos.





### Etapas de las organizaciones y la ARH

Era de la Industrialización Clásica	Era de la Industrialización Neoclásica	Era de la Información	ARH (Administración de los Recursos Humanos)
Abarca del periodo entre 1900 y 1950.  Se caracteriza por el fenómeno piramidal centralizador.	Abarca del periodo de 1950 a 1990.  La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de los recursos humanos.	Comienza alrededor de 1990.  Su característica principal son los cambios rápidos imprevisibles e inesperados.	Las personas son seres dotados de inteligencia, conocimientos y habilidades.  No se trata de administrar personas sino de administrar con las personas.
Las personas eran consideradas recursos de producción como maquinas, equipo y capital.	Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción.	La tecnología produjo desarrollo por completo y transformo el mundo.	La moneda del futuro ya no será financiera, será el capital intelectual.
La administración era tradicionalmente dominada por las relaciones industriales.	La tecnología paso por un sorprendente desarrollo, y empezó a influir en las personas y las organizaciones		El recurso más importante de la organización se encontrara en la cabeza de las personas.

Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de recursos Humanos.

## 11 COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE DEBEN EVALUAR EN LOS CANDIDATOS.

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo” Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado

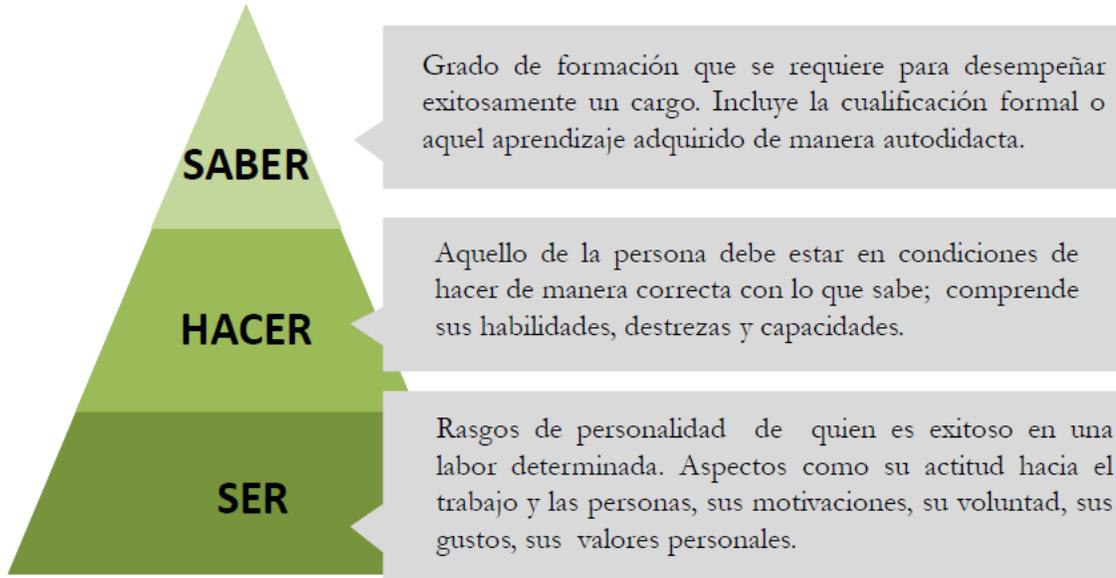


asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

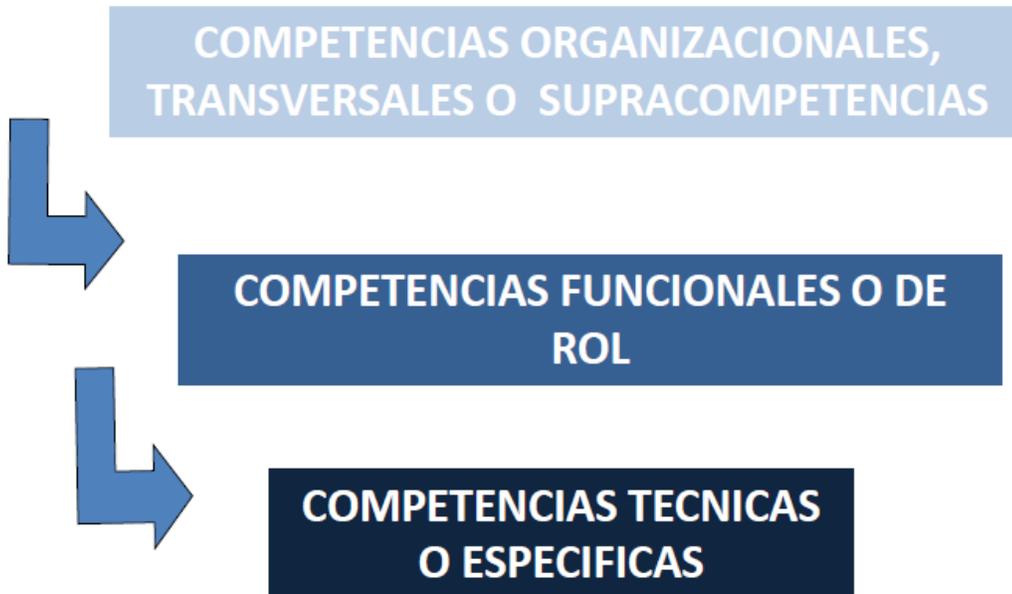
Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos. Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

## 11.1 DIMENSIONES DE UNA COMPETENCIA



## CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS



Fuente. Maria Isabel Martinez Munar

## PROCESO DE GESTION DE LAS COMPETENCIAS



Fuente: Maria Isabel martinez Munar (2018)

### 11.2 METODOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS

- La observación
- La auto descripción
- La entrevista
- Análisis de currículos
- Evaluación de incidentes críticos
- Pruebas psicotécnicas
- Assesment Center



### 11.3 MODELO DE OBSERVACIÓN DE COMPETENCIA

La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar".

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva haber seleccionado un objetivo claro de observación. En nuestro caso, nos podemos plantear conocer la tasa de feedback del entrenador y observar la conducta del entrenador a la hora de impartir feedback durante el entrenamiento

La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

### 11.4 AUTO DESCRIPCIÓN:

La auto descripción es una técnica y estrategia que se ha desarrollado para que una persona explique los elementos, las características y los rasgos más resaltantes de sí mismo, con el fin de que el evaluador analice sus fortalezas y debilidades de esta manera poder ver sus competencias laborales.

### 11.5 ENTREVISTA

Es la conversación o conferencia que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado con la finalidad de obtener la determinada información

En una entrevista, se plantea al entrevistado una serie de preguntas o temas con el objetivo de que este exponga, explique o argumente su opinión, su punto de vista, o simplemente brinde información o testimonio sobre determinado hecho y de esta manera evaluar su nivel de competencias laborales, profesionales e intelectuales.

### 11.6 ANÁLISIS DE CURRÍCULOS:

Es el análisis de un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencia profesional de una personal El Análisis de Currículum es un método utilizado en la preselección para colocar puntuaciones o clasificar CV según el orden de importancia

### 11.7 EVALUACION DE INCIDENTES CRITICOS



En los procesos de selección esta técnica es muy útil ya que trata de conocer como actuaría una persona en una situación futura que se pudiera producir en su nuevo trabajo a través del análisis que realiza el entrevistador de una situación descrita por el candidato.

### 11.8 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Los test psicotécnicos son parte del proceso de selección que deben pasar los postulantes a un puesto de trabajo. Con estas pruebas se obtiene mayor información del candidato. Además, cubre aspectos que no se alcanzan a evaluar en un currículo y una entrevista.

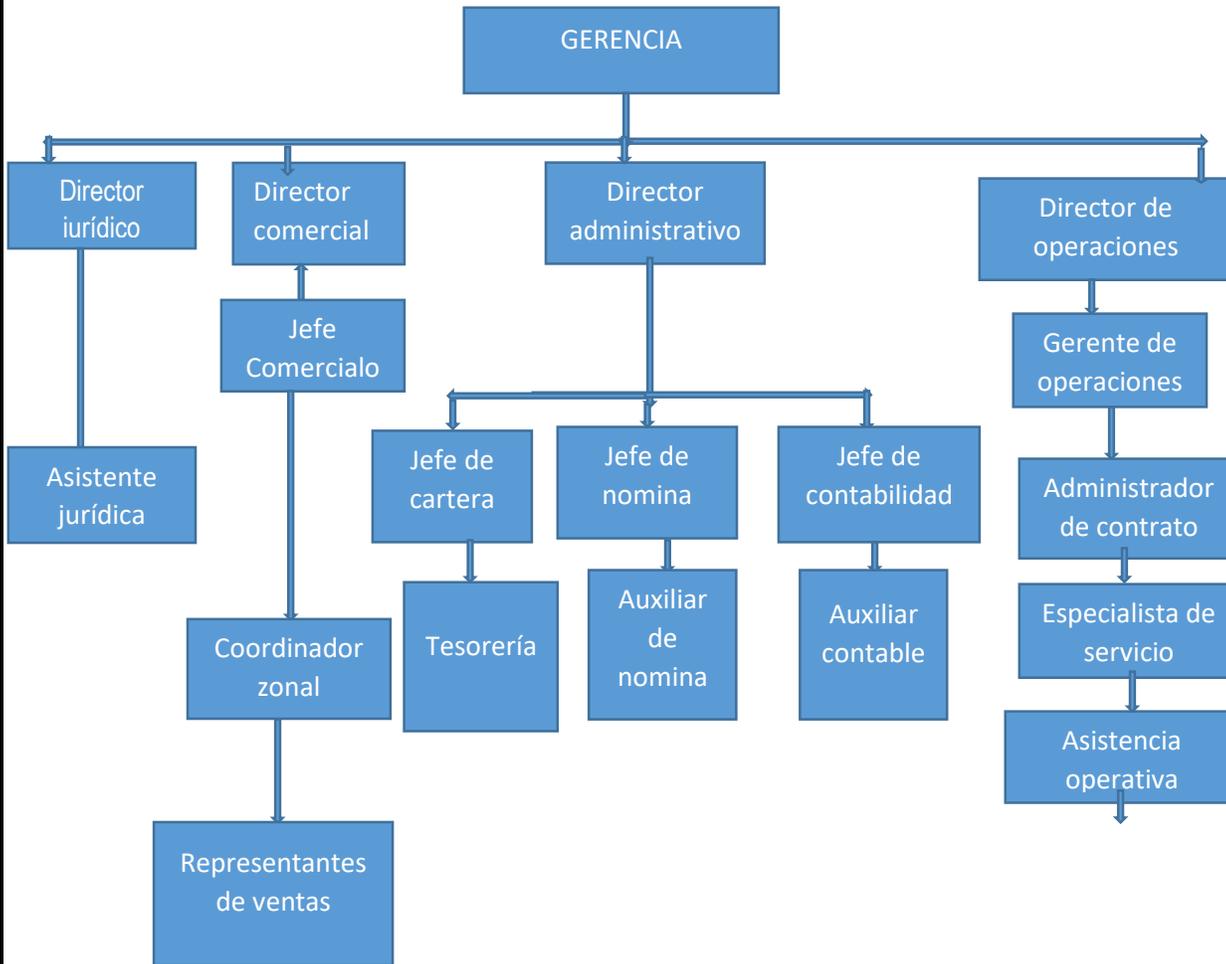
### 11.9 ASSESMENT CENTER

Los assessment centers o centros de selección son una serie de ejercicios en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. Estos son uno de los métodos más confiables a la hora de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan a una vacante.

### 11.10 MÉTODO DE EVALUACIÓN 360°

Para Escobar consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios tales como: ¿Qué le gusta del evaluado en relación con los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

### 11.11 ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE MARKETING EMPRESARIAL





## 11.12 FORMTATOS DE COMPETENCIAS LABORALES APLICADOS A UNA EMPRESA DE MARKETING EMPRESARIAL

Inductores Estratégicos	Características de las Personas	Posibles Competencias
Soluciones productivas	Voacacion para servir	Orientación al servicio
Acompañamiento al cliente	capacidad para entender su cultura	
Aseguramiento calidad del servicio	Buenos negociadores	
Respeto	Capacidad de adaptabilidad	
Confiabilidad	habilidades sociales	
Servicio oportuno	Empatía	Comunicación asertiva
Cocimiento del cliente	Buena comunicación	
Administracion de personal	Capacidad de interpretacion	
Procesos de selección	Buenos negociadores	
Relaciones impecables con el cliente	Capacidad de solucion de problemas en tiempo real	Soluciones creativas
promesas de acuerdo nivel de servicio	Recursividad	
Negociación	Capacidad para Toma de desiciones	
Estándar de servicios	capacidad de trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	procesos de control en la función que desarrollan	Orientación a resultados de Calidad
	Diagnostico con los clientes	
	Con enfoque de procesos	
	Cumplimiento de normas	
	Capacidad de análisis e interpretación	
	trasparencia en la negociación	



## MAPA DE COMPETENCIAS

FAMILIA	DESCRIPCIÓN	Nº	COMPETENCIAS ASOCIADAS
ORGANIZACIONALES	Estas competencias aplican a todos los niveles de la organización, ya que están alineados con los objetivos organizacionales de la empresa, permitiendo su posicionamiento..	1	EMPODERAMIENTO
		2	VOCACIÓN DE SERVICIO
		3	COMUNICACIÓN ASERTIVA
		4	SOLUCIONES CREATIVAS
		5	TRABAJO EN EQUIPO
DIRECTIVAS	Estas competencias reúnen los conocimientos, las habilidades y los rasgos de personalidad, que debe tener el nivel directivo de la organización para generar e impulsar la estrategia que se desarrolla en la compañía.	1	GESTIÓN DE PERSONAS
		2	PLANEACIÓN ESTRATEGICA
COORDINACIÓN Y SOPORTE	Estas competencias aplican de manera diferencial al personal se encarga de coordinar, gestionar, supervisar y controlar al talento humano que desarrolla, las diferentes áreas de la organización.	1	ATENCIÓN AL DETALLE
OPERATIVAS	Estas competencias aplican al personal que sigue instrucciones de los procedimientos y protocolos establecidos por la compañía.	1	DOMINIO TECNICO



## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>EMPODERAMIENTO</b>	Propiciar un ambiente de confianza para que los colaboradores sientan que ellos tienen una real influencia sobre el servicio realizado dentro de sus áreas de gestión con el fin de potencializar la autogestión de los mismos frente a las necesidades de los clientes
<b>ROLES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>ROL ESTRATEGICO</b>	Genera ambientes de confianza que permiten a sus colaborados asumir responsabilidades
	Delega responsabilidad y autoridad al equipo de trabajo, para incentivar la autonomía en la toma de decisiones para alcanzar metas y resolver problemas oportunamente ante el servicio.
	Garantiza que su equipo de trabajo cuente con las herramientas necesarias para sus tareas y hace un seguimiento para validar el cumplimiento
<b>ROL TACTICO</b>	Se muestra tranquilo al entregar responsabilidad y poder a otros
	Propone acciones de mejora para que los procesos y procedimientos se desarrollen de manera eficiente
	Garantiza que su equipo de trabajo cuente con las herramientas necesarias para sus tareas y hace un seguimiento para validar el cumplimiento
<b>ROL DE COORDINACIÓN</b>	Genera mecanismos de control y seguimiento de sus trabajadores, utilizando las herramientas disponibles.
	Mantiene un registro actualizado del cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.
	Garantiza que su equipo de trabajo cuente con las herramientas necesarias para sus tareas y hace un seguimiento para validar el cumplimiento
<b>ROL OPERATIVO</b>	Cumple sus funciones de manera responsable sin requerir supervisión constante
	Se muestra recursivo ante las necesidades de los clientes bajo los parámetros establecidos por la compañía
	Es receptivo y dispuesto a asumir nuevas responsabilidades y retos en el servicio



VOCACIÓN DE SERVICIO	Es la capacidad de generar emociones positivas en nuestros clientes
ROLES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
ROL ESTRATEGICO	Promueve la cultura del servicio extraordinario, ejemplo: colocándonos en el lugar de los otros, sorprendiendo gratamente, proponiendo mejoras, siendo cálidos cumplidos y transparentes
	Lidera el equipo a su cargo, asegurando que la calidad de servicio supera ampliamente las expectativas de quienes lo reciben.
	Genera propuestas de carácter estratégico y a largo plazo para dar solución a las necesidades de los clientes y usuarios tanto internos como externos
ROL TACTICO c	Ejecuta de manera permanente la medición de indicadores de su equipo de trabajo con el fin de generar planes de mejora, e identificar acciones preventivas de riesgo del servicio.
	Asegura mediante encuestas de satisfacción que su cliente este recibiendo un servicio adecuado
	Enfoca la gestión de sus subordinados hacia la entrega de soluciones que satisfacen continuamente los requerimientos de sus contrapartes, mediante acciones concretas de control y seguimiento.
ROL DE COORDINACIÓN	Genera espacios con sus clientes para realizar evaluación y seguimiento del servicio entregado.
	Conoce los acuerdos de nivel de servicio establecidos con cada cliente.
	Motiva a su equipo de trabajo para lograr un alto nivel de servicio y desempeño para los clientes.
ROL OPERATIVO	Brinda el servicio extraordinario para inspirar ganas de trabajar con Summar procesos
	Reconoce a sus clientes y se preocupa por la prestación del servicio.
	Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna y efectiva



COMUNICACIÓN ASERTIVA	Identificar, mantener y utilizar redes de contacto que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de Summar procesos.
ROLES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
ROL ESTRATEGICO	Transmite las políticas y procedimientos de la compañía, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo y jefaturas.
	Es capaz de persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás, empleando argumentos sólidos de su ámbito de competencia para lograr los objetivos estratégicos.
	Negocia de manera efectiva con diferentes tipos de interlocutores, acercando posiciones para obtener consenso y resultados favorables.
ROL TACTICO	Transmite las políticas y procedimientos de la compañía, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo, pares y jefaturas.
	Maneja las expectativas de sus interlocutores, empleando tacto y pertinencia al transmitir sus ideas.
	Genera y utiliza redes de contacto con personas y entidades relevantes para su gestión, de manera sistemática y planificada.
ROL DE COORDINACIÓN	Transmite las políticas y procedimientos de la compañía, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo, pares y jefaturas.
	Coordina y mantiene contacto permanente con sus clientes internos y externos, potenciando y desarrollando su actividad con una visión integral y de equipo
	Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales.
ROL OPERATIVO	Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita
	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito.
	Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus clientes



SOLUCIONES CREATIVAS	Crea soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de los clientes, siendo proactivos en la generando valor agregado a nuestro servicio
ROLES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
ROL ESTRATEGICO	Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la compañía.
	Trabaja en la actualización en temas referentes al servicio de facilites services, buscando mejora de manera permanente para la generación de estrategias y posicionamiento de la compañía en el mercado.
	Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo
ROL TACTICO	Despliega proyectos mediante un análisis integral de la realidad de la compañía, su entorno y las principales tendencias en facilites services
	Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo
	Potencia sus ideas y las de otros, estableciendo redes de colaboración con distintos miembros de la organización, para generar soluciones integrales y respuestas oportunas.
ROL DE COORDINACIÓN	Plantea soluciones novedosas ante problemas de alto impacto y envergadura para el equipo a su cargo.
	Promueve el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones con pares y actores relevantes para su actividad
	Identifica mejoras a las herramientas establecidas y participa activamente en la elaboración de proyectos, a fin de optimizar los tiempos y capacidad de respuesta de su área de desempeño.
ROL OPERATIVO	Contribuye con nuevas ideas a la compañía, a partir de experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su intervención
	Participa activamente en la evaluación de los proyectos
	Potencia sus ideas, estableciendo redes de colaboración con distintos miembros de la organización, para generar soluciones integrales y respuestas oportunas.



TRABAJO EN EQUIPO	Fomenta la unión entre los diferentes departamentos y un clima armónico de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
ROLES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
ROL ESTRATEGICO	Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo en pos del cumplimiento de sus propios objetivos alineándolos con las metas y objetivos de la compañía.
	Identifica y reconoce las competencias y conocimientos de los miembros de su equipo, considerándolos para generar planes de acción y tomar decisiones específicas.
	Promueve en los integrantes de su equipo la confianza para que expresen sus ideas, opiniones y desacuerdos, generando espacios de trabajos constructivos y de confianza.
ROL TACTICO	Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo en pos del cumplimiento de sus propios objetivos alineándolos con las metas y objetivos de la compañía.
	Identifica problemas y propone alternativas de solución para lograr un óptimo desempeño de su trabajo y el de los demás.
	Comparte información relevante para el logro de los objetivos
ROL DE COORDINACIÓN	Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo en pos del cumplimiento de sus propios objetivos alineándolos con las metas y objetivos de la compañía.
	Mantiene relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza, expresando sus opiniones en forma clara y directa a su equipo de trabajo.
	Recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.
ROL OPERATIVO	Asume su responsabilidad personal en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo
	Colabora en las tareas de los demás, según corresponda, aún cuando esto implique esfuerzos adicionales.
	Recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.



<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Plantear una estrategia para alcanzar los objetivos y metas establecidas de la compañía, Orientando sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño que supera las expectativas trazadas.
<b>ROLES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>ROL ESTRATEGICO</b>	Capacidad constante para establecer prioridades y enfocar esfuerzos hacia el logro de las metas y los resultados esperados a nivel de Dirección.
	Planeación y ejecución de procedimientos que aseguren el logro de los objetivos de la compañía.
	Implementar estrategias, socializando su metodología de trabajo
<b>ROL TACTICO</b>	Planeación y ejecución de procedimientos que aseguren el logro de los objetivos de la compañía.
	Identifica y realiza medios para evaluar el desempeño respecto a objetivos o metas.
	Propone soluciones frente a problemas inesperados que impiden el logro de objetivos.
<b>ROL DE COORDINACIÓN</b>	Planeación y ejecución de procedimientos que aseguren el logro de los objetivos de la compañía.
	Entrega retroalimentación para la mejora del desempeño y apoya a otros para su desarrollo profesional.
	Plantea soluciones para corregir errores en conjunto con sus colaboradores
<b>ROL OPERATIVO</b>	Conoce y comprende los objetivos y metas fijadas para su cargo, demostrando iniciativa para mejorar continuamente su desempeño
	Identifica sus fortalezas y debilidades, esforzándose por superar estas últimas
	Reconoce sus errores y/o fracasos, aprendiendo de ellos



<b>GESTION DE PERSONAS</b>	Capacidad para formar o dirigir personas en la organización que permita contribuir al logro de los objetivos organizacionales, así mismo tener conocimientos de del entorno y de las necesidades que tiene la empresa y sus trabajadores.
<b>ROLES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>ROL ESTRATEGICO</b>	Dirigir estrategias que permitan un mejor desempeño de los trabajadores en la organización.
	Realiza acciones de monitoreo en la empresa para verificar si hay un adecuado desempeño de las funciones y si se encuentran falencias, realizar planes de mejora.
<b>ROL TACTICO</b>	Poder Identificar las personas con las competencias y la experiencia que necesita la organización
	Dirigir el proceso de aprendizaje o de desarrollo de las personas, a partir de un apropiado análisis de las necesidades que tiene tanto la empresa como los empleados, buscando el crecimiento laboral.
	Propone y orienta al personal en las temáticas que requiere la empresa, para lograr un mejor desempeño de los trabajadores.
<b>ROL DE COORDINACIÓN</b>	Capacidad de escuchar y entender las necesidades que tienen los trabajadores, con el fin de orientarlos de manera adecuada y darles solución.
	Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado
<b>ROL OPERATIVO</b>	Posee un dominio técnico de los temas que corresponden a su coordinación, facilitando la orientación del personal que tiene a cargo.
	Posee un dominio técnico que facilita las funciones a cargo
	Controlar sus emociones para evitar reacciones negativas ante situaciones que se presenten en su día a día.
	Acepta, respeta y promueve en su ámbito laboral, los valores de la organización, promoviendo la buena atención al usuario.



<b>ATENCION AL DETALLE</b>	Realizar el trabajo enfocándose en el detalle de cada uno de los procesos de la compañía, verificando el desarrollo de los estándares de calidad exigidos
<b>ROLES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>ROL ESTRATEGICO</b>	Establece y ejecuta procedimientos para el seguimiento y control de los procesos de la compañía.
	Determina las metas de la compañía, estipulando el análisis, los tiempos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos de la compañía.
<b>ROL TACTICO</b>	Orienta el progreso de la actualización de su sistema integrado de gestión y Tecnología de punta para optimizar procesos en los clientes
	Establece y ejecuta procedimientos para el seguimiento y control de los procesos de la compañía.
<b>ROL DE COORDINACIÓN</b>	Asegurar que cada área de la compañía cumple con los niveles de calidad exigidos y vigentes.
	Establece y ejecuta procedimientos para el seguimiento y control de los procesos de la compañía.
<b>ROL OPERATIVO</b>	Organiza un cronograma de trabajo donde establece las prioridades, actividades y funciones del equipo de trabajo de forma eficiente
	Actualiza permanentemente sus conocimientos, investigando y profundizando en las materias relevantes de su quehacer profesional para capacitar a su equipo de trabajo en las labores diarias
	Cumple los procedimientos de manera ordena y clara en el desarrollo de sus labores diarias
	Realiza sus funciones de manera meticulosa para evitar reprocesos en su tareas diarias

|



<b>DOMINIO TECNICO</b>	Promueve conocimientos teóricos y técnico específicos necesarios para desarrollar los objetivos de la compañía
<b>ROLES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>ROL ESTRATEGICO</b>	Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos.
	Brinda comprensión de procesos y procedimientos proporcionando capacitaciones técnicas en todos los cargos dentro de la compañía.
<b>ROL TACTICO</b>	Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos.
	Examina requerimientos de complejidad técnica, delegando a las personas con la experticia necesaria para entregar soluciones.
	Entrega oportuna de la información a quienes la solicitan, realizando un seguimiento a los objetivos de la compañía.
<b>ROL DE COORDINACIÓN</b>	Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos.
	Trasfiere información técnica a su equipo de trabajo con el fin de obtener buenas prácticas en el desarrollo de sus tareas diarias ante el cliente
	Fomenta el aprendizaje y desarrollo de las personas en un lenguaje técnico de la compañía.
<b>ROL OPERATIVO</b>	Ejecuta las funciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa.
	cuenta con la formación técnica para desempeñar las funciones específicas de su cargo



## MATRIZ DE ROLES Y NIVELES DE DOMINIO

COMPETENCIAS ASOCIADAS	Rol Estratégico	Rol Táctico	Rol de Coordinación	Rol Operativo
EMPODERAMIENTO	X	X	X	X
VOCACIÓN DE SERVICIO	X	X	X	X
COMUNICACIÓN ASERTIVA	X	X	X	X
SOLUCIONES CREATIVAS	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	
GESTIÓN DE PERSONAS	X	X		
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	X	X		
ATENCIÓN AL DETALLE			X	X
DOMINIO TECNICO				X



## 12 DISEÑO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Se diseñó un formato para realizar el análisis del desempeño o de la gestión de una persona este instrumento se utiliza paraa dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

### 12.1 BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR EL FORMATO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

#### 12.2 Los beneficios para el jefe o gerente.

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la

#### 12.3 b) Beneficios para el subordinado.

Empresa en sus empleados, conocer también cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora



#### 12.4 c) Beneficios para la organización:

Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos..



## 13 ANALISIS

Al realizar el proyecto, encontré el gran reto de las empresas del siglo XXI, la 4 revolución industrial. Un amplio rango de nuevas tecnologías que están funcionando el mundo físico, digital y biológico, esta 4 revolución se caracteriza por ser capaz de cambiar el sistema de producción provocando una mejora en la economía de millones de personas, pero también encierran peligros un cambio en la mentalidad de las personas y líderes empresariales. Viendo estos aspectos deduje como las empresas podrán mantener su existencia en este gran proceso.

En primera instancia. La importancia de la participación de recursos humanos en este cambio, el cual va a ser el encargado de realizar un proceso de selección rápido y óptimo gracias a los métodos digitales de reclutamiento selección y contratación, esto les permitirá medir la competencias laborales e implementar formatos para medir el desempeño laboral.

## 14 CONCLUSIONES:

- La elaboración de este estudio nos permite ver el proceso de evolución de la revolución industria y como se debe adaptar la organización a los diferentes retos que plantea estas revoluciones.
- El análisis de la importante participación de RRHH en las empresas de la era digital y los beneficios que estos les traerán vinculando al personal adecuado gracias a las nuevas modalidades de selección de personal que nos brinda la era digital.
- Poder realizar un adecuado proceso de selección de personal, garantiza en gran parte la productividad de las empresas.
- El brindar las condiciones óptimas de trabajo por parte de la empresa mejora el clima laboral, fortalece las competencias laborales y por ende su desempeño.
- El diseño de un manual por competencias, permite a la organización crear cultura organizacional, ayudando al mejoramiento continuo de sus procesos, procedimientos y sobre todo la prestación de un excelente servicio al cliente.
- El desempeño de las competencias, representa la aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, correspondiendo con las necesidades estratégicas de la organización.
- La retroalimentación de los resultados, se consideran relevantes, pues dentro de la autoevaluación periódica ayuda a aumentar cada uno de los niveles, y sobre todo el direccionamiento estratégico de la organización.



conformidades, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el trabajo o servicio realizado.						0
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre los procedimientos y técnicas de su cargo. Si puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus actividades						0
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Evalúe la medida en que muestra compromiso, dedicación frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del servicio. Si asume las consecuencias de sus errores y cuida sus herramientas de trabajo						0
<b>ACTITUD:</b> Evalúe la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como asimila las ordenes y el interés en adquirir mayores conocimientos para ser mejor.						0
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Evalúe el nivel de sensatez con que toma las decisiones, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o situaciones inesperadas.						0
<b>INNOVACIÓN:</b> Evalúe la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas						0
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA:</b> Valora lo que le aporta a la empresa y siente orgullo						







## 15 RECOMENDACIONES

- estar actualizados en conocimientos digitales y competencias laborales para cumplir con las expectativas de la era digital.
- implementar en la empresa un buen personal de RRHH, que pueda cumplir con un proceso de reclutamiento, selección, y contratación óptimo que pueda capacitar al personal de manera adecuada.
- Las empresas deben adaptarse al cambio si quieren permanecer en el mercado laboral.
- Se recomienda a la organización realizar la evaluación periódica y así mismo la retroalimentación para poder aumentar cada uno de los niveles de dominio de involucrados en cada uno de los roles.
- Se debe generar en la organización, cultura en el manejo de roles y competencias para obtener buenos resultados.

## 16 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES/ MES	1				2				3				4				5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	X	X																		
ELABORACION PROPUESTA			X	X																
RECOLECCIÓN DE DATOS -DESARROLLO DEL TRABAJO					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
ANÁLISIS Y RESULTADOS															X	X				
CONSOLIDACION DOCUMENTO																	X	X		
SOCIALIZACIÓN																				X

- RECURSOS. Propios



<b>DOCUMENTACIÓN Y SOPORTES</b>	
<p>Bibliografía/ Infografía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTECAP. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral. Guatemala, Edición 2,001</li> <li>• Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana , S. A. Colombia 2004</li> <li>• Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Estudio de Gestión por Competencias, Diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina 2,002</li> <li>• ALLES, Martha. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias - Casos”. Ediciones Granica, Primera Edición. Argentina, 2008.</li> <li>• ALLES, Martha. “Selección por competencias”. Editorial Granica 2011</li> <li>• Alles, M. A. (2008). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA. Buenos Aires - Argentina.</li> <li>• CHIAVENATO. “Administración de Recursos Humanos” Tercera Edición año 2000.</li> <li>• INTECAP. Guía para elaborar el análisis funcional, Guatemala, 2,001</li> </ul>
<b>ANEXOS</b>	