

**ACTUALIZACIÓN DE PERFILES DE CARGOS CON BASE EN
COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA
CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA.**

**MÓNICA ANDREA LÓPEZ DELGADO
LEIDY JOHANNA MINA VÁSQUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2012**

**ACTUALIZACIÓN DE PERFILES DE CARGOS CON BASE EN
COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA
CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA.**

**MÓNICA ANDREA LÓPEZ DELGADO
LEIDY JOHANNA MINA VÁSQUEZ**

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO
Asesoría y Consultoría empresarial**

**Director de trabajo de grado
John Hardy García Ortiz
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, 14 de Marzo de 2012

DEDICATORIA

A Dios.

Por bendecir todos los días de mi vida y permitirme lograr la culminación de la carrera profesional.

A mis padres.

Martha Lucía Delgado V. y Olimpo Arbey López T. quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas, educaron y cultivaron en mí muchos valores que hoy me hacen ser una mujer capaz y de logros en la vida.

Por haberme apoyado en todo momento, por soportar mis errores, por la paciencia, por los consejos, por acompañarme y trasnochar a la par conmigo, y sobre todo por su amor. Los amo.

A mi hermana.

Adriana María López D., quien me acompañó, y colaboró de una forma especial en la realización del trabajo de grado.

A mis abuelos.

Por todas las oraciones que hicieron, por acompañarme en todo momento y por estar siempre dándome ánimo.

A mi novio.

Quien me acompañó, apoyó y comprendió durante todo el transcurso de la carrera.

A mis familiares y amigos.

A todos aquellos que me acompañaron y/o colaboraron de alguna forma en la elaboración de este trabajo de grado, que me aconsejaron, dieron ánimo y soportaron las muchas ocasiones en que no pude asistir a las reuniones.

Mónica Andrea López Delgado

A mi DIOS que me ha llenado de esperanza y fe todos los días de mi vida y me ha enseñado que los grandes triunfos vienen acompañados de grandes esfuerzos que te permiten crecer y disfrutar a satisfacción de aquellos logros que te da la vida.

A mis padres, quienes han estado conmigo siempre de manera incondicional. A mi madre Luz Mary Vásquez, por enseñarme de amor, compañerismo, entrega y lealtad ante todas las circunstancias de la vida y que en el transcurso de este trabajo vivencie cada día. A mi padre, Eustorgio Mina, quien me ha enseñado el valor del trabajo, de la perseverancia, la dedicación y de la constancia, pues con ella se llevo a feliz término este trabajo.

A mis hermanos, Víctor Hugo y Edward por estar siempre a mi lado y por respaldarme con aquella sonrisa de confianza, la cual me manifestaba que si podía, que era la mejor y tenía todas las herramientas para lograrlo.

A mi hermana Martha Cecilia, a quien debo agradecer, pues fue un apoyo en todo este tiempo, por sus consejos, recomendaciones, ayuda y experiencia como Psicóloga.

A mis sobrinos Hugo Andrés e Isabel Andrea, pues sabía que la finalización de este trabajo era el comienzo de grandes triunfos y experiencias que les permitirá a ellos crecer en un ambiente de éxito y de posibilidades, donde pueden reconocer que el esfuerzo apremia y que la vida entrega lo que cada uno ha hecho de ella.

A todas las personas que estuvieron pendientes de mí y me tendieron la mano para ayudarme a sacar a delante este trabajo y hacer que el camino fuera más fácil de transitar.

Leidy Johanna Mina Vásquez

“La vida no es fácil, para ninguno de nosotros. Pero... ¡qué importa! Hay que perseverar y, sobre todo, tener confianza en uno mismo. Hay que sentirse dotado para realizar alguna cosa y que esa cosa hay que alcanzarla, cueste lo que cueste.”

Marie Curie

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a DIOS por la vida y por las bendiciones y oportunidades que nos ha dado. A nuestros padres y familiares por el apoyo, sustento, comprensión que siempre nos brindaron, por el amor y cuidado.

A la Cámara de Comercio de Palmira por brindarnos la oportunidad de desarrollar este trabajo dentro de sus instalaciones; a todas y cada una de las personas que colaboraron con su tiempo y amabilidad para desarrollar este proyecto.

A nuestro director de tesis por su tiempo, conocimientos y confianza.

A la Universidad del Valle por todo los años de conocimiento que brindaron para formarnos como profesionales, por haber colocado en nuestro camino docentes maravillosos y por el apoyo que recibimos durante nuestra estancia en la institución.

A mi compañera de grado, pues fue un apoyo integral.

A la familia López Delgado y Mina Vásquez por su acogimiento y amabilidad.

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE ANEXOS	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
3.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	18
3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
3.4 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	19
3.5 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO TEÓRICO	22
4.1.1 Antecedentes	22
4.2 MARCO CONTEXTUAL	45
4.2.1 Historia de la Cámara de Comercio de Palmira	46
4.2.2 Quiénes integran la Cámara de Comercio de Palmira	47
4.2.3 Órganos de dirección (Gobierno corporativo)	48
4.2.4 Misión	50
4.2.5 Visión 2015	50
4.2.6 Valores institucionales	50
4.2.7 Política de calidad	52

4.2.8 Principios de responsabilidad social empresarial (RSE).....	53
4.2.9 Portafolio de servicios.....	53
4.2.10 Cómo está conformada la Cámara de Comercio de Palmira.....	58
4.3 MARCO LEGAL	59
4.4 MARCO CONCEPTUAL.....	61
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	68
5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	69
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	70
5.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	71
6. DIAGNÓSTICO O LÍNEA BASE	73
6.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	81
7. ACTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	82
7.1 ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS	82
7.2. ENTREVISTAS A DIRECTORES Y COORDINADORES DE ÁREAS Y PROCESOS	85
7.3. COMPARACIÓN DE LOS VALORES, PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMPETENCIAS ACTUALES Y EXPECTATIVAS DE LOS JEFES DE AREA.	88
7.4 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS COMPETENCIAS	95
8. ACTUALIZACIÓN DE LOS PERFILES.....	97
9. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	99
9.1 COMPETENCIAS FUNCIONALES / TÉCNICAS	101
9.2 COMPETENCIAS CONDUCTUALES	102
9.3 COMPETENCIAS HOLÍSTICAS	103
10. CONCLUSIONES	104
11. RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA	107

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla1. Cantidad de colaboradores en la Cámara de Comercio de Palmira y sus sedes	70
Tabla 2. Fases de la investigación.....	72
Tabla 3. Cronograma – fechas de entrevista.....	73
Tabla 4. Actualización de perfiles de competencias.....	80
Tabla 5. Adición de cargos para la matriz de interrelación.....	84
Tabla6. Directivos y coordinadores con personal a cargo.....	85
Tabla 7. Descripción de las características para el colaborador idóneo según los jefes de área.....	86
Tabla 8. Relación entre valores institucionales / principios de RSE / competencias actuales.....	93
Tabla 9. Puntuación asignada para calificar la evaluación de competencias...	100

LISTA DE FIGURAS

pág.

Gráfico 1. Clasificación de competencias según su dificultad de detección.....	27
Gráfico 2. Organigrama Cámara de Comercio de Palmira 2011.....	49

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A Matriz actual de interrelación de cargos y procesos manejada por la Cámara de Comercio de Palmira.....	110
Anexo B Matriz de vacaciones – reemplazo.....	111
Anexo C Formato de encuesta para recolección de información – análisis de cargo.....	113
Anexo D Interrelación definitiva de cargos y procesos Cámara de Comercio de Palmira.....	115
Anexo E Mapa de competencias.....	116
Anexo F Modelo de perfil de competencias utilizado por la Cámara de Comercio de Palmira.....	117
Anexo G Instructivos Vs entrevistas transcritas.....	122
Anexo H Modelo propuesto para la descripción de cargos.....	123
Anexo I Formato de evaluación de competencias de la Cámara de Comercio de Palmira.....	147
Anexo J Formato de evaluación de competencias modificado.....	152

INTRODUCCIÓN

En este documento se aprecia como el cambio es una constante en el saber hacer, las necesidades y responsabilidades diarias del talento humano en las organizaciones y la Cámara de Comercio de Palmira no es la excepción a este suceso, por ello es necesario verificar los perfiles de competencias al interior de la misma para identificar que tan actualizadas y acordes se encuentran las actividades que se realizan de manera cotidiana y compararlas con las descritas en los instructivos, procedimientos, fichas técnicas y planes de seguimiento y medición establecidos para cada proceso en los que participa su personal con el fin de cerrar la brecha y hacer de cada colaborador una persona competente que logre cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

Este documento consta de once (11) capítulos, el primero hace referencia al problema de investigación, aquí se identifica y describe la situación actual de la organización y se implementan posibles soluciones basadas en unos cuestionamientos que permiten resolver el problema de estudio.

El capítulo segundo hace mención a los objetivos generales y específicos que ayudan a dar un orden y claridad a las ideas y actividades que se van a llevar a cabo en el transcurso de la investigación y así dar respuesta a los interrogantes que en un principio fueron identificados.

En el capítulo tercero se argumenta el motivo por el cual se decidió emprender la investigación, allí se encuentran datos teóricos relacionados con el tema a tratar por otras instituciones volviéndose decisivo para aplicar en el desarrollo del trabajo y proporcionando así una alternativa de apoyo a la organización.

El contenido del capítulo cuarto por su parte hace referencia al conocimiento previo o ya existente respecto al tema de investigación, allí se detalla el marco teórico, el cual habla sobre las teorías descritas por diferentes autores como Martha Alicia Alles, Idalberto Chiavenato, David McClelland, Leonard Mertens, entre otros, quienes permitieron fundamentar el proceso de conocimiento. El

marco contextual ubica al lector dentro de la organización donde se lleva a cabo la investigación, por medio de la reseña histórica, resaltando aquellas características que permitan conocer la forma como está estructurada y cuál es la razón de ser de la organización. El marco legal por su parte, hace mención a las normas y acuerdos institucionales que se han creado en Colombia respecto al tema de competencias y del Sistema de Gestión de Calidad; finalmente el marco conceptual muestra las definiciones y léxicos necesarios para comprender conceptos claves para el desarrollo de la investigación.

El capítulo quinto se refiere al tipo de metodología, utilizándose una investigación cualitativa basándose en un estudio exploratorio y descriptivo con el fin de interactuar de manera directa con el objeto de estudio por medio de las entrevistas que se implementaron, identificándose según las actividades las competencias pertinentes a desarrollar para el cargo; la observación, el análisis y la síntesis, fueron herramientas fundamentales para el desarrollo de la metodología de investigación. En este capítulo también se encuentra de manera detallada las fases que permitieron llevar de manera ordenada el proceso operativo.

El desarrollo del proyecto se encuentra en el compendio de los capítulos sexto, séptimo, octavo y noveno, el primero de estos hace mención al diagnóstico o línea base, en donde se identifican las causas que generaron la realización de la investigación, por medio de la recolección y análisis de una serie de factores como documentos existentes y entrevistas que permitieron conocer de primera mano la situación actual de la organización, agrupando la información de tal manera que valida y actualiza las herramientas que no solo describen la situación actual sino que permiten crear una interpretación de la información determinada, la cual se aprecia en los dos capítulos siguientes. El capítulo séptimo por su parte, se encarga de realizar la actualización de las competencias, allí se realiza un comparativo entre las que rigen actualmente y las propuestas según la percepción de los jefes, las políticas, los valores institucionales y los principios de Responsabilidad Social Empresarial. En el capítulo octavo se compara el modelo actual de la Cámara de Comercio de Palmira y el propuesto, mostrando los beneficios del segundo y desarrollando la actualización de los perfiles. En el noveno capítulo se desarrolla una propuesta de modelo de evaluación de competencias, donde se le adapta al formato actual de evaluación que tiene la organización las nuevas competencias desarrolladas.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones percibidas y consideradas necesarias para el mejoramiento y actualización constante de las competencias del talento humano de la Cámara de Comercio de Palmira.

Este documento tiene como finalidad dejar a la organización bases sólidas y contundentes que les permita tomar decisiones efectivas para contribuir al mejoramiento continuo a partir del aprovechamiento real de los recursos y el mejor desempeño de los colaboradores; también se pretende adquirir nuevos conocimientos tanto teóricos como prácticos en la formación profesional y con ello tener la posibilidad no simplemente de dejar la consigna de un proyecto hecho con la intención de cumplir un requisito para obtener la certificación universitaria, sino tener la certeza que se realizó con pasión, disciplina, honestidad, veracidad, consciencia y humildad, sabiendo que el beneficio no sería particular, sino general, debido a las ideas, análisis e información nueva que se entrega a tan respetable institución que con mucho aprecio y desinterés permitió y aceptó la realización del mismo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cámara de Comercio de Palmira en el año 2002 fue certificada por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 y siguiendo los requisitos de la norma tiene definidos y documentados todos los perfiles de competencias de sus colaboradores; sin embargo, con el tiempo la organización ha crecido y presentado cambios trascendentales en sus procesos, aumentándose en los cargos funciones y actividades sin realizar las respectivas actualizaciones y modificaciones necesarias que le permitan hacer tanto un seguimiento continuo como una identificación e implementación exacta de aquellas competencias que le permita mejorar gradualmente el desempeño de los cargos. Adicionalmente, la evaluación de competencias establecida está desactualizada debido a los perfiles que se encuentran en las mismas condiciones, lo que conlleva a la no objetividad de la organización en el momento de ejecutarla e interpretarla, especialmente cuando se implementan los nuevos programas de capacitación.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la organización a no identificar cuáles son las brechas que se presentan en las competencias que tienen los colaboradores y las funciones que realizan, lo que indica que no se conocería con exactitud cuáles son las competencias que poseen ni la formación que necesitan para desempeñar de manera efectiva y con calidad las labores asignadas, causándose con ello el incremento de quejas y reclamos por parte de los usuarios insatisfechos, el aumento en hallazgos y no conformidades en el desarrollo de las auditorías y la pérdida de recursos financieros, pues el proceso de capacitación más que ser una inversión que contribuya al mejoramiento continuo de la organización se convertiría en un gasto.

Esta situación hace necesaria la aplicación de una herramienta de recolección de datos e información que permita detectar si las funciones y responsabilidades de los colaboradores siguen siendo las mismas, con el fin de actualizar los perfiles de cargo y modificar las competencias específicas de acuerdo a la realidad de la organización con base en la norma ISO 9001:2008. De igual manera, después de implementar la nueva caracterización en las funciones de los colaboradores, se realizará una propuesta de evaluación de competencias, en la cual se mida el

desempeño, las competencias y los conocimientos pues la misma naturaleza de la organización lo demanda.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los perfiles de los cargos actuales de la Cámara de Comercio de Palmira, con base en las competencias laborales requeridas, según la norma ISO 9001:2008?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué actividades y responsabilidades han cambiado en los diferentes cargos de la organización?
- ¿Han cambiado los resultados esperados por la organización en cada uno de los cargos?
- ¿Cuáles son las competencias que aplican en la actualidad para la organización?
- ¿Cuál es el nuevo instrumento de evaluación de competencias que medirá el desempeño?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar los perfiles de los cargos actuales de la Cámara de Comercio de Palmira, con base en las competencias laborales requeridas, según la Norma ISO 9001:2008.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1 Identificar las actividades y responsabilidades que han cambiado en todos los cargos.
- 2.2.2 Actualizar y definir los productos / salidas esperados por la organización en cada uno de los cargos.
- 2.2.3 Actualizar las competencias laborales que aplican en la actualidad con motivo de las nuevas actividades y responsabilidades de los cargos.
- 2.2.4 Presentar un nuevo instrumento de evaluación y documentación de las competencias.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el transcurrir del tiempo la Cámara de Comercio ha crecido y ha presentado unos cambios trascendentales en los diferentes procesos, los cuales han generado nuevas implementaciones relacionadas a las funciones que desempeñan los colaboradores en las diferentes áreas, sin tener claridad en las actividades a desempeñar; lo que hace necesario el desarrollo de este proyecto con el fin de verificar, validar, actualizar, documentar los perfiles y las competencias óptimas de los colaboradores conforme a la situación actual de la organización, al igual que la propuesta de una nueva evaluación de desempeño que permita evaluar las funciones, las habilidades que han desarrollado para el cargo y poder por medio de ellas identificar cuáles son los aspectos por mejorar e iniciar un proceso de formación que se encuentre acorde con la naturaleza de la organización.

3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El Marco Teórico está basado en autores como Douglas McGregor, David McClelland, Idalberto Chiavenato, Lyle Spencer Y Signe Spencer, Javier Fernández López, Leonard Mertens y Martha Alicia Alles, quienes gracias a sus teorías y aporte a la administración de recursos Humanos, dieron los antecedentes y las bases teóricas que hicieron posible la elaboración de este trabajo de grado.

El modelo de gestión por competencias se concentra en los procesos y en las metodologías de evaluación de los colaboradores para que ellos se certifiquen, generando en este recorrido las ventajas de identificar las capacidades reales, sus necesidades de formación y, por ende, el mejoramiento del nivel de competitividad de los empleados y las empresas que ellos integran.

El SENA, es una entidad que está estableciendo dentro de sus programas la formación de competencias en los nuevos profesionales para que su desarrollo sea integral, productivo y proclive al crecimiento del éxito empresarial, la iniciativa de la entidad, es promover el uso de las Normas de Competencia Laboral en la Gestión del Talento Humano que permita el fortalecimiento de la capacidad de los

trabajadores que integran la empresa y de las competencias que ellos tienen. De ahí la importancia de cualificarlos, potencializando el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen para realizar las funciones que se les asignan.

3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la realización de este proyecto se utilizó una investigación cualitativa, enfocada en un estudio exploratorio y descriptivo, que permitieron interactuar con el colaborador e identificar aspectos como actividades desarrolladas, la forma cómo proceden, como se desenvuelven en ciertos momentos, y su aptitud frente a su entorno laboral.

Se utilizó la entrevista de tipo mixta o semiestructurada como herramienta indispensable para levantar la información necesaria, la cual estaba formada por preguntas específicas cerradas, abiertas y de sondeo.

3.4 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Los resultados del trabajo de grado aportaron diversos e importantes aspectos para el mejoramiento de la Cámara de Comercio de Palmira respecto a las competencias y actividades desarrolladas por cada colaborador, evidenciándose en la actualización de las competencias laborales, en el formato de descripción de cargos y el modelo para la evaluación de competencias, trayendo consigo el manejo de un modelo más dinámico y fácil de ser adaptado según los cambios de la organización, contribuyendo a la reorganización e inclusión de funciones que no estuvieran establecidas o tuvieran un responsable propio, con el fin de cerrar al máximo la brecha de las competencias; haciendo que cada uno de los colaboradores sea conocedor y consciente de las características y responsabilidades del cargo que ocupa; y es allí, donde la evaluación del desempeño cumple una tarea muy importante, pues se convierte en el encargado de medir con exactitud si las competencias expuestas por los colaboradores son afines a las competencias requeridas por la organización, a través de instrumentos y técnicas de evaluación que permitan cumplir a cabalidad la tarea encomendada. Logrando así elevar la productividad y competitividad.

A la Universidad del Valle le queda el resultado de este trabajo de grado, en el cual se colocan en práctica conceptos ofrecidos por una gran variedad de autores, demostrando cómo el orden y el conocimiento preciso por parte de cada

colaborador de sus actividades desarrolladas en el día, traerá una mayor efectividad y competitividad por parte de ellos y de la organización, este trabajo deja plasmado el proceso y los resultados para que pueda ser tomado como base para otros compañeros de la universidad que necesiten una guía para la elaboración de otros trabajos.

Como resultado de todo el compendio de la teoría y de la práctica desarrollada según las necesidades de la Cámara de Comercio de Palmira, se hizo posible la culminación exitosa, cumplimiento con los objetivos planteados desde el inicio.

3.5 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El mundo está cambiando diariamente al igual que las necesidades y expectativas del entorno, ocasionándose un replanteamiento en las organizaciones respecto al modelo de gestión humana que hasta el momento han implementado, pues no es desconocimiento que “los colaboradores de las organizaciones son el elemento central en su sistema nervioso, introduciendo inteligencia y racionalidad en todas las decisiones”¹; haciendo que se vuelvan más competitivas gracias al constante desarrollo, capacidad y efectividad que poseen para realizar sus actividades con un mínimo de control y un máximo de conocimiento, experticia, dedicación y conciencia.

Tanto es así, que el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación Nacional (MEN) se ha puesto a la tarea de formar competencias claves a través de la educación que permitan adquirir aprendizaje de manera permanente con el fin de mejorar las competencias y aptitudes a lo largo de la vida para realizarse en lo personal, participar en la sociedad y tener éxito en el mundo laboral, el MEN, es consciente que los conocimientos, capacidades y aptitudes de las personas son fundamentales para la innovación, la productividad y la competitividad que ocasiona la internacionalización, el cambio y el desarrollo de las nuevas tecnologías, por ello es necesario que sean actualizadas.

Por otra parte, tener una descripción exacta del cargo, permite llevar con mayor facilidad el sistema implementado por la Cámara de Comercio de Palmira para unificar, agilizar y dar a conocer las funciones que desempeña el colaborador, lo que se redunda en una mejora continua, en un incremento de la productividad, en

¹ CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Santafé de Bogotá D.C.: MC GRAW HILL, 2002. 475p. ISBN 9584102885.

el logro de las estrategias organizacionales y en el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Norma ISO que los rige.

Otro motivo para llevar a cabo este trabajo de grado, es colocar en práctica todo el conocimiento teórico adquirido durante la formación profesional, aterrizándolo y ajustándolo a las condiciones de un entorno organizacional específico, en el que se relacionará con personas excepcionales y dispuestas a compartir toda su experticia para el desarrollo y culminación exitoso del proyecto, además de un enriquecimiento profesional.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Antecedentes

En la actualidad las empresas, para adaptarse a su entorno, planean y definen las estrategias necesarias, diseñando la estructura organizativa más idónea para poder cumplir con ellas.

Para entender el modelo de gestión por competencia que se ocupa de mantener un equilibrio entre el trabajo y la gestión de las personas en las organizaciones por medio de los perfiles de competencias, se debe ahondar y profundizar en aquellas teorías que fueron pioneras al surgimiento del tema expuesto.

Uno de los postulados que dio sus primeros indicios con relación al desempeño del ser humano en la organización, fue expuesto por Douglas McGregor, al citar en su libro “El lado humano de las organizaciones”.

La importancia que generan los cambios producidos en la población, haciendo referencia al talento humano que se posee (en su nivel educativo, sus actitudes y valores, su motivación y su grado de dependencia), los cuales han dado pie y han creado otras formas de adaptación selectivas. Sin embargo resalta el autor de esta premisa, la necesidad de transformar aquellos conceptos y paradigmas que predominan en la mencionada Teoría X, pues se creía que en la medida que ésta no continuara influyendo en las estrategias gerenciales, se podría descubrir y utilizar la potencialidad del ser humano común²

David McClelland por su parte, analiza la motivación humana, la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. “Comprender la gestión humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamiento”.

² MCGREGOR, DOUGLAS. El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá, Colombia.: MCGRAW-HILL, Inc. 1994. 243p. ISBN 958-600-241-1.

La explicación de los términos claves de esta definición debe ayudar a clarificar y resumir lo que se ha aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano, definiéndolos McClelland de la siguiente manera:

- **Los logros como motivación**

Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o "*n achievement*". A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor, hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto "*n achievement*" prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas (y por lo tanto no trabajan más duro) por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro no prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* (emprendedores) exitosos tienen alto "*n achievement*".

- **El poder como motivación**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencia que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "*n power*".

Alto nivel de "*n power*" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

- **La pertenecía como motivación**

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación³.

Concretando el tema de investigación, se toma en cuenta la descripción que se le da al origen de la gestión por competencias, mencionada por Fernández López Javier en su libro, *Gestión por Competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*.

La política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos, nóminas y seguridad social. A posteriori se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas y generales (planes de carrera, planificación de la formación, etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados. No obstante, esta concepción no logró vincularse de manera permanente a las funciones de recursos humanos en la dirección estratégica de la empresa; puesto que las organizaciones de los años 80 necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio.

Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional.⁴

³ MCCLELLAND, DAVID C., *Human Motivation* En: ALLES MARTHA ALICIA. *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 53-54. ISBN: 950-641-317-7.

⁴ FERNÁNDEZ. LÓPEZ JAVIER. *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, España.: PRENTICE HALL, 2005. 335p. ISBN 84-205-4570-8.

Para la firma consultora Ernst & Young las características (o competencias) que garantizan el éxito son:

1. **Los conocimientos:** que derivan de la aplicación de una técnica específica.
2. **Las habilidades:** que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
3. **Las cualidades:** algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Las competencias se han denominado de dos maneras, las competencias específicas o competencias de conocimiento técnicas o derivadas del conocimiento (las cuales son fáciles de detectar), y competencias de gestión, las cuales se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situaciones de trabajo.⁵

A pesar que David McClelland⁶ fue el propulsor de este concepto, se tomará como referencia el concepto que emitió Spencer y Spencer para definir qué es una competencia:

La competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Siguiendo a Spencer & Spencer (1993)⁷, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de

⁵ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Manual del director de Recursos Humanos En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

⁶ MCCLELLAN, DAVID. Obra citada.

⁷ SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M., Competence at work, models for superior performance En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina. GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa, las cuales se presentan en los siguientes tipos de competencias:

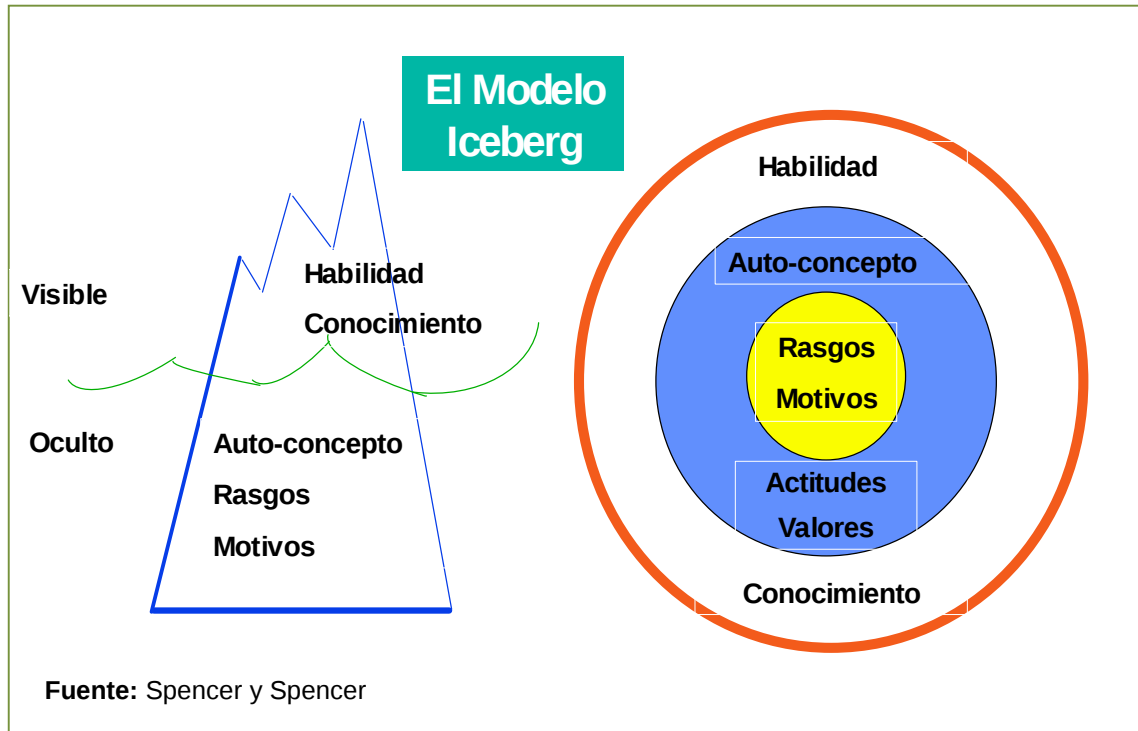
1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Figura 1. Clasificación de competencias según su dificultad de detección.



De igual manera, los autores introducen el “Modelo de iceberg” donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad (rasgo de la motivación).

Para Spencer & Spencer⁸, muchas organizaciones seleccionan con base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar con base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.

⁸ Ibíd., p 24.

De igual manera, los autores, hacen un aporte al concepto de competencias, clasificándolos por niveles, los cuales se pueden dar en cuatro grados, los cuales se mencionan a continuación:

A: Alto o Desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con el desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le considera competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.⁹

Levy-Leboyer (1992), considera que las competencias individuales y competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire* (saber hacer), conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos; las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

⁹ Spencer & Spencer. Obra citada

Las competencias individuales son propiedad del individuo, las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la organización¹⁰.

Por otra parte, Ernst & Young Consultores, hacen referencia a los pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias, para los cuales se necesita:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados.
- Diseño de perfiles profesionales.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

Es este esquema es imprescindible la participación de la máxima dirección de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias¹¹.

Según Martha Alles (2003), diferentes autores por su parte, coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos en la evolución de las competencias según los niveles jerárquicos a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar el grado en el cual son necesarias.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan¹².

La gestión por competencia, según la autora se aplica en los distintos procesos o funciones de recursos humanos, entre los más destacados son:

- **La Selección.** Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puesto por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de

¹⁰ LEVY-LEBOYER, CLAUDE, La gestion des competences, En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

¹¹ *Ibíd.*, p 24.

¹² ALLES MARTHA ALICIA, obra citada

gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos para conformar el perfil requerido.

- **Entrevista por competencias.** La clave de la entrevista por competencia es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.
- **Análisis y descripción de puestos.** Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. A partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
- **Capacitación y entrenamiento.** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Es necesario conocer el nivel de competencia que tiene el personal por medio de una evaluación con el fin de poder entrenar por competencias.
- **Desarrollo de los recursos humanos.** Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúan el desempeño de su personal por competencias, podrán desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.
- **Evaluación de competencias.** Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de competencias es el entrenamiento de los evaluadores en las herramientas a utilizar¹³.

A continuación se realizará énfasis en el postulado propuesto por Leonard Mertens, quien para efecto del estudio de investigación fue el modelo utilizado en el proceso.

Según Leonard Mertens (1996)¹⁴, en su libro "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos" La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Los orígenes fueron los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país. En 1980, se produjo

¹³ ALLES MARTHA ALICIA, obra citada

¹⁴ LEONARD MERTENS. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Primera Edición. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR, 1996. 119 p. ISBN: 92-9088-060-8.

un documento básico que dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, lo que a su vez condujo a la presentación de la idea del sistema nacional de competencias laborales (*National Vocational Qualification, NVQ*) y a la instalación del correspondiente consejo nacional (NCVQ), hacia 1986. La adaptación de la filosofía de competencias fue, según algunas analistas, sobre todo producto de la labor de los asesores en la comisión de servicio de empleo, una dependencia pública (Hamlin, Stewart, 1992-1). Los componentes o las variables incluidas en el análisis funcional se desarrollaron en la medida que se observaron límites o deficiencias al modelo original.

El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al «sistema» en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la *diferencia* entre ambos (Luhmann, 1991).

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. La empresa no es una masa o un estado que se puede conservar haciéndola «funcionar» como sistema cerrado, sino solamente como relación con el entorno, es decir, con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema o resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales (Ibídem).

El valor explicativo del método funcional y de sus resultados depende de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución al mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar a la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados. Al mismo tiempo, el conocimiento acerca de la causalidad se da en la *comparación* entre las diferentes relaciones que existen entre problema/resultado y solución.

En última instancia, el método funcional es un método comparativo, y su introducción sirve para abrir lo existente a una mirada de reojo a otras posibilidades. Va más allá de

la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo, designando una intención y una perspectiva para la observación (Ibídem).

Traducido lo anterior a las competencias, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. En este caso, se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto.

Para ganar conocimiento de las competencias laborales, por medio del análisis funcional, no existen garantías absolutas en cuanto al método de procedimientos correctos. Sin embargo, el punto de apoyo es que cuanto más diversas sean las circunstancias que pueden confirmar las habilidades y conocimientos requeridos por parte de los trabajadores, más valor de conocimiento de la función tendrán los resultados del análisis.

El funcionamiento, a pesar de la heterogeneidad, es una comprobación. «Según una antigua y sabia regla, las verdades sólo aparecen en contexto, mientras que los errores aparecen en forma aislada. Cuando el análisis funcional logra demostrar conexiones, pese a la gran heterogeneidad y diversidad de las apariencias, puede funcionar como indicador de la verdad» (Ibídem).

Esta introducción a los principios básicos del análisis funcional ayuda a ubicar los métodos funcionales seguidos en torno a las competencias laborales, así como la evolución que han tenido.

El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa (NVQ) parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista (NCVQ, 1991).

Para evitar que se especifiquen los estándares demasiado circunscritos al puesto, la tarea, las actividades, los procesos y habilidades, el rol del trabajador, aquellos deben ser planteados en términos de las funciones más amplias a las que aluden. De antemano la NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente (Ibídem):

- Resultados de las tareas.

- Gestión/organización de las tareas.
- Gestión de situaciones imprevistas.
- Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe *productos*, **no** *procesos*; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

En un principio, se definía el estándar de competencia con base solamente en el criterio de desempeño a nivel del elemento. Esto traía el problema que estaba abierto a diferentes interpretaciones en cuanto a qué situaciones y condiciones cubría el elemento (Jessup, 1991). Para contrarrestar este problema, se complementó el elemento de competencia con un *enunciado de rango* que especifica el rango de contextos y circunstancias en los que el trabajador debe demostrar que puede alcanzar el criterio de desempeño.

Sin embargo, al parecer sobrevivieron diferencias entre la interpretación y la práctica evaluativa. Además, los criterios de desempeño no daban elementos suficientes para definir los currículos requeridos de formación y capacitación. Así que se agregaron otras especificaciones a las normas: los conocimientos y la comprensión subyacente que debe aportar el trabajador para cumplir con los requerimientos de un elemento (Wolf, 1994). Es decir, se incorporaron algunos aspectos de la posible solución para obtener el resultado deseado.

Como los conocimientos extraídos no eran unívocos, sino que admitían interpretaciones muy diferentes, se elaboraron *listas de conocimientos*.

Se cuestionó también la transparencia de los requisitos de evaluación, razón por la cual se añaden listas de «especificaciones de evaluación» a las normas que utilizan los órganos de evaluación y certificación (Ibídem).

Los elementos de competencia se agrupan en unidades y éstas a su vez conforman un *título* de competencia que se conoce como NVQ. Para finales de 1995 se tenían registrados más de 800 NVQ activos y un millón de personas certificados bajo un NVQ (NVQ-Monitor, 1995).

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica *qué se ha logrado* pero no identifica *cómo lo hicieron* (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995).

Además, al descomponer la competencia en unidades y éstas a su vez en elementos, que es el nivel donde se definen los estándares a través de los criterios de desempeño, no se puede considerar a las relaciones entre tareas y se ignora la posibilidad de que, en conjunto, se transformen (el todo es igual a la suma de las partes) (Athanasou, Gonczi, 1996). *«Quienes prefieren este enfoque, tienden a considerar que el currículo tiene relación directa con las funciones y tareas especificadas en las normas de competencia de la ocupación. Este enfoque ha sido adoptado por muchas de las primeras industrias británicas y australianas que desarrollaron normas de competencia»* (Ibídem).

Desde la perspectiva de la teoría del análisis funcional, la crítica de estos analistas al modelo NVQ consiste en que es una aplicación parcial de esa teoría. Se identifican y documentan los resultados deseados (descripción del problema) y algunas facetas de solución (conocimientos subyacentes), pero no hace ninguna especificación acerca de cómo estos dos momentos se van encontrando. Dicho en términos de la teoría y de lo ya señalado anteriormente: *«El valor explicativo del método funcional y de sus resultados dependen de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución del mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar a la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados.»* Además, *«el análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado de la empresa»* y, finalmente, *«las verdades sólo aparecen en contexto... y son las conexiones entre contextos diversos las que comprueban la función»*.

En el caso del análisis funcional propuesto por el NVQ, estos aspectos no aparecen y no se logra analizar la relación entre los diferentes subsistemas de solución al problema (o resultado deseado); es decir, entre los diferentes tipos de habilidades, conocimientos y actitudes-aptitudes.

La dimensión de la complejidad del mundo laboral, que fue justamente uno de los motivos del porqué en las organizaciones está surgiendo el interés por la competencia

laboral, no aparece en su dimensión de interrelación entre estos subsistemas del trabajo humano.

Los mencionados analistas australianos proponen un enfoque de análisis funcional modificado, más acorde con sus dimensiones teóricas expuestas anteriormente.

Proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. *«Es holístico en el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (...) y el hecho de que es posible ser competente de diferentes maneras»* (Gonczi, Athanasou, 1996).

Esta perspectiva tiene algunas consecuencias importantes para el concepto de norma que de ahí se deriva (Hager, 1995):

- a) El desempeño es observable directamente, mientras que la competencia no lo es y tampoco se deja de inferir del desempeño. Es por eso que la competencia se define como *la combinación de atributos subyacentes de un desempeño exitoso*.
- b) Los estándares de competencia pueden ser establecidos a varios niveles, de acuerdo con las necesidades; por ejemplo, al nivel de entrada: trabajador experimentado, especialista.
- c) Los atributos del practicante y el desempeño mostrado en actividades clave son los ingredientes esenciales de esta definición de competencia.

Esto significa que los atributos solos no constituyen la competencia, ni lo hace el mero desempeño de una serie de tareas. Más bien, esta noción de competencia integra los atributos con el desempeño. Esta concepción integrada significa que la competencia incorpora aspectos de conocimiento, habilidad y actitud aplicados en un contexto de tareas reales y cuidadosamente escogidas que representan un nivel apropiado de generalidad.

Una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias es el DACUM (*Developing A Curriculum*). Originalmente desarrollada en Canadá y popularizada en los Estados Unidos, especialmente por la Universidad de Ohio, los esquemas DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación (Wills, 1995).

La metodología es altamente participativa y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente.

El método empieza por definir las principales funciones y/o objetivos. Acto seguido, estas funciones son colocadas en hojas de papel en un pizarrón. Después el grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza el trabajador en cada categoría amplia de función. Estas tareas a su vez son analizadas en términos del conocimiento y habilidad requerida y finalmente se les da un puntaje por frecuencia e importancia. El resultado es un listado de tareas y actividades para una función en especial, que puede ser utilizado para desarrollar contenidos de capacitación muy ligados a la función (Ibídem).

La metodología DACUM parte de tres supuestos básicos (Ibídem):

0. Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona.
1. Una forma efectiva para describir la función/puesto es la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto.
2. Todas las tareas/funciones demandan cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado.

La objeción de los «integralistas» es que, si bien DACUM identifica muchas tareas discretas, no sucede así en cuanto a las funciones de los puestos y los resultados/desempeños. El listado de tareas por sí solo no permite construir el enfoque holístico y resulta difícil contemplar elementos de planeación y gestión de imprevistos (Hager, 1995).

Es una metodología que *«parece ser muy útil para separar las diferentes tareas de un área ocupacional, pero no para establecer un vínculo entre ellas ni tampoco para relacionar las tareas y los atributos (conocimiento y actitudes) en que están basadas»* (Athanasou, Gonczi, 1996).

Actualmente las competencias laborales se perfilan como parte fundamental de la estrategia de competitividad de las organizaciones, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de los colaboradores para sobresalir buscando el desarrollo de aquellas competencias que le permitan no sólo conservar su estatus sino también destacarse en el medio empresarial como organización, áreas o departamento y, por ende, a nivel del individuo, de tal manera que el colaborador sea el reflejo de las capacidades de la empresa; convirtiéndolas en fuentes de competitividad, liderazgo, desempeño, calidad y mejora continua. Por tal motivo y teniendo en

cuenta la ideología del autor se considera pertinente desarrollar en el transcurso del estudio este modelo, debido al enfoque basado en la productividad, competitividad y calidad.

MODELO DE COMPETENCIAS

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: funcional, Conductual, Constructivista o Integrativo.

1. Modelo Funcional: orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

¿Qué es una competencia funcional?

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Definidas por el mundo productivo.
- Conocimiento, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo.

2. Modelo Conductual: que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el

desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

¿Qué es una competencia funcional?

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se desprenden de las estrategias de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

3. Modelo Constructivista o Interactivo: Donde las competencias se define por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen Francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligam el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos fundamentales, pero con énfasis en lo conductual¹⁵.

En este estudio de investigación y continuando en gran parte con las descripciones, definiciones y conceptos expuestos por Martha Alles en su libro Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias; se expondrá de manera más detallada el perfil, el análisis, la descripción de cargo y la evaluación por competencia, las cuales competen para el análisis y desarrollo del proyecto en mención.

CÓMO RELEVAR UN PERFIL

El perfil, es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas en un determinado cargo.

En la actualidad, las características de un puesto son complejas en ocasiones, producto de la compleja realidad de los negocios, por ello es necesario preguntar hasta tener una correcta comprensión del perfil a buscar, por dos motivos igualmente importantes, para realizar la búsqueda y para entrevistar a los posibles candidatos.

¹⁵ Ibíd.; p 29.

La entrevista se realiza “con desventaja” si el entrevistador “no entiende” lo que hace el entrevistado.

Se les recomienda a los expertos en recursos humanos que aprendan todo lo que puedan acerca de los cargos específicos que están tratando de cubrir; pero, ante todo, deben concentrarse en las destrezas propias de su especialidad.¹⁶

De Arsorena Cao (1996)¹⁷ propone siete pasos para la definición del perfil; los cuales se mencionarán sintéticamente:

Paso 1: Descripción del puesto.

La desarrolla el responsable de recursos humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, “el jefe del jefe” autoriza la totalidad del proceso; cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.

Pasó 2: Análisis de las áreas del resultado.

Las “áreas del resultado” no deben confundirse con las tareas. Si éstas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su actividad profesional, aquellas son, esencialmente, los “efectos” deseables que las acciones deben producir.

En las organizaciones, lo fundamental es el “resultado” y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo. Por ello, en el momento del análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos centrando la atención en el último.

Pasó 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.

¹⁶ ALLES MARTHA ALICIA, obra citada.

¹⁷ DE ANSORENA CAO. ALVARO., 15 pasos para la selección de personal con éxito En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

Pasó 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

- Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
- Nacionalidad preferida.
- Sexo preferido (y sus motivos).
- Domicilio aceptable o no aceptable.
- Estado civil aceptable o inaceptable.
- Disponibilidad para dedicaciones especiales.
- Necesita de disponer de permisos de conducir y la clase de este.
- Necesita de disponer de vehículo propio y razones para ello.
- Formación básica requerida.
- Formación complementaria o técnica requerida.
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

Pasó 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc.

En segundo lugar, los clientes más frecuentes o proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que las características de aquellos pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

Pasó 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

Arsorena Cao marca la importancia de relevar aquellas que son realmente imprescindibles para la posición.

Pasó 7: Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.

Nos parece un elemento fundamental y muchas veces olvidados por los especialistas del área. Debe tenerse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona competente en cuanto a características de conducta pero desmotivada no tendrá nunca un rendimiento óptimo.

Para Martha Alles¹⁸, el modelo de perfil del puesto por competencia, es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto, las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implica las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Definir claramente las competencias, busca las características personales de excelencia, son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa puede ser diferente por áreas y puestos.

En el momento de relevar el perfil del puesto (si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencia) se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles, mencionados en la definición de los niveles de competencia (alto o desempeño superior, bueno, mínimo o necesario para el puesto e insatisfactorio). Por lo tanto, será conveniente esbozar una breve descripción de la competencia y de cómo se aplicaría en ese puesto.

El análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- El tipo de personas que deben contratarse para esa posición.

El análisis, descripción y documentación de puesto: es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar:

- Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencia de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.

¹⁸ ALLES MARTHA ALICIA, obra citada.

- Por los **recursos humanos** que maneja.

Una correcta descripción de puestos incluye tres (3) momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicho.

Para analizar y describir correctamente los puestos, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar las tareas (conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.), responsabilidades y deberes del puesto (posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.).
- Identifica:
 - ¿Qué se hace?
 - ¿Por qué se hace?
 - ¿Dónde se hace?
 - ¿Cómo se hace?

La descripción de puestos tiene varios momentos, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado, permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda; la descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Por último, la descripción de puesto no hace referencia a las personas que los ocupan, como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Por otra parte, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos tomados del documento Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión.

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

Dentro de los tipos de procesos, se encuentra aquel que se encarga de la gestión de recursos, el cual Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras. La metodología propuesta por Shewhart se aplica por igual a procesos estratégicos de alto nivel y a actividades de operación sencillas.

La definición de cada uno de los términos del ciclo PHVA es el siguiente:

- **Planificar** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer** Implementar los procesos.
- **Verificar** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar** Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.¹⁹

¹⁹ ISO. orientación sobre el concepto y uso del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. ISO/TC 176. [PDF], 2004. Comité Técnico. 11p.

Otro punto importante, que se va a desarrollar en el transcurso del proyecto de investigación, es una propuesta relacionada con un nuevo modelo de evaluación de competencias, el cual permitirá a la Cámara de Comercio de Palmira evaluar a sus colaboradores de manera global, teniendo en cuenta el panorama general, donde no solamente se midan las actitudes que tienen frente a las tareas y deberes asignados, sino también tener la posibilidad de analizar y conocer la forma cómo las realizan y si éstas están acorde a las normas y reglas establecidas.

En el libro Dirección estratégica de recursos humanos²⁰, se explica la definición relacionada a la evaluación de competencias, en la cual:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus 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. Por otra parte tiene un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. En este punto el trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo; el grado de satisfacción que sus empleador tiene en realización con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

²⁰ ALLES MARTHA ALICIA, obra citada.

Una evaluación de competencias debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto.

Conformando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona- puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta educación – persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de competencias para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de competencias es beneficiosa para ambas partes.

La evaluación de competencias en el esquema de competencias, debe hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la empresa trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará la persona involucrada. Habitualmente, las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de competencias tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado que son requeridas por el puesto.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se llevará a cabo en la Cámara de Comercio de Palmira, identificada como una mediana empresa y constituida por 35 colaboradores, los cuales se encuentran instalados en las tres (3) sedes que posee la organización, ubicadas en las ciudades de Palmira (domicilio principal), Pradera, Florida y Candelaria.

Es indispensable tener presente cómo fueron sus inicios y cuál es su realidad actual, haciendo referencia a quiénes son ahora, cómo se proyectan en el futuro, qué programas desarrollan y cómo están compuestos, entre otras características que permitan identificarlos y reconocerlos con mayor claridad.

4.2.1 Historia de la Cámara de Comercio de Palmira

Creada mediante Decreto No. 502 de 8 de marzo de 1934, la Cámara de Comercio de Palmira, es una Entidad autónoma, con personería jurídica y sin ánimo de lucro constituida a iniciativa de los comerciantes de Palmira.

En 1982 se traslada a su sede propia, localizada en el centro de la Ciudad de Palmira, Calle 28 No 30 – 15, permitiéndole una mayor funcionalidad en la prestación de los servicios.

En sus 77 años de funcionamiento, la entidad ha crecido, ha ampliado y diversificado sus servicios evidenciando un fortalecimiento, se ha implementado por implementar estrategias nuevas que le permita ir a la par con los cambios.

Así mismo en el transcurso de estos años la Cámara de Comercio en su jurisdicción que comprende los municipios de Palmira, Florida, Pradera y Candelaria ha desarrollado importantes actividades auspiciando toda clase de proyectos en el plano económico, comercial, gubernamental, social, industrial y empresarial.

Para el año 2002, la Cámara de Comercio fue certificada con la norma ISO 9001: 2000 por el Instituto de Normas Técnicas Colombianas ICONTEC, en servicios de registros públicos, formación y capacitación empresarial e información y orientación empresarial, como estrategia para ofrecer un servicio con estándares internacionales de calidad y facilitar el cumplimiento de su Plan de Desarrollo que busca brindarle a los empresarios alternativas para mejorar sus niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional.

La continuidad de su compromiso con la calidad, llevó a que en el año 2004 extendiera su certificación ISO 9001:2004 al servicio de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos en Conciliación.

Para el mismo año, un hecho tecnológico marcó su desarrollo al migrar la administración de sus registros públicos de una plataforma de tercera generación a una de cuarta, facilitando este cambio su conectividad en el año 2005 al Registro Único Empresarial conocido como el RUE.

De igual manera, en este mismo período, la Cámara de Comercio de Palmira protagoniza el inicio de un Programa de Simplificaciones de Trámites para Crear Empresa, el mismo que fue acreditado en Mayo de 2008 por la Confederación

Nacional de Cámaras de Comercio y que hoy lleva como nombre Centro de Atención Empresarial CAE.

En el año 2009, la Cámara de Comercio de Palmira inaugura sus sedes propias en los municipios de Pradera y Florida, y en el año 2011, se inauguró la sede de Candelaria, siendo estos eventos acontecimientos trascendentales en el compromiso que se tiene con el mejoramiento continuo de sus servicios y el apoyo al desarrollo regional.

En el 2009, se implementó también el Programa de Responsabilidad Social Empresarial, que se articuló al sistema de gestión de calidad con el objetivo de garantizar que todas las acciones estén enmarcadas en una gestión sostenible.

Una organización hace parte de la estructura de la Cámara de Comercio de Palmira, y ella es la Fundación Progresamos, organización que ha merecido el más irrestricto apoyo por parte de la Cámara, por considerar que ella es pilar sobre la cual puede cumplir su función más importante: Servir a Palmira.

4.2.2 Quiénes integran la Cámara de Comercio de Palmira

Forman parte de la Cámara de Comercio los empresarios matriculados y las empresas afiliadas:

Las primeras son las personas naturales o jurídicas que para ejercer en forma profesional y permanente actividades empresariales se matriculan en el registro mercantil.

El afiliado por su parte es el empresario matriculado que voluntariamente solicita la afiliación y que al llenar los requisitos exigidos por la ley, cumplir los estatutos de la entidad y demostrar su idoneidad e integridad moral puede ser aceptado como tal.

4.2.3 Órganos de dirección (Gobierno corporativo)

- **Junta Directiva:**

Es la encargada de señalar las políticas generales de la entidad; entre sus funciones principales se encuentran la de establecer los objetivos y metas que la entidad debe alcanzar y las respectivas estrategias para lograrlo.

- **Comisión de la Mesa:**

Es un órgano creado por la Junta Directiva para agilizar y apoyar a la Presidencia Ejecutiva.

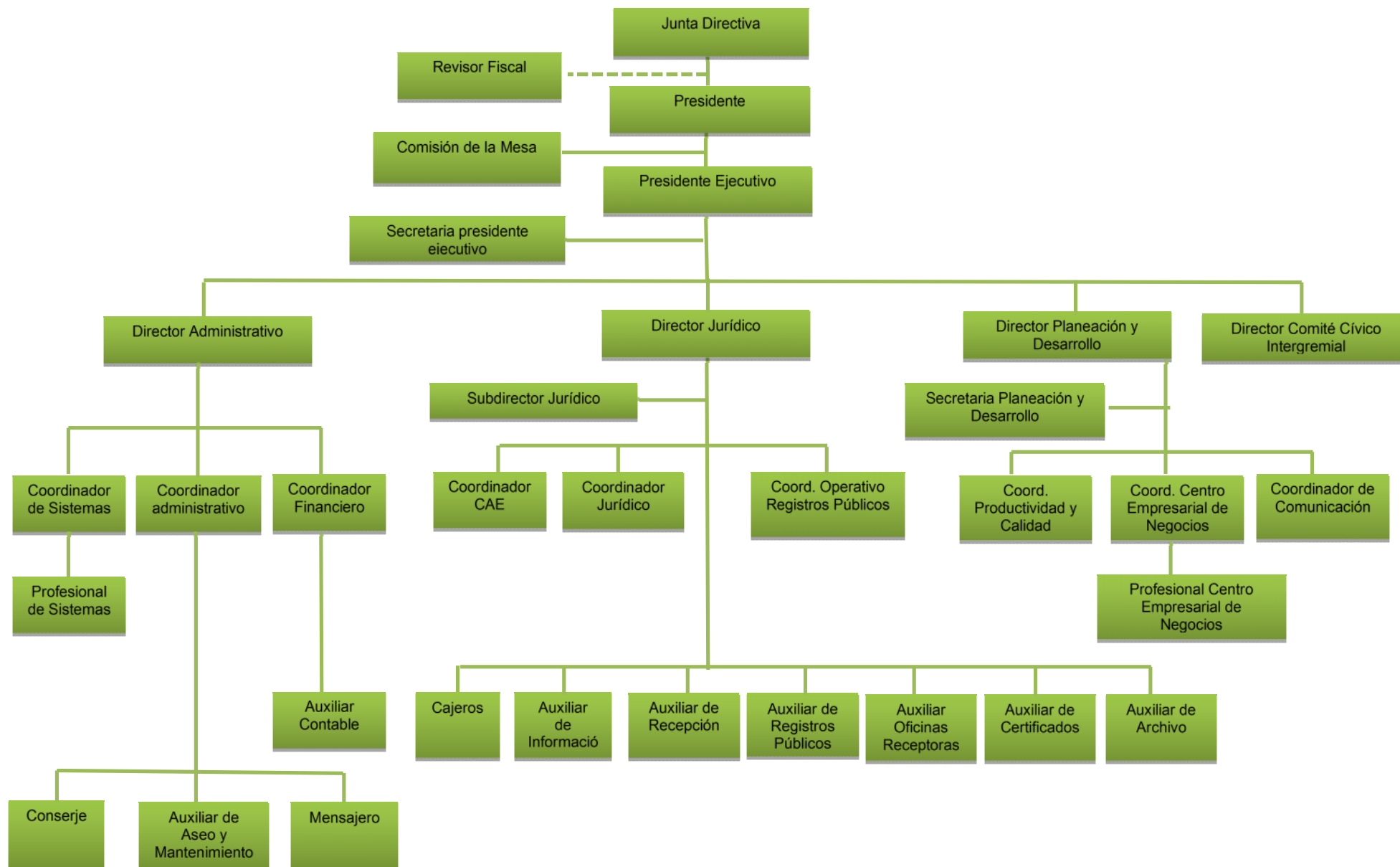
- **Presidencia Ejecutiva:**

Representa legalmente a la institución, dirige, supervisa, coordina, controla y evalúa la ejecución de los programas y proyectos aprobados por la Junta Directiva.

A continuación se presenta el organigrama empresarial:

Figura 2. Organigrama Cámara de Comercio de Palmira 2011

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.2.4 Misión

Somos una organización de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integrada por los empresarios de Palmira, Pradera, Florida y Candelaria, a quienes les brindamos a través de los registros públicos seguridad jurídica y respaldo legal de sus actividades mercantiles.

Contribuimos al fortalecimiento del sector empresarial y a promover el desarrollo económico, ambiental, cultural y social para hacer de nuestra región un lugar competitivo y mejorar la calidad de vida.

Somos una organización comprometida con la calidad de nuestros servicios, la responsabilidad social empresarial y la innovación tecnológica, con un talento humano ético, eficiente y calificado.

4.2.5 Visión 2015

Consolidarnos como la Institución más representativa que promueve la transformación de la región en un territorio innovador, sostenible y competitivo.

4.2.6 Valores institucionales

Para lograr las lealtades planteadas en nuestra Misión, los colaboradores se apoyan en el cumplimiento de los Valores Institucionales que son:

- **Responsabilidad y Compromiso**

Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo.

En nuestras operaciones la responsabilidad y el compromiso nos permiten pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles.

- **Solidaridad**

Colaboramos mutuamente para conseguir el bien común, el cual persigue una causa noble y justa orientada a hacer frente a los problemas y necesidades de la comunidad.

- **Honestidad**

Realizamos todas las actividades y operaciones con transparencia y rectitud. Surge de la convicción del personal en trabajar siempre dentro del marco de la ley, velando que las acciones y decisiones que se tomen sean legales.

- **Respeto**

Es garantizar una convivencia sana y pacífica.

Se refleja en que escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y hacia la comunidad.

- **Estabilidad laboral y Familiaridad**

Es ofrecer a los colaboradores un ambiente de trabajo seguro donde se estimule la comunicación abierta.

Nos sentimos capaces de concentrarnos en los resultados y en crear un buen ambiente de trabajo, escuchando, acordando objetivos comunes e invitando a otros a hacer aportaciones.

- **Servicio**

Refleja la vocación y el gusto propio por la asistencia a los demás. Es la realización de nuestra labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad anunciadas.

4.2.7 Política de calidad

Nos comprometemos a mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad con parámetros de responsabilidad social para con nuestros clientes en la prestación de los servicios:

- **Registros públicos:** Registrar actos, documentos y expedir los certificados correspondientes de manera oportuna y precisa, haciendo uso de los medios logísticos y de infraestructura más adecuados para una buena atención a los usuarios.
- **Promoción del desarrollo:** Prestar servicios de apoyo empresarial y de fomento cultural en nuestra zona de jurisdicción respondiendo de manera oportuna a las necesidades identificadas, contando con el personal competente y los medios adecuados.
- **Métodos alternativos para la solución de conflictos:** Facilitar a la comunidad en general el servicio de solución de conflictos de manera oportuna, con profesionales reconocidos y de competencia acreditada.
- **Con nuestros colaboradores:** Brindar un ambiente de trabajo agradable, estabilidad laboral y oportunidad de desarrollo personal y profesional.

4.2.7.1 Objetivos de calidad.

Tomando como base la política de calidad se definen los objetivos de calidad que se citan a continuación:

- Eficacia en servicios de Registros Públicos.
- Oportunidad en la prestación de los servicios.
- Oportunidad en la solución de conflictos.
- Nivel de estabilidad laboral.
- Enfoque de gestión ambiental, social y económica.
- Nivel de satisfacción del cliente.

- Cobertura apoyo empresarial.
- Nivel de competencia de los colaboradores.
- Nivel de satisfacción laboral.
- Índice de formación de los colaboradores.

4.2.8 Principios de responsabilidad social empresarial (RSE)

- Transparencia: Todos los servicios y actuaciones se realizan de forma abierta, limpia y honesta.
- Responsabilidad: Cumplimos con los deberes en forma comprometida y con pleno conocimiento.
- Integridad: Actuamos en forma coherente y justa.
- Calidad: Nuestro compromiso es la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- Colaboración: Nuestra cultura organizacional se fundamenta en el trabajo en equipo.

4.2.9 Portafolio de servicios

4.2.9.1 Registros públicos

- Registro mercantil. Al inscribirse o matricularse en la Cámara de Comercio todas las personas naturales, sociedades comerciales y civiles, empresas unipersonales, establecimientos de comercio, sucursales o agencias y empresas asociativas de trabajo con sede en Palmira, Pradera, Florida y Candelaria obtendrán los siguientes beneficios:
 - Protección del nombre de su negocio.
 - Consolidación de su nombre comercial.
 - Permite probar la propiedad del negocio.
 - Facilidad para acceder a mercados formales y legales.

- Creación de una buena imagen empresarial.
- Certifica su condición de empresario.
- Facilita el acceso a préstamos o a realizar cualquier transacción financiera o mercantil.

En el Registro Mercantil también se inscribirán todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la Ley exige esa formalidad.

- Registro de proponentes. En este registro se inscriben todas las personas naturales y jurídicas que aspiren a celebrar con el Estado, contratos de obra, consultoría y suministro de bienes muebles.
- Registro de entidades privadas sin ánimo de lucro. Otorga personería Jurídica a las entidades privadas sin ánimo de lucro para que puedan desarrollar su objeto institucional dentro de la Ley.

4.2.9.2 Centro de conciliación – Solución de controversias

La Cámara de Comercio de Palmira tiene al servicio del empresario y de la comunidad en general una alternativa para solucionar los conflictos de interés, en forma rápida, económica y con validez jurídica.

4.2.9.3 Ventanilla única para crear empresa – CAE

El Centro de Atención Empresarial “CAE”, es un novedoso concepto de servicio que la Cámara de Comercio y el Municipio de Palmira ponen a disposición del sector empresarial para realizar en un solo lugar, un solo proceso, un único requisito, todos los trámites que deben surtir los empresarios para constituirse y formalizarse.

4.2.9.4 Formación y capacitación empresarial

Mediante este servicio se busca brindar al empresario conocimientos y herramientas para realizar una gestión más eficaz en los procesos administrativos, de mercadeo, financieros, comercialización y comercio exterior.

Así mismo, genera espacios de información a través de charlas, conferencias, seminarios, jornadas técnicas donde se trabaja con temas específicos de actualidad y de interés general.

4.2.9.5 Fomento cultural

Apoyamos los valores artísticos y culturales de Palmira y su área de influencia mediante la realización de actividades como: exposiciones, presentaciones artísticas, concursos, lanzamiento de libros, talleres de escritura y poesía.

4.2.9.6 Comercio internacional

Ofrecemos en alianza con Proexport Colombia, programas especiales, orientación, asesoría, capacitación e información en comercio exterior, importaciones, exportaciones y procesos de comercialización a nivel nacional e internacional.

4.2.9.7 Consultoría y asesoría empresarial

La Cámara de Comercio de Palmira promueve la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de su programa de consultoría y asesoría empresarial.

Nuestro propósito es ayudar a las empresas de Palmira y su área de influencia con servicios de asesoría y consultoría empresarial especializada a través de procesos de intervención y acompañamiento en la identificación de oportunidades de mejora y/o solución de problemáticas puntuales, contando con profesionales idóneos en las diferentes áreas del desarrollo empresarial.

4.2.9.8 Venta de información

Las bases de datos ofrecidas por la Cámara de Comercio de Palmira tienen el objetivo de apoyar la gestión empresarial a través de herramientas informativas que permiten al empresario:

- Aumentar ventas y utilidades.

- Generar estrategias de publicidad efectiva.
- Seleccionar aliados comerciales.
- Comparar su empresa con la competencia.
- Analizar la evolución de un sector o actividad económica.
- Utilizar segmentos específicos de clientes para colocar sus productos y así llegar de manera directa al comprador o usuario.

Se puede tener acceso a las bases de datos de: Personas Jurídicas, Personas Naturales, Establecimientos de Comercio, Entidades Privadas sin Ánimo de Lucro (EPSAL) y Registro único de Proponentes de los Comerciantes inscritos en Palmira y su jurisdicción (Pradera, Florida y Candelaria).

4.2.9.9 Alquiler de salones

Para sus eventos empresariales y académicos contamos con las mejores condiciones de infraestructura con alternativa de modernos equipos audiovisuales (video Beam, proyector de acetatos y proyector de opacos) e Internet para llevar a cabo sus eventos empresariales.

4.2.9.10 Biblioteca, estudios y publicaciones

La Cámara de Comercio de Palmira cuenta con el Centro de Información Empresarial, el cual tiene valiosa información socioeconómica y documental que sirve de apoyo directo a la toma de decisiones:

- Estadísticas socioeconómicas: Nacionales, regionales y locales.
- Normas y leyes nacionales.
- Trámites para constituir una empresa.
- Oferta – Demanda y Oportunidades Comerciales.
- Estudios e información sectorial.
- Publicaciones: Estudios Sectoriales, Boletín Institucional Hechos y Acciones, Actualidad Empresarial y Estudios Socioeconómicos y Culturales, Anuario Estadístico y Análisis de Comercio Exterior.
- El Centro cuenta con una sala de lectura y consulta.

4.2.9.11 Eventos comerciales nacionales e internaciones

La Cámara de Comercio de Palmira facilita oportunidades de negocios para empresas de la ciudad y su jurisdicción, que desean ampliar su portafolio de clientes en el mercado nacional, a través de ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios, en ocasiones realizadas en alianza con las Cámaras de Comercio de las ciudades a visitar.

4.2.9.12 Gestión social y de promoción del desarrollo

- Proyectos sociales y de desarrollo:
 - Trabajamos en el mejoramiento de la competitividad de las empresas.
 - Promovemos la inversión.
 - Lideramos proyectos que permitan la generación de ingresos y empleo.
 - Desarrollamos programas que fortalezcan la convivencia ciudadana.
- Acciones de participación y veeduría:
 - Participamos y colaboramos en un número representativo de entes y organismos públicos y privados.
 - Trabajamos en el seguimiento a los Planes de Desarrollo y Planes de Ordenamiento Territorial P.O.T. Municipales.
 - Lideramos programas y proyectos de interés colectivo.
 - Intervenimos ante organismos públicos a favor de los intereses generales.

4.2.9.13 Apoyo institucional

La Cámara de Comercio de Palmira se ha distinguido por promover, apoyar y participar activamente en la constitución de diferentes Entidades que por sus funciones sociales promueven el desarrollo de la región. Entre las principales se encuentran:

- Comité Cívico Intergremial de Palmira:

Tiene como objetivo fundamental ejercer la vocería de la sociedad civil, promoviendo la defensa de los intereses regionales y el impulso de iniciativas y proyectos que benefician la comunidad en general.

- Centro de Participación y Control Ciudadano:

Tiene como objetivo fundamental promover la participación activa de la ciudadanía en el ejercicio del control social a la gestión pública, contribuyendo a su vez a la transparencia y probidad de la administración de los recursos públicos.

- Estabilidad Laboral y Familiaridad:

Es ofrecer siempre a los colaboradores un ambiente de trabajo seguro donde se estimule la comunicación abierta. Nos sentimos capaces de concentrarnos en los resultados y en crear un buen ambiente de trabajo, escuchando, acordando objetivos comunes e invitando a otros a hacer aportaciones.

- Servicio:

Refleja la vocación y el gusto propio por la asistencia a los demás. Es la realización de nuestra labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad anunciadas.

4.2.10 Cómo está conformada la Cámara de Comercio de Palmira

La Cámara de Comercio cuenta con 35 colaboradores de Planta, los cuales se encuentran inmersos dentro de las siguientes dependencias:

- Presidencia Ejecutiva.
- Departamento Administrativa.
- Departamento Jurídico.
- Departamento de Planeación y Desarrollo.
- Comité Cívico Intergremial de Palmira.

Además cuenta con una Fundación adscrita: Fundación PROGRESAMOS.

4.3 MARCO LEGAL

Cada vez se observa en mayor cantidad que las empresas buscan, y ayudan a identificar y a desarrollar en sus colaboradores competencias que les permitan alinearse más a los objetivos de la organización y a lograr una mayor productividad, por lo cual las empresas cuentan con herramientas que permiten contratar a los empleados mejor capacitados.

Tomando como base la información que suministra el SENA en su página de internet, se mencionan y describen las competencias laborales como la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos; de igual manera describen las Normas de Competencias Laborales como estándares reconocidos por el sector productivo, que describen los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño; los contextos en que éste ocurre, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. Las normas son la base fundamental para la modernización de la oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de certificación.

La Normalización de la Competencia Laboral tiene como objetivo organizar, estructurar y operar procesos para establecer, en concertación con los sectores productivo y educativo y el Gobierno, normas de competencia laboral colombiana, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano. El Gobierno Nacional ha previsto en el Plan Nacional de Desarrollo que el SENA sea el organismo normalizador de competencias laborales para Colombia.

En Colombia el sistema de Certificación de la Competencia Laboral opera a través de Organismos Certificadores los cuales deben poseer competencia técnica, estructura organizacional y personal competente para realizar los procesos de certificación. Ellos pueden ser personas jurídicas públicas o privadas, y tienen como funciones promover la certificación de las personas en funciones productivas frente a normas de competencia laboral, operar el proceso de evaluación, reconocer a los evaluadores y a los auditores, certificar al trabajador competente y orientar al trabajador todavía no competente, en el desarrollo y adquisición de la habilidad y destrezas faltantes.

El SENA, Organismo Normalizador y Certificador de la competencia laboral, tiene

como órgano rector al Consejo Directivo Nacional que está conformado por los Ministerios de la Protección Social, Industria, Comercio y Turismo, y Educación Nacional, y delegados de la ANDI, Fenalco, SAC, Acopi, Colciencias, Conferencia Episcopal, Confederaciones de Trabajadores y de las Organizaciones Campesinas, a quien le corresponde aprobar las normas de competencia laboral colombianas y reglamentar los procesos de normalización, y de evaluación y certificación.

El SENA, por delegación del gobierno nacional, a través del Decreto 933 de abril de 2003 Art. 19 “Certificación de Competencias Laborales: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”, deja en su estructura la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, área que tiene la competencia para “Dirigir la implementación en el país del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y proponer las políticas para la ejecución de los procesos de Normalización, y Evaluación y Certificación, reconocimiento y articulación de programas de formación que de él se derivan para el desarrollo del talento humano, su empleabilidad y el aprendizaje permanente”.²¹

La Norma ICONTEC, NTC ISO 9001:2008 en el punto 6: Recursos Humanos, dentro de las generalidades 6.2.1. Establece:” El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. En el punto 6.2.2 hace referencia a la competencia, formación y toma de conciencia, para lo cual la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y

²¹ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Competencias laborales. [En línea], <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.²²

Al cumplir con la norma ISO 9001:2008, la Cámara de Comercio de Palmira se acerca a la creación de una visión integral del concepto de calidad y al desarrollo del recurso humano, consiguiendo y manteniendo personal competente que sea más productivo, que sienta su contribución al logro de los objetivos de la organización.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

En el transcurso del trabajo y como ya se ha percibido, se hace alusión a una serie de terminologías relevantes, necesarias para el desarrollo y comprensión efectiva del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se precisa sobre distintos conceptos básicos empleados con frecuencia, además se toma como referencia las definiciones expuestas por los Consultores Mariela Díaz Pinilla²³ y Pablo Buol²⁴

ACTITUD DE SERVICIO. Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

ADAPTABILIDAD. Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO. Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

APTITUDES. Son atributos innatos del individuo, pueden ser desarrollados en el correr de la vida o de la formación.

²² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001 Tercera Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 35p..

²³ PINILLA DIAZ, Mariela. Diccionario de Competencias Laborales. [PDF], 195p.

²⁴ BUOL, Pablo. Gestión por competencias. Diccionario de Competencias. [en línea], Disponible en versión HTML: <http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm>

APTITUD VERBAL. Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

ÁREA OCUPACIONAL. Está conformada por un conjunto de ocupaciones que movilizan capacidades similares o transferibles. Tradicionalmente, el área ocupacional integraba ocupaciones que se relacionaban con el conocimiento y con la aplicación de determinada tecnología, o con la capacidad de manipulación de determinados materiales o insumos, o con la capacidad de procesar e interpretar determinada información. En la actualidad, muchas ocupaciones poseen un carácter transversal y tienden a adscribirse a diferentes áreas de actividad social y productiva.

ATENCIÓN AL CLIENTE. Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

AUTOCONFIANZA. Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

AUTOCONTROL. Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

AUTODESARROLLO. Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

AUTOMOTIVACIÓN. Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN. Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

CAPACIDADES. Son atributos psico-cognitivos de los individuos, que se desarrollan por la integración y acumulación de aprendizajes significativos. El desarrollo de capacidades es la base del despliegue y del crecimiento de las habilidades o competencias. En las capacidades se integran y perfeccionan los conocimientos, las destrezas, y las habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que luego se pondrán en juego en situaciones reales de actuación social o productiva.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS. Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

CAPACIDAD PARA APRENDER. Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

CAPACIDAD CRÍTICA. Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

CAPACIDAD DE DECISIÓN. Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

CAPACIDAD DE GESTIÓN. Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN. Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

COMPETENCIA. Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

COMPETENCIAS BÁSICAS. Son aquellas adquiridas en el preescolar y en el inicio de la escuela (hasta los 11 o 12 años). Comprenden la lectura, la escrita, las cuatro operaciones, las operaciones lógico-formales, la geometría básica, el uso de la

computadora y máquinas terminales bancarias, la comunicación oral, el uso de los signos y símbolos de su cultura, las nociones de ética y civismo y las relaciones interpersonales.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. Son aquellas adquiridas en la especialización profesional. No pueden ser transferibles, a no ser indirectamente, por las habilidades adquiridas que puedan ser readaptadas. Los contenidos, mientras, son ligados estrictamente a una especialidad definida.

COMPETENCIAS ESENCIALES. También llamadas habilidades o competencias genéricas. Pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación, actitudes personales, competencias aritméticas, uso de la información tecnológica y uso de la lengua moderna.

COMPETENCIA LABORAL. Un conjunto identificable y evaluable de quien dispone de los conocimientos, las destrezas y las aptitudes necesarios para ejercer una profesión, para resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

COMPETENCIAS TÁCITAS. Son las competencias adquiridas y ejercidas en la práctica del trabajo diario, los llamados secretos del oficio, que tenga resultado del aprendizaje en el sistema formal, que se haya obtenido en el ambiente de trabajo o en la interacción de las dos formas.

COMPRENSIÓN INTERPERSONAL. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

COMPROMISO. Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

COMUNICACIÓN EFECTIVA. Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

COMUNICACIÓN ESCRITA. Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

CREATIVIDAD. Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO. Se refieren a los aspectos esenciales de una competencia, expresando las características de los resultados, relacionándose con el alcance descrito en el elemento de competencia, como base para evaluar si un trabajador es o no competente.

DELEGACIÓN. Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

DESARROLLO RELACIONES. Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

DISPONIBILIDAD. Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

EFFECTIVIDAD. Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

ENTUSIASMO. Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

EMPODERAMIENTO. Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS. Es el proceso por el cual un evaluador reúne signos de evidencia de la competencia que detenta un/a trabajador/a para el ejercicio de un determinado rol laboral.

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO. Recopilación de los signos concretos, observables o con posibilidades de ser reconstruidos a través de preguntas realizadas al trabajador, que permita establecer si en un proceso de desempeño se está procediendo de acuerdo con las tareas necesarias, si existe en el trabajador una actuación consciente y reflexiva.

EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO. Comprenden tanto los conocimientos que forman o fortalecen a las competencias básicas, como los conocimientos científicos y técnicos propios del sector de actividad en el que se opera.

FLEXIBILIDAD. Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

FUNCIÓN. Conjunto de actividades críticas o significativas que se diferencian en un sistema para cumplir con un resultado.

GESTIÓN DE RECURSOS. Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS. El proceso de reconocimiento formal de elementos de competencia demostrados por una persona para realizar una actividad regularizada de trabajo.

INNOVACIÓN. Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad Y eficiencia.

INICIATIVA. Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

INTEGRIDAD. Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante.

INTERACTUAR / INTERRELACIONARSE. Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

ISO (NORMA ISO O PADRÓN ISO). International Organization for Standardization – es una federación con sede en Ginebra - Suiza, que reúne mundialmente una oficina de padrones nacionales de cada uno de los 130 países miembros. Es una organización no gubernamental fundada en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la padronización y de actividades relacionadas en el mundo, con vistas a facilitar el cambio

internacional de bienes y servicios e incrementar la cooperación en las esferas intelectual, científica, tecnológica y económica. El trabajo de la ISO resulta en acuerdos internacionales que son publicados como padrones internacionales.

LIDERAZGO. Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

NIVELES DE COMPETENCIA. Grados diferenciados de complejidad, autonomía, responsabilidad, uso de conocimientos, habilidades y actitudes dentro de una estratificación ocupacional.

OCUPACIONES. Se refieren a la denominación del conjunto de actividades que lleva a cabo un trabajador.

ORIENTACIÓN AL LOGRO. Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

PROFESIONALISMO. Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

PUESTO DE TRABAJO. Es una estructura funcional u ocupacional que está constituida por tareas, obligaciones y responsabilidades atribuidas a cada trabajador.

RESPONSABILIDAD. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

TOLERANCIA AL ESTRÉS. Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

TRABAJO EN EQUIPO. Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

VALORES. Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del proyecto se estructura con base en la formulación de una investigación cualitativa, que permite tener una comunicación horizontal entre la persona que realiza la entrevista y el colaborador que está respondiéndola, logrando captar mejor la forma cómo se desenvuelve en su escenario natural, haciendo de cada entrevista un elemento para recopilar información individual no generalizable a toda la población.

Esta investigación cualitativa se enfoca en dos clases de estudio que definen con exactitud el tipo de información y análisis necesario requerido para ser llevado a cabo, como lo es el estudio exploratorio, que permite ahondar e interactuar de primera mano con la realidad del objeto de investigación, ya que a través del contacto directo, la información fehaciente de las actividades que desarrolla y de los procesos en los que participa cada colaborador se establecen las funciones que se realizan en la actualidad, siendo herramientas determinantes para la actualización de los perfiles de cargo.

El estudio descriptivo²⁵, por su parte permite identificar para efectos de la investigación cuáles son los comportamientos sociales y laborales que posee cada colaborador, las actividades que desempeñan, la forma de desarrollo, sus responsabilidades, la claridad y el compromiso dentro del rol que ejerce dentro de la organización.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La observación, el análisis y la síntesis, son los métodos de investigación pertinentes que se desarrollaron en la metodología de investigación.

Estos métodos se llevan a cabo a partir de entrevistas tanto a los jefes como a los colaboradores de la Cámara de Comercio de Palmira, con las cuales se logra identificar y analizar qué tan acordes se encuentran en la actualidad las competencias y los perfiles de cargo de cada uno de ellos con relación a la

²⁵ *Ibíd.*

documentación existente, articulándola y unificándola con el fin de establecer una propuesta de actualización de las competencias generales basadas en la información que articula la razón de ser de la organización, presentando además una modificación en la evaluación de desempeño como nuevo instrumento de medición que permite asegurar la identificación del tipo de capacitación a impartir a los colaboradores para incrementar el desempeño dentro de la organización.

5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento que permitió recolectar toda la información referente a la descripción de los cargos, permitiendo la interrelación entre el colaborador y el entrevistador, fue la utilización de la entrevista, que según el procedimiento que se utilizó, se puede clasificar en entrevista de tipo mixta o semiestructurada, ya que está formada por preguntas predeterminadas, pero también por preguntas espontáneas, las cuales van surgiendo de acuerdo a determinadas respuestas dadas por el colaborador, principalmente en la parte de las funciones específicas del puesto y en las relaciones interpersonales.

Las preguntas que se realizaron constaron de tres tipos de formatos diferentes²⁶, encontrando así preguntas específicas cerradas, en las que se incluyeron preguntas de selección dicotómica y múltiple, utilizadas para averiguar datos personales, profesionales y riesgos laborales; preguntas abiertas, donde los colaboradores tuvieron el espacio para contestar con sus propias palabras especialmente en las funciones del cargo y en las relaciones interpersonales; y por último, preguntas de sondeo, que se realizaron cuando fueron necesarias para profundizar en determinados aspectos, especialmente sobre las actividades desarrolladas.

Estas entrevistas permitieron describir, comparar, analizar e integrar la información obtenida con la encontrada en los perfiles de competencias, instructivos, fichas técnicas y plan de seguimiento, medición y planeación, de cada uno de los procesos y cargos, logrando actualizar y plasmar realmente lo que se realiza.

La información se obtuvo en gran medida de fuentes primarias, dando a la investigación mucha más validez y efectividad de la información proporcionada por

²⁶ KINNEAR TOMAS C, TAYLOR JAMES R. Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Quinta edición. Santafé de Bogotá, Colombia.: Lily solano Arévalo, 2000. 874p. ISBN: 958-600-782-0.

los directamente implicados en dicho estudio a través de la entrevista que tiene como objetivo recopilar la mayor información posible de cada uno de los colaboradores respecto a las actividades y funciones que desarrolla dentro de su cargo, la implementación de este medio en cada uno de ellos tuvo una duración de una hora aproximadamente, debido a la cantidad de actividades y funciones que realizan, el número de procesos en los que participan y el tiempo que emplearon para dar una respuesta clara y completa. En el transcurrir de la entrevista se realizaron también preguntas pertinentes sacadas de fuentes secundarias como lo son manuales de funciones, instructivos y documentos que permitieron dar una orientación a los entrevistados y ampliar la información solicitada.

El desarrollo de las entrevistas con los colaboradores tuvo como propósito interactuar y obtener la información requerida para diligenciar la descripción de cargo de cada uno de ellos.

Para lograr una definición de las competencias, se realizó una entrevista con pregunta abierta y de sondeo a los directivos y jefes de área, permitiendo conocer aquellos aspectos que consideraban debían ser mejorados y cuáles mantenerse respecto al personal que tienen a cargo, el cual se puede identificar en la Tabla 7. donde se describe la opinión de los entrevistados con el fin de establecer las características necesarias que más adelante serán comparadas con los valores institucionales, los principios de responsabilidad social y las competencias que hasta el momento está utilizando la entidad para estandarizar las competencias comportamentales y parametrizar las técnico/funcionales permitiendo la estructuración de las competencias holísticas en cada uno de los cargos.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

El total de la población de colaboradores que poseen contrato directo con la Cámara de Comercio de Palmira es de 35 personas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Cantidad de colaboradores en la Cámara de Comercio de Palmira y sus sedes.

SEDE	Palmira	Candelaria	Pradera	Florida
No. De Personas	29	2	2	2

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira 2011

La población que se seleccionó para recolectar la información fue de 34 colaboradores (El cargo de Presidente Ejecutivo no ingresó dentro del estudio por lineamientos administrativos), a los cuales se les realizó entrevista con una duración promedio de una hora, dependiendo de la cantidad de actividades realizadas, y de la forma en que el colaborador se expresaba. Con esta información se entró a comparar, analizar, integrar y concluir en cuanto al cargo de cada uno de ellos, dejando actualizadas y mejoradas todas las descripciones de cargo.

Los elementos esenciales que se deben manejar para realizar una adecuada y ágil especificación de muestreo son los siguientes:

- Alcance: 34 colaboradores de la Cámara de Comercio de Palmira (Sede Palmira, Candelaria, Pradera y Florida)
- Tiempo: 2 semanas
- Elementos: Todos los colaboradores que poseen contrato directo con la Cámara de Comercio de Palmira
- Unidades de muestreo: Todos los colaboradores que poseen contrato directo con la Cámara de Comercio de Palmira (Sede Palmira, Candelaria, Pradera y Florida)²⁷

Teniendo en cuenta la información anterior, se evidencia que es de los colaboradores y jefes de la Cámara de Comercio de Palmira, de quienes se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición, observación, recomendaciones y conclusiones.

5.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar este proyecto se tuvo en cuenta los siguientes puntos, que permitieron llevar un orden del proceso operativo. Las actividades se llevaron a cabo entre los meses de Junio a Octubre del año 2011.

²⁷Se tomó como referencia: BERNAL T. CESAR AUGUSTO. Metodología de la investigación para administración y económica. Primera Edición. Santafé de Bogotá.: Pearson Educación de Colombia 2000. 278p. ISBN: 958-699-002-8.

Tabla 2. Fases de la investigación.

1	2	3	4	5
FASE EXPLORATORIA O DE DIAGNÓSTICO	FASE DE ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO	FASE DE APLICACIÓN	FASE DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	FASE DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ACTIVIDADES	FASES				
	1	2	3	4	5
Reunión con los directores de procesos.	X				
Actualización de la Matriz actual de interrelación de cargos y procesos.	X				
Actualización de la matriz de vacaciones y reemplazos.	X				
Construcción de la matriz de interrelación de cargos, procesos y reemplazo de vacaciones diseñada para la Cámara de Comercio de Palmira.	X				
Elaboración del formato de la entrevista.		X			
Entrevista con todos los colaboradores.			X		
Procesamiento de la información levantada en las entrevistas.			X		
Construcción de formato en Word con las actividades de los instructivos Vs. Entrevistas transcritas.			X		
Se realizaron ajustes a la matriz Colaborador-Procesos-Reemplazo de vacaciones.			X		
Se entrevistó a los jefes de áreas para determinar cómo sería el personal idóneo.			X		
Identificación de las nuevas competencias según los valores, principios de responsabilidad social y competencias que deberían tener los funcionarios.				X	
Elaboración de la matriz de competencias para cada uno de los colaboradores.			X		
Construcción del modelo de descripción de cargos.			X		
Organización de la información del formato de Word en los modelos de descripción para cada uno de los cargos existentes.				X	
Desarrollo de las preguntas para la evaluación de competencias.			X		
Construcción del nuevo modelo para la evaluación de competencias				X	
Elaboración de las conclusiones					X
Planteamiento de las recomendaciones					X

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

6. DIAGNÓSTICO O LÍNEA BASE

Para obtener una descripción clara del estado actual de la Cámara de Comercio de Palmira, con relación a la gestión administrativa del talento humano basado en las competencias y los perfiles de la organización para establecer el análisis que permita proponer posibles soluciones a los hallazgos de las mismas, es necesario realizar una reunión con el presidente de la Cámara de Comercio de Palmira y con los directores de departamentos en la cual se exponga la justificación del trabajo a realizar para la actualización de los perfiles de cada cargo con base en las competencias laborales según la Norma ISO 9001:2008, dando a conocer la metodología a implementar y los tiempos de duración correspondientes al proceso de recolección de la información (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Cronograma – fechas de entrevista

NOMBRE DEL EMPLEADO	SEPTIEMBRE									
	PRIMER SEMANA					SEGUNDA SEMANA				
	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16
Director Administrativo	8am									
Director Planeación y Desarrollo		9am								
Dir. Comité Cívico Intergremial			10am							
Directora Jurídica					9am					
Secretaria Presidencia				8am						
Coordinadora Administrativa						9am				
Coordinadora de Sistemas				4pm						
Coordinadora Financiera	10am									
Coor. Centro Empresarial							8am			
Coor. Productividad y Calidad		11am								
Coor. De Comunicaciones					3pm					
Sec. Planeación y Desarrollo								9am		
Subdirectora Jurídica									8am	
Coordinadora CAE	4pm									
Coordinadora Operativa R.P.										10am
Profesional de Sistemas			11am							
Prof. Centro Empresarial						10am				
Auxiliar Contable	2pm									
Auxiliar de Certificados							10am			
Auxiliar de Archivo			2pm							
Aux. Registros Públicos									2pm	
Auxiliar de Información									3pm	
Aux. Oficina Receptora Florida		3pm								
Aux. Oficina Receptora Pradera				10am						
Aux. Oficina Receptora Candelaria			3pm							
Cajero Principal								4pm		
Cajera 2						2pm				
Recepcionista R.P.										3pm
Mensajero							2pm			
Conserje		5pm								
Aux. Aseo y Mantenimiento Palmira										4pm
Aux. Aseo y Mantenimiento Pradera					11am					
Aux. Aseo y Mantenimiento Florida						4pm				
Aux. Aseo y Mantenimiento Candelaria								2pm		

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado.

Esta información a su vez fue emitida de manera verbal a los colaboradores de la organización con una semana de anticipación, explicando los beneficios, las actividades a desarrollar y los tiempos a utilizar con el objetivo de desarrollar la entrevista con fluidez, tranquilidad y un alto grado de colaboración.

Para iniciar con el desarrollo de las entrevistas primero se revisó la Matriz actual de interrelación de cargos y procesos manejada por la Cámara de Comercio de Palmira (ver Anexo A), con el fin de identificar que tan actualizada se encontraba y por medio de ella definir el grado de participación de los colaboradores en los diferentes procesos teniendo en cuenta los cambios en los que ha incursionado la organización, es decir, se verificó si los cargos eran compatibles con la información descrita en los instructivos, fichas técnicas y plan de seguimiento y medición de cada uno de los procesos.

Así mismo se observó la matriz de vacaciones – reemplazos (ver Anexo B) que maneja la entidad con el fin de evidenciar cuáles son los cargos que realizan sustituciones en el período de vacaciones; encontrándose que algunas personas tienen bajo su responsabilidad dos o tres cargos para cubrir, mientras que otras tiene uno o ninguno. Esta información se tuvo en cuenta en el momento de hacer las entrevistas a cada colaborador, pues era importante constatar si la matriz se encontraba actualizada según las actividades que desarrollaban los colaboradores, si tenían presente a qué cargos reemplazaban y en qué procesos participaban, llegando a la conclusión que gran cantidad de funcionarios al hacer los reemplazos a pesar de ser parte del mismo departamento en ocasiones eran parte de procesos ajenos a los suyos, reflejando la necesidad de verificar si poseen el conocimiento adecuado para cumplir efectivamente con el cargo a desempeñar de manera temporal.

Otro aspecto importante para continuar con el desarrollo del proyecto fue la recolección de los datos, pues de ella dependía en gran medida la confiabilidad y validez de la asesoría, por lo que se requirió dedicación, compromiso, colaboración y veracidad en la información suministrada por parte de los colaboradores, directivos y personas que gestaron el mismo, generando así un ambiente de confianza que permitió la aplicación de las entrevistas para validar las actividades, responsabilidades y confirmación de los procesos en los que participa el personal.

Para realizar la entrevista, se tomó como base un modelo organizado con preguntas de importante aplicación (ver Anexo C) con el propósito de obtener

información pertinente que ratificará los datos de la matriz de interrelación de cargos, procesos y reemplazo de vacaciones que se estaba elaborando para la Cámara de Comercio de Palmira, identificar las competencias que poseen los funcionarios según la información suministrada por ellos y adquirir datos importantes para adicionar en el nuevo modelo de descripción de cargos.

A continuación se explica detalladamente el cuestionario utilizado para adquirir la información; el formato está compuesto por 5 preguntas macro, las cuales ayudaron de manera clara y ordenada a obtener la información evitando confusiones en la definición e intención de las preguntas formuladas.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

En este punto se encuentran las cuatro (4) primeras preguntas, en las cuales se deben registrar los aspectos que permitirán ubicar a la persona en un lugar y espacio laboral determinado dentro de la organización.

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** Mediante esta pregunta se pretende conocer la denominación que se le asigna al conjunto de actividades específicas que realiza una persona dentro de la organización.
- 2. DEPARTAMENTO:** Se utiliza para identificar en que área o dependencia determinada de la organización se encuentra ubicado (a).
- 3. PROCESO (S) A QUE PERTENECE:** Por medio de esta pregunta se busca identificar de manera exacta donde se encuentra ubicado el colaborador, dentro de los **once (11)** procesos que tiene la organización.
- 4. NOMBRE DEL CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:** Identificar la denominación que se le asigna al conjunto de actividades específicas que desempeña la persona encargada del acompañamiento y buen funcionamiento de sus labores.

II. REQUISITOS DEL CARGO

En esta parte, encontrarán 2 preguntas relacionadas con los estudios realizados y la experiencia que posee la persona que actualmente está ocupando el cargo:

5. **ESTUDIOS REALIZADOS:** Programas y/o estudios que se hayan cursado después de la educación secundaria, y de los cuales se tenga soporte de la culminación exitosa de ellos, se debe indicar la fecha de inicio y de terminación de cada uno de ellos.
6. **TIEMPO DE EXPERIENCIA:** Es el tiempo de contacto directo que se haya tenido con una persona natural o jurídica por medio de un contrato, prestando servicios a cambio de una remuneración. Con lo anterior se puede llegar a conocer las habilidades, destrezas y conocimientos que se pudieron adquirir por medio de los cargos ocupados y desarrollados, ya sea en la misma organización o en otras anteriores, por lo cual se debe indicar el cargo actual que está ocupando, y si ha tenido empleos anteriores, el nombre de las dos últimas empresas donde laboró.

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

En este punto se encuentra un compendio de preguntas interrelacionadas entre sí, que permiten identificar de manera exacta todas las responsabilidades, funciones, tareas o actividades que desarrolla el encuestado en cada uno de los procesos en los que participa. Se plantearon preguntas que permitieron de manera general conocer el procedimiento y la forma como desarrollan las actividades anteriormente mencionadas.

Esta fue la parte de la entrevista en que más se ahondó, pues los colaboradores se expresaron abiertamente, además, cada vez que narraban las actividades se les preguntaba el por qué y el cómo, siempre orientándose en los perfiles de competencias, instructivos y demás documentos de calidad de la Cámara de Comercio de Palmira que permitieron guiar e interrogar a cerca de actividades que en algunos casos no mencionaban.

IV. RELACIONES INTERPERSONALES

Se refiere a los contactos o vínculos que se establecen con otras personas para tratar temas de trabajo, estas buenas relaciones pueden contribuir significativamente al buen desempeño de las actividades. En este punto, se identificaron las personas internas o externas, organizándolas en dos (2) grupos.

- Organizaciones
- Clientes

V. RIESGOS LABORALES

Se pretendió identificar por medio de estas preguntas cerradas, cuáles son las posibilidades que un colaborador de la organización experimente un suceso que lo afecte de manera negativa, produciendo un daño en su salud física o mental causada por las actividades que realiza dentro de su jornada laboral; por ello, se ha determinaron seis (6) características, que se mencionarán a continuación:

- A. POSICIÓN CORPORAL:** Es la postura que adopta una persona en el puesto donde labora, pueden estar de pie, sentado, caminando o agachado, dependiendo de las actividades desarrolladas.
- B. ESFUERZO FÍSICO:** Es la realización de un trabajo con movimientos frecuentes, rápidos y/o repetitivos, como levantar, soportar cargas pesadas o llevarlas durante un tiempo prolongado.
- C. ESFUERZO VISUAL:** Empleo excesivo de la vista en la ejecución de las actividades que realiza, debido a factores como la inadecuada iluminación, uso extremo en el computador, entre otras.
- D. ESFUERZO AUDITIVO:** Está relacionado con los altos niveles de ruido en el puesto de trabajo, llegando a producir pérdidas de la capacidad auditiva, fatiga nerviosa, la cual es origen de una disminución de la eficiencia humana tanto en el trabajo intelectual como en el operativo.

E. RIESGOS CON LA TEMPERATURA: Hace referencia a las situaciones donde la temperatura o los cambios de ella pueden no ser óptimos para las personas que laboran en las diferentes áreas de la organización.

F. RIESGOS ESPORÁDICO: Son todas aquellas posibilidades a que está expuesto un colaborador de sufrir alguna lesión, tales como tropiezos o caídas de las escaleras, caídas de objetos, manejo de herramientas, stress laboral, entre otras.

Después de tener el modelo con las preguntas a realizar, se aplico el cronograma – fechas de entrevistas (ver Tabla 3) que permitió realizar de manera ordena y cumplida las entrevistas con todo el personal en su puesto de trabajo sin causarles traumatismos en sus actividades cotidianas.

La recolección de los datos se realizó por medio de fuentes primarias, basada en entrevistas directas a los funcionarios en su puesto de trabajo con una duración promedio de una hora, el tiempo fue variable y dependía de la información suministrada respecto a la responsabilidad y cantidad de actividades que desarrollaban. Se mantuvo una comunicación horizontal y empática con el fin de reducir al máximo las brechas entre las partes, logrando de esta forma una mayor naturalidad para conocer las funciones desarrolladas y estudiar las situaciones en las que cada uno participaba. Los medios para obtener e interpretar la información encontrada en el campo de trabajo fue la observación, el otro medio se desarrollo a través de grabadoras que tenían como función adquirir la información de manera textual, transcribirla e identificar en cada proceso en los que participaba las actividades realizadas con el fin de obtener con mayor claridad y orden los datos a registrar en los perfiles según el planear, hacer, verificar y actuar.

En cuando a las competencias que tienen los colaboradores, se encontró que fueron formuladas hace 6 años sin recibir modificaciones, indicando que se encuentran desactualizadas respecto a los cambios trascendentales que ha sufrido la organización, lo que conlleva a adquirir para los funcionario nuevas habilidades que se encuentren acorde a la razón de ser, los valores institucionales, la política de responsabilidad social empresarial y la opinión de los jefes con personal a cargo respecto a la percepción que tienen sobre el personal ideal para la entidad.

Las nuevas competencias utilizadas se caracterizan en competencias técnico/funcionales, conductuales y holísticas, las cuales hacen referencia a la productividad y competitividad de la organización y en el caso particular de la

Cámara de Comercio de Palmira, este aspecto es conveniente debido a la filosofía que tiene, la cual se basa en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente cumpliendo con el sistema de gestión de la calidad Norma ISO 9001:2008.

Otro punto determinante para el desarrollo del proyecto son los perfiles de competencias utilizados por la organización, al leerlos, en ellos se encuentra información general como la identificación y misión del cargo, las competencias técnicas, la educación, los estudios complementarios y la trayectoria laboral requerida, pero no se especifican las actividades o tareas que deben cumplir, sólo mencionan las responsabilidades en forma general, sin puntualizar en los procesos, también habla de las competencias formuladas hasta el momento para la Cámara de Comercio, las cuales están divididas y definidas en dos, por las competencias generales de la organización y según los niveles que están definidos para cada cargo, se considera que este modelo es un poco confuso para la persona que ocupa el cargo especialmente por primera vez, pues es necesario mostrarles el origen y la diferencia de estas definiciones y su razón de ser para hacerlo más entendible en su aplicación.

De igual manera se observó que la mayoría de los perfiles de competencias existentes se elaboraron en el año 2006 y son muy pocos los que se han actualizando a la fecha, como se puede observar en la Tabla 4, ocasionándose diversidad de cambios en cada uno de ellos en el momento de elaborar la propuesta teniendo en cuenta las entrevistas y demás documentos de la organización.

Tabla 4. Actualización de perfiles de competencias.

	NOMBRE DEL CARGO	AÑO ELABORACIÓN	FECHA DE MODIFICACIÓN					
			2006	2007	2008	2009	2010	2011
DEPARTAMENTO JURÍDICO	Auxiliar de Archivo	2006						
	Auxiliar De Certificados	2006						X
	Auxiliar de información	2008					X	
	Coordinador cae							
	Auxiliar oficina receptora	2006					X	
	Auxiliar de recepción	2006					X	
	Auxiliar registros públicos	2006					X	
	Coordinador operativo	2006					X	
	Registros públicos							
	Registros públicos	2006					X	
	Cajero	2006					X	
	Director jurídico	2006						X
	Subdirector jurídico	2006						X
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Auxiliar de aseo y mantenimiento	2006						
	Conserje	2006						
	coordinador administrativo	2006						
	Coordinador de sistemas	2006						
	Coordinador financiero	2006						
	Director administrativo	2006						
	Mensajero	2006						
	Profesional de sistemas	2006						
	Auxiliar de aseo y mantenimiento	2009						
	Oficina receptora	2009						
	Auxiliar Contable	2008						
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	Coordinador centro empresarial	2006						
	De negocios							
	Coordinador de comunicaciones	2006						
	Coordinador de productividad y Calidad	2006						
	Secretaria de planeación	2006						
	Profesional del centro empresarial de negocios	2006						X
	Secretaria de presidencia	2006						
	Director De Planeación	2006			X			
	Presidente Ejecutivo	2005						

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

Con relación a la evaluación de competencias, el formato y metodología utilizada por la organización son pertinentes para identificar los aspectos por mejorar, aquellos que se deben mantener y las capacitaciones necesarias a desarrollar según la información obtenida; sin embargo se debe tener en cuenta que las competencias fueron modificadas, lo que conlleva a realizar una propuesta que reestructure el modelo de evaluación de competencias actual para la organización, el cual será objeto de estudio por la dirección de la entidad para determinar su pertinencia.

6.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A partir del diagnóstico y los hallazgos descritos anteriormente, se realizó la matriz de interrelación de cargos, procesos y reemplazo de vacaciones, de acuerdo con la información suministrada por los entrevistados y demás documentos del Sistema de Gestión de Calidad estructurados por la organización.

Se realizó la actualización de las competencias, la cual permitió estructurar nuevas habilidades de manera general según las necesidades de la entidad, quienes deben estar vigentes para evaluar a los colaboradores e identificar el personal idóneo en el cargo adecuado.

Con el contenido de la matriz mencionada anteriormente, las entrevistas, los perfiles de competencia existentes en este momento, las competencias generales establecidas y la información levantada en los instructivos, procedimientos, fichas técnicas y planes de seguimiento y medición, se diseñó un nuevo modelo de descripción de cargos que cumpliera con las expectativas y necesidades de la organización, permitiendo una unificación de los rasgos, habilidades, conocimientos, formación y demás información importante para identificar cada cargo.

De acuerdo a las competencias que se definieron, se realizó un replanteamiento de la evaluación de competencias que posee la Cámara de Comercio de Palmira, pues esta debe seguir unos lineamientos que arrojen como resultado el análisis necesario para evaluar al colaborador de acuerdo a las competencias que se dejen estipuladas de ahora en adelante, con el fin de obtener comunicación constante entre las partes, mejorar el desempeño del trabajo de ambos, obtener orientación y reconocimiento al conocer los resultados de su trabajo y convertirlos en fuente de aprendizaje constante.

7. ACTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias laborales deben estar cada día más asociadas a la productividad y la competitividad en las actividades desarrolladas por las personas con el fin de obtener un alto nivel de diferenciación debido a los crecientes cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos planteados por las exigencias y necesidades del entorno.

Para actualizar las competencias generales de la Cámara de Comercio de Palmira se tiene en cuenta el desarrollo del talento humano como una estrategia de diferenciación y competitividad para la organización se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- 7.1. Actualización de la matriz de interrelación de cargos y procesos.
- 7.2. Entrevistas a directores y coordinadores de áreas y procesos.
- 7.3. Comparación entre valores, principios, competencias actuales y expectativas de los jefes de los diferentes departamentos.
- 7.4. Planteamiento de nuevas competencias.
- 7.5. Elaboración del mapa de competencias.

A continuación se describen cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

7.1 ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS

Después de obtener en las entrevistas (detalladas en capítulos anteriores) la información de las actividades realizadas por el personal en cada proceso, se comparó con los datos de la matriz actual de interrelación de cargos y procesos de la entidad, realizándose ajustes de acuerdo a los datos reales(ver Anexo D), donde se incrementaron y disminuyeron según los casos la participación en algunos procesos, especialmente en el momento en que los colaboradores realizan un reemplazo y deben participar en procesos que cotidianamente no manejan.

En la Tabla 5., se relacionan los perfiles o cargos (no descritos en la matriz de interrelación) que intervienen en los procesos de la organización.

De lo anterior, surge la necesidad de verificar si el personal cumple con las competencias requeridas para el desempeño de las actividades que intervienen en cada proceso, permitiendo proponer nuevas competencias acordes a los requerimientos de la organización.

Tabla 5. Adición de cargos para la matriz de interrelación

PROCESOS	No.	SUBPROCESOS	CARGOS QUE INGRESAN	# CARGOS
Dirección	1	Planeación de la organización	Dir. Comité Cívico Intergremial Coor. Centro Empresarial Coor. Productividad y Calidad Sec. Planeación y Desarrollo Auxiliar Contable Mensajero	6
	2	Sostenimiento y mejora de la organización	Dir. Comité Cívico Intergremial Coor. Productividad y Calidad Auxiliar Contable	3
Valor	3	Reserva y Adecuación de Salones	Presidente Ejecutivo Director Administrativo Coor. De Comunicaciones Cajero Principal Cajero Secundario Aux. Oficina Receptora Florida Aux. Oficina Receptora Pradera Aux. Oficina Receptora Candelaria	8
	4	Información y Orientación Empresarial	Presidente Ejecutivo Director Administrativo Coor. De Comunicaciones Coor. Centro Empresarial Coor. Productividad y Calidad	4
	5	Registros Públicos	Presidente Ejecutivo Coordinadora de Sistemas Coor. De Comunicaciones Profesional de Sistemas Mensajero	5
	6	Formación y Capacitación Empresarial	Presidente Ejecutivo Director Planeación y Desarrollo Coordinadora Financiera Coor. Productividad y Calidad Cajero Principal Cajera 2	6
	7	Comunicación y Seguimiento al Cliente	Coordinadora Administrativa Aux. Registros Públicos Auxiliar de Información Aux. Oficina Receptora Florida Aux. Oficina Receptora Pradera Aux. Oficina Receptora Candelaria	6
	8	Métodos Alternativos de Solución de Conflictos	Auxiliar de Información Aux. Oficina Receptora Florida Aux. Oficina Receptora Pradera Aux. Oficina Receptora Candelaria Cajero Principal Cajera 2	5
Apoyo	9	Mantenimiento	Director Administrativo Mensajero	2
	10	Administración del Talento Humano	Presidente Ejecutivo Director Planeación y Desarrollo Dir. Comité Cívico Intergremial Directora Jurídica Coordinadora de Sistemas Coordinadora Financiera Coor. Centro Empresarial Coor. Productividad y Calidad Coor. De Comunicaciones	9
	11	Compras de Bienes y Servicios	Presidente Ejecutivo Auxiliar Contable Mensajero	3
				57

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

7.2. ENTREVISTAS A DIRECTORES Y COORDINADORES DE ÁREAS Y PROCESOS

Para actualizar las competencias de la Cámara de Comercio de Palmira, fue necesario indagar a los directivos y coordinadores de cada departamento a cerca de aquellos aspectos que consideraban debían ser mejorados y cuáles mantenerse respecto al personal que tienen a cargo con el fin de establecer las características que determinen las competencias idóneas a nivel técnico – funcional, conductual y holístico las cuales deben permitir su medición y ser aplicables a todo el personal.

Tabla 6. Directivos y Coordinadores con personal a cargo

FUNCIONARIOS	Director Administrativo
	Director de Planeación y Desarrollo
	Directora Jurídica
	Director Comité Cívico Intergremial de Palmira
	Subdirectora Jurídica
	Coordinadora Administrativa
	Coordinadora de Sistemas
	Coordinadora Operativa de Registros Públicos
	Coordinadora Financiera
	Coordinadora de Comunicaciones
	Coordinadora Centro Empresarial de Negocios

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

A continuación, en la Tabla 7. Se describe la opinión de los directivos y coordinadores de cada departamento acerca del ideal de colaborador acorde con las necesidades de la organización.

Tabla 7. Descripción de las características para el colaborador idóneo según los jefes de áreas

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL IDONEO SEGÚN LOS DIRECTIVOS Y COORDINADORES	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
Característica	Descripción
Actitud de servicio	Disposición amable, atenta y puntual para atender a los usuarios.
Actualización	Renovación permanente de conocimientos en los temas relacionados con su área de trabajo.
Adaptación al cambio	Realizar sin mayor dificultad las actividades asignadas aunque esto implique enfrentar cambios en el procesos.
Agilidad	Capacidad de resolución y ejecución de la actividad asignada en el menor tiempo posible.
Amabilidad	Cumplir con el manual de servicio y atender los usuarios con cordialidad y respeto.
Autocontrol	Tener la capacidad de reconocer y moderar actitudes que afloren en situaciones que generen tensión.
Relaciones interpersonales	Tener empatía con los compañeros y mantener un buen clima laboral.
Efectividad	Realizar las actividades en el menor tiempo posible de la manera más exacta posible.
Comunicación asertiva	Utilizar los canales de comunicación directa y efectivamente con claridad y amabilidad.
Habilidad	Capacidad de realizar la tarea de manera ágil y utilizando la técnica apropiada.
Honradez	Poseer el valor de reconocer equivocaciones y buscar soluciones ante las situaciones de error.
Proactividad	Ante la ejecución de las actividades, utilizar una dinámica de auto aprendizaje que favorezca el logro de la organización.
Responsabilidad	Culminar con las labores asignadas con puntualidad y calidad.
Solidaridad	Apoyar a los compañeros de trabajo frente a circunstancias específicas.
Trabajo en equipo	Desempeñar cada uno de los procesos en los que interviene de manera individual con la consigna que es la contribución al objetivo común de la organización.
DEPARTAMENTO JURÍDICO	
Actitud de servicio	Tener un comportamiento acorde a la función que desempeña el cual refleje ante los usuarios el compromiso que la organización tiene con ellos.
Agilidad	Cumplir con los tiempos de respuesta establecidos para las solicitudes o requerimiento de los usuarios.

Conocimientos en el área	Indagar, estudiar y conocer las actualizaciones de ley y los requerimientos que expiden los entes reguladores para dar cumplimiento expreso a los mismos dentro de las actividades que se realizan.
Análisis	Conocer y estudiar los diversos requerimientos de los usuarios y de acuerdo con las características individuales del caso dar una respuesta apropiada a las necesidades de manera puntual y efectiva.
Autocontrol	Capacidad de resolver con serenidad eventos no cotidianos que se puedan presentar durante la ejecución de las actividades.
Relaciones interpersonales	Manejo adecuado de los canales de comunicación y los contactos ya sea presencial, telefónico o escrito que se tiene con los usuarios.
Habilidad:	Capacidad de realizar con claridad y celeridad las acciones ejecutadas dentro de los procesos que se realizan en el área de manera consciente sin generar reprocesos.
Indagación	Desarrollar habilidad de escucha activa frente a las solicitudes de los usuarios para conocer las necesidades reales de los mismos.
Iniciativa	Plantear nuevas alternativas de acción que benefician las actividades y los procesos en los que participan.
Proactividad	Capacidad de ejecutar las actividades en pro del resultado efectivo de la entidad sin autolimitaciones.
Propositivo	Plantear nuevas ideas y sustentar con bases sólidas el porqué de su aplicación dentro del proceso.
Trabajo en equipo	Conocer el manejo de los diferentes puestos de trabajo para apoyar las labores de los compañeros en un momento determinado.
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN DE DESARROLLO	
Actualización	Disposición de aprendizaje que permita adquirir nuevos conocimientos y formular nuevas estrategias que conlleven al desarrollo organizacional.
Conocimientos en el área	Tener claridad de los procesos que se manejan en el área y la función que cumplen con el fin de buscar alternativas que permitan un mejoramiento continuo.
Análisis	Capacidad de entender una situación determinada, indagar y buscar la mejor alternativa de solución posible.
Aprendizaje autónomo	Tener interés e iniciativa propia para investigar, estudiar y entender una situación particular con el fin de plantear soluciones efectivas.
Relaciones interpersonales	Capacidad de interactuar con clientes internos y externos de manera cordial, coherente y eficaz según sea el caso.
Constancia	Capacidad de realizar las actividades de manera continua y disciplinada hasta cumplir el objetivo propuesto.

Capacidad de planear	Habilidad para ordenar coherente y sucesivamente las ideas que conlleven a la realización de actividades de manera efectiva.
Creatividad	Establecer estrategias innovadoras que contribuyan a mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales
Formación continua	Decisión de aprender y obtener nuevos conocimientos con el fin de cualificarse en un tema determinado.
Investigación	Poseer la cultura del interrogante, el análisis y de la búsqueda de alternativas de mejoramiento continuo frente a las actividades desarrolladas en la organización.
Manejo de prioridades	Capacidad de identificar y discernir aquellas actividades que requieran ser desarrolladas de manera inmediata.
Proactividad	Tomar la iniciativa respecto al planteamiento de alternativas de mejora que contribuyan a la celeridad de los procesos.
Valor agregado	Entregar un mejor resultado dentro de las actividades desarrolladas sin la necesidad de recibir sugerencias puntuales.
Visionario	Pensador activo y efectivo que plantee y argumente nuevas acciones en pro del desarrollo organizacional.

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

7.3. COMPARACIÓN DE LOS VALORES, PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMPETENCIAS ACTUALES Y EXPECTATIVAS DE LOS JEFES DE AREA.

Después de tener identificadas las características del personal idóneo según los directivos y coordinadores que tienen personal a cargo, se realizó con los Valores Institucionales, los Principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las competencias con las que cuenta la Cámara de Comercio de Palmira descritas a continuación, un comparativo con el propósito de identificar la compatibilidad entre las características (ver Tabla 8.), analizarlas e identificar aquellas competencias pertinentes con la razón de ser de la organización las cuales causan un alto impacto en la productividad, competitividad, formación y eficacia de los colaboradores.

7.3.1 Valores institucionales

Para lograr las lealtades planteadas en la Misión, los colaboradores se apoyan en el cumplimiento de los Valores Institucionales, estos son:

- **Responsabilidad y Compromiso**

Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo.

En nuestras operaciones la responsabilidad y el compromiso nos permiten pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles.

- **Solidaridad**

Colaboramos mutuamente para conseguir el bien común, el cual persigue una causa noble y justa orientada a hacer frente a los problemas y necesidades de la comunidad.

- **Honestidad**

Realizamos todas las actividades y operaciones con transparencia y rectitud. Surge de la convicción del personal en trabajar siempre dentro del marco de la ley, velando que las acciones y decisiones que se tomen sean legales.

- **Respeto**

Es garantizar una convivencia sana y pacífica.

Se refleja en que escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y hacia la comunidad.

- **Estabilidad laboral y Familiaridad**

Es ofrecer a los colaboradores un ambiente de trabajo seguro donde se estimule la comunicación abierta.

Nos sentimos capaces de concentrarnos en los resultados y en crear un buen ambiente de trabajo, escuchando, acordando objetivos comunes e invitando a otros a hacer aportaciones.

- **Servicio**

Refleja la vocación y el gusto propio por la asistencia a los demás. Es la realización de nuestra labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad anunciadas.

7.3.2 Principios de responsabilidad social empresarial

- **Transparencia**

Todos los servicios y actuaciones se realizan de forma abierta, limpia y honesta.

- **Responsabilidad**

Cumplimos con los deberes en forma comprometida y con pleno conocimiento.

- **Integridad**

Actuamos en forma coherente y justa.

- **Calidad**

Nuestro compromiso es la mejora continua y la satisfacción del cliente.

- **Colaboración**

Nuestra cultura organizacional se fundamenta en el trabajo en equipo.

7.3.3 Competencias Actuales

- **Servicio Al Usuario/Cliente Interno**

Acercarse al usuario / cliente interno y ofrecerle una respuesta efectiva con amabilidad

- **Adaptación Y Manejo Del Cambio**

Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor o nuevo resultado y hacerlo parte de su actuar.

- **Proactividad**

Proponer mejoras continuas y alternativas de solución generadoras de valor para el cargo, gestión, área y/o negocio.

- **Responsabilidad Para Asumir Compromisos Y Actuar Para Obtener Logros**

Asumir el autocontrol y responder por los resultados y responsabilidades asignados; identificar e informar aquellas inconsistencias e irregularidades para generar cambios.

- **Comunicación**

Capacidad para escuchar objetivamente las necesidades de los usuarios / clientes y transmitir las ideas con claridad.

- **Trabajo En Equipo**

Lograr resultados en grupo a partir de los aportes y fortalezas individuales y la capacidad para relacionarse y aceptar personas diferentes.

- **Digitación**

Capacidad para transcribir información en forma precisa y rápida.

- **Competencia Intelectual**

Capacidad para concentrarse, analizar, aprender y/o actualizarse para generar resultados de valor en su cargo y/o área.

- **Planeación Y Administración De Recursos**

Capacidad para formular un plan a partir de las prioridades y necesidades detectadas, determinando los recursos apropiados y/o requeridos para su implementación, administrándolos y hacer el seguimiento de avances y logros.

- **Negociación**

Capacidad para escuchar, aceptar, proponer ideas y acciones con humildad para llegar a acuerdos de mutuo beneficio sin perder de vista sus objetivos / cargo y/o negocio basado en los niveles de autonomía.

- **Tomar Decisiones**

Asumir el riesgo de una acción a partir del análisis de la información y de alternativas y tener la capacidad para demostrar y convencer a otros.

- **Liderazgo**

Capacidad de Influir, motivar y enseñar a otras personas para asumir tareas o funciones orientadas a lograr los resultados y respuestas que el negocio requiere; e identificar lo que otras personas pueden hacer bien para delegarlo sin perder el control del proceso y del resultado.

- **Retroalimentar**

Tener la capacidad de hacer seguimiento a los procesos y resultados para saber cuándo, cómo y por qué redefinir metas y procesos y reconocer logros específicos basados en hechos y datos.

Tabla 8. Relación entre Valores institucionales / Principios de RSE / Competencias actuales

COMPETENCIA ACTUAL	CARACTERÍSTICAS DESCRITAS			
		CP	VI	RSE
Servicio Al Usuario/Cliente Interno	Actitud de servicio	X		
	Amabilidad	X		
	Servicio		X	
Adaptación Y Manejo Del Cambio	Adaptación al cambio	X		
Proactividad	Agilidad	X		
	Calidad			X
	Proactividad	X		
	Iniciativa	X		
	Creatividad	X		
	Propositivo	X		
	Valor agregado	X		
	Visionario	X		
Responsabilidad Para Asumir Compromisos Y Actuar Para Obtener Logros	Efectividad	X		
	Honradez			
	Habilidad	X		
	Responsabilidad y Compromiso		X	
	Responsabilidad	X		
	Constancia	X		
	Responsabilidad			X
Comunicación	Comunicación asertiva	X		
	Indagación	X		

Trabajo En Equipo	Relaciones interpersonales	X		
	Trabajo en equipo	X		
	Solidaridad	X	X	
	Respeto		X	
	Colaboración			X
Digitación				
Competencia Intelectual	Conocimientos en el área	X		
	Análisis	X		
	Aprendizaje autónomo	X		
	Formación continua	X		
Planeación Y Administración De Recursos	Capacidad de planear	X		
	Investigación	X		
	Manejo de prioridades	X		
Negociación				
Tomar Decisiones				
Liderazgo	Autocontrol	X		
	Honestidad		X	
	Integridad			X
	Transparencia			X
Retroalimentar				

CP = Competencias propuestas **VI**= Valores Institucionales **RSE**= Principios de Responsabilidad Social

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

7.4 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS COMPETENCIAS

El modelo de competencias sugerido para ser implementado en la Cámara de Comercio de Palmira es el propuesto por Leonard Mertens conocidas como competencias funcionales/técnicas, conductuales y Holísticas las cuales reúnen un conjunto de características relacionadas con la actitud, comportamiento y el conocimiento que debe adquirir el personal para el desarrollo integral de sus funciones.

7.4.1 Las Competencias Funcionales/Técnicas: son aquellas que se encuentran relacionadas para la ejecución de las tareas, dando como resultado el logro de las funciones asignadas a un trabajador, se definen también como las Competencias del Saber y Saber Hacer. La Cámara de Comercio de Palmira, según el análisis de la tabla No. 8 identificó dos (2) competencias que cumplen con esta definición:

- **Planificación, seguimiento y control:** capacidad de planificar y organizar su trabajo.
- **Estándares de trabajo:** capacidad para cumplir fichas técnicas, instructivos e indicadores.

7.4.2 Las Competencias Conductuales: son aquellas que permiten identificar el comportamiento de las personas, además pueden interferir directa o indirectamente en la realización de sus actividades, se definen también como las Competencias del Saber Estar. Las Competencias que se consideraron pertinentes y se clasificaron dentro de este grupo son:

- **Responsabilidad:** Asegurar la calidad de las actividades asignadas y responder por los resultados, cumpliendo con nuestros deberes en forma comprometida y con pleno conocimiento.
- **Proactividad:** Proponer mejoras continuas, identificar e informar aquellas inconsistencias e irregularidades para crear alternativas de solución generadoras de cambio y valores para el cargo, gestión, área y/o negocio.
- **Honestidad:** Realizar las actividades y operaciones con transparencia y rectitud con la convicción de trabajar siempre dentro del marco de la ley, velando que las acciones y decisiones que se tomen sean legales.

- **Adaptación y manejo al cambio:** Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor o nuevo resultado y hacerlo parte de su actuar.

7.4.3 Las Competencias Holísticas: son la combinación entre tareas y conductas, lo que facilita la interacción entre actitudes, aptitudes, habilidades y conocimiento; son conocidas como las Competencias de Poder o Querer Hacer. Las competencias Holísticas propuestas para la organización son:

- **Trabajo en equipo:** Lograr resultados en grupo a partir de los aportes y fortalezas individuales y la capacidad para relacionarse y aceptar personas diferentes.
- **Servicio:** Capacidad para interactuar con el cliente para ofrecer con amabilidad una respuesta adecuada e inmediata sin perder el autocontrol ante las diferentes situaciones, estilos y problemas.
- **Relaciones interpersonales:** Es garantizar una convivencia sana y pacífica; se refleja en escuchar activamente, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y hacia la comunidad.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir, motivar y enseñar a otras personas para asumir tareas o funciones orientadas a lograr los resultados y respuestas que el negocio requiere; e identificar lo que otras personas pueden hacer bien para delegarlo sin perder el control del proceso y del resultado.

Las competencias descritas anteriormente para la Cámara de Comercio de Palmira, se plantean de manera general, es decir todos los funcionarios independientemente del cargo que desempeñen deberán cumplirlas; el mapa de competencias, la definición de cada una de ellas y las características especiales que las componen se describen en el anexo E planteado según los niveles utilizados para identificar la complejidad de cada una de ellas teniendo en cuenta el cargo.

8. ACTUALIZACIÓN DE LOS PERFILES

Uno de los objetivos que se llevaron a cabo, es la creación de un nuevo formato que describa los perfiles de cargos que posee cada colaborador, es decir, cambiar la estructura del formato de perfil de competencias utilizado por la Cámara de Comercio de Palmira (ver Anexo F) y convertirlo en un modelo más dinámico, flexible, entendible y fácil de adaptarse a los cambios de la organización. Para ello, se elaboró el formato de descripción de cargos utilizando un diseño basado en la expectativas y necesidades de la Cámara de Comercio, formando así un modelo integral en donde se evidencian realmente las actividades organizadas por procesos y según el ciclo PHVA, incluyendo las responsabilidades, relaciones interpersonales, riesgos para la salud y seguridad, competencias laborales (Educación, conocimientos complementarios, formación y habilidades) y experiencia.

Para lograr estructurar este formato, primero se llevó a cabo una serie de actividades que permitieron reunir la información necesaria y cumplir con el objetivo del proyecto, el primero de ellos fue la obtención de los datos para la descripción y especificación de todos los cargos, incluyendo aquellos que se obtuvieron en la recolección de la información como fue mencionado y evidenciado en el capítulo anterior en la Tabla 5.

En seguida se realizó la construcción de un formato en Word con las actividades encontradas en los instructivos Vs. Entrevistas transcritas, es decir, se dio inicio a la comparación de la información suministrada por los colaboradores y la encontrada en los instructivos y demás documentos de calidad estructurados por la entidad (ver Anexo G); el objetivo consiste en organizar toda la información por actividades según el ciclo PHVA teniendo en cuenta los procesos en los que se participa.

Con la información organizada y con los ajustes realizados a la matriz de interrelación de cargos, procesos y reemplazo de vacaciones diseñada para la Cámara de Comercio de Palmira como se evidencia en el Anexo D, se observa cuales son los procesos en los que participan realmente cada uno de los cargos incluyendo aquellos que cumplían un papel temporal en el momento de hacer un reemplazo de vacaciones.

Los pasos anteriores se desarrollaron para diligenciar e implementar el nuevo modelo propuesto para la descripción de cargos (ver Anexo H), elaborado para la

totalidad de los colaboradores entrevistados de la organización, en ellos se encuentra consignada la información recopilada y anteriormente descrita, los requerimientos para ocupar el cargo, es decir, las condiciones mínimas que debe reunir para desarrollar de manera idónea e integral las actividades conociendo en detalle las obligaciones, características de cada cargo y las competencias generales que describen las habilidades de los funcionarios, sin dejar a un lado que es una herramienta funcional en la evaluación de competencias para identificar las necesidades reales que tienen los colaboradores respecto a la formación que fortalezca a las mismas.

9. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Toda la información en la actualización de las competencias capítulo 8 aparte de robustecer los nuevos perfiles de cargo propuestos en el capítulo 9 en los cuales se describe para cada entrevistado las funciones y actividades según los procesos que desarrollan, fueron la base para proponer en qué medida era necesario reestructurar el modelo de evaluación de competencia que tiene la organización, pues al tener nuevas competencias es necesario actualizar la herramienta que mide e identifica con claridad aspectos por mejorar y aquellos que se deben mantener respecto al comportamiento que asumen los colaboradores relacionado al desempeño laboral, adicionalmente permite evidenciar el grado de satisfacción que ejercen los colaboradores al desempeñar las tareas, convirtiéndose en un medio propicio para el diálogo, la integración y la toma de decisiones concerniente a las capacitaciones apropiadas y acordes según los resultados que propendan al mejoramiento continuo tanto del funcionario en su desarrollo personal y profesional como de la organización, pues se aprovecha en su totalidad la inversión dirigida a la formación del talento humano en el momento de obtener resultados con un alto nivel de productividad, competitividad y calidad.

El modelo de competencias utilizado en la actualidad en la Cámara de Comercio de Palmira (ver Anexo I), se encuentra estructurado así:

- Información general que identifica al cargo y la persona que lo ocupa.
- Evidencia las competencias organizacionales, de gestión y técnicas, en donde se evalúa al funcionario dependiendo el nivel que ocupa dentro del mapa de competencias según el cargo.
- Se identifican la puntuación enmarcada de 1 a 5 (ver Tabla 9.) que determina la calificación asignada al desempeño teniendo en cuenta si cumple o no con las competencias que maneja el cargo.
- Se da una calificación general de las competencias, en donde se perciben las fortalezas y aquellas debilidades que deben ser modificadas para aumentar el nivel de productividad y competitividad del colaborador por medio de acciones de mejora.

Tabla 9. Puntuación asignada para calificar la evaluación de competencias

Puntuación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el funcionario va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.
2	Poco satisfactorio	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
3	Satisfactorio	Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto, refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tiene conocimiento, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo sus tareas regularmente de forma profesional y eficaz.
4	Muy satisfactorio	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos, haciendo que los resultados superen lo esperado.
5	Excelente	Es el nivel que se utiliza para aquellas personas que demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, ejercen un desempeño poco igualado por otros funcionarios que ocupan cargos similares.

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira

Teniendo en cuenta la información anterior, se decidió realizar algunas modificaciones al modelo que permitirá determinar la calificación asignada a cada competencia por medio de otras variables; a pesar que el modelo se conserva, se adiciona un nuevo ítem (ver Anexo J), el cual proporciona por cada competencia tres preguntas que permiten ahondar y reflexionar en el desempeño ejercido por el colaborador durante el año; cabe resaltar que el formato de evaluación es general a todos los cargos, pero en el momento de desarrollarlo se adecua a las necesidades del evaluado, eso significa que las preguntas planteadas van a ser las mismas para todos los cargos, pero estas deben ser observadas según el nivel que ocupa el cargo dentro del mapa de competencias establecido.

Como se mencionó anteriormente, las preguntas facilitan la calificación de la competencia como tal, funcionando de la siguiente manera:

- Cada una de las tres preguntas se puede calificar de 1 a 5 dependiendo su desempeño; 1 como la calificación mínima y 5 como la calificación máxima.
- Cuando ya se hayan calificado las tres preguntas que corresponden a la competencia, se realiza una sumatoria que posteriormente será dividida por la cantidad de preguntas sumadas, o sea por tres.
- El resultado arrojado de las tres preguntas realizadas será el que se asigne a la competencia que se estaba midiendo y así poder identificar el nivel en el que se encuentra el cargo en dicha competencia.
- Se cuenta también con un espacio donde se realizan los comentarios justificados del por qué la calificación impartida a cierta competencia, brindando con ello una retroalimentación que permita mejorar su desempeño laboral e identificar objetivamente la calificación y la formación idónea que necesita el personal para elevar sus competencias.

Por cada una de las diez competencias propuestas, se elaboraron las siguientes preguntas:

9.1 COMPETENCIAS FUNCIONALES / TÉCNICAS

- **Planificación, seguimiento y control**
 1. ¿Cómo distribuye el tiempo para realizar todas las tareas asignadas?
 2. ¿Cuál es su estrategia ante situaciones inesperadas para lograr una gestión adecuada del tiempo y de la actividad?

3. ¿Cómo realiza autoevaluación de las funciones?

▪ **Estándares de trabajo**

1. ¿Cuándo se le dificulta alguna situación particular solicita asesoría y/o direccionamiento?
2. ¿Qué indicadores de cumplimiento conoce de las labores de su puesto de trabajo?
3. ¿Qué protocolos o fichas técnicas creadas por la empresa conoce para desempeñar sus funciones?

9.2 COMPETENCIAS CONDUCTUALES

▪ **Responsabilidad**

1. ¿Cuándo pospone las tareas asignadas?
2. ¿Cuándo presenta informes prefiere hacerlo en la fecha límite establecida para la entrega?
3. ¿Cuándo le asignan nuevas y/o complejas actividades logra reorganizar su tiempo?

▪ **Proactividad**

1. ¿Cuándo plantea nuevas alternativas para el desarrollo de las actividades?
2. ¿Cuándo la situación lo amerita, toma decisiones importantes de manera autónoma para lograr el desarrollo de las actividades?
3. ¿Cuándo realiza sus actividades adiciona valor agregado en su desempeño?

▪ **Honestidad**

1. ¿Cuándo comete errores en su desempeño laboral lo notifica?
2. ¿Cuándo hay falencias en el resultado esperado Investiga las causas?
3. ¿Qué normas legales y empresariales tiene en cuenta para el desempeño de su labor?

▪ **Adaptación y manejo al cambio**

1. ¿Cuándo debe asumir una tarea nueva o inesperada Se siente estresado(a)?

2. ¿Cuándo ha finalizado una tarea le genera inconformidad o disgusto el hecho de realizar cambios?
3. ¿cuando se presenta un cambio en su entorno laboral se adapta fácilmente?

9.3 COMPETENCIAS HOLÍSTICAS

- **Trabajo en equipo**

1. ¿Cuándo le asignan actividades grupales participa activamente con el equipo de trabajo?
2. ¿Cuándo un compañero del equipo de trabajo presenta dificultades está usted dispuesto a asumir las responsabilidades asignadas?
3. ¿Cuándo realiza actividades en equipo trabaja con entusiasmo para obtener resultados grupales?

- **Servicio**

1. ¿Cuándo finaliza la atención de un usuario realiza una evaluación de la satisfacción del cliente?
2. ¿Qué mejoras realiza o implementa en la atención al cliente en su lugar de trabajo?
3. ¿Cómo busca conocer las necesidades de los clientes?

- **Relaciones interpersonales**

1. ¿Cuándo hay cambios instaurados por la empresa así no esté en acuerdo con ellos se adapta con facilidad?
2. ¿Cuando un compañero asume actitudes equivocadas que lo afectan directamente se irrita o incomoda?
3. ¿Cuando surgen diferencias busca llegar a acuerdos con sus compañeros?

- **Liderazgo**

1. ¿Cuándo lidera actividades dentro de su empresa?
2. ¿Cómo motiva a sus compañeros de grupo para alcanzar las metas propuestas?
3. ¿Considera que la comunicación que maneja con su grupo de trabajo es efectiva y favorece el desempeño del grupo?

10. CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano es una herramienta diferenciadora en una organización especialmente cuando se implementa un Sistema de Gestión de Calidad, pues de ella depende, garantizar la idoneidad que poseen los colaboradores de la organización en el desarrollo integral de los procesos, en la satisfacción y en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Se determinaron las competencias requeridas como mínimo para el personal que labora en la Cámara de Comercio de Palmira, las cuales fueron plasmadas en la descripción de cargos de cada colaborador y en el mapa de competencias.
- Se actualizaron e identificaron en la descripción de cargos las actividades reales que desarrollan los colaboradores, organizadas de acuerdo a los procesos en los que participan y según el ciclo PHVA.
- A partir de las entrevistas e instructivos, se actualizó la participación de los cargos en los procesos, lo anterior, permite informar a los colaboradores la cantidad exacta de los procesos en los que interviene aun en el caso de realizar un reemplazo de vacaciones.
- Se actualizo la matriz de vacaciones - reemplazo para que los colaboradores identifique los procesos en los que participan cuando sustituyen a sus compañeros.
- La actualización en las competencias permite determinar los programas de capacitación acorde a las necesidades y a la razón de ser de la organización.

- Las organizaciones no deben ser formadas como un sistema cerrado, sino en términos de relación con su entorno, teniendo en cuenta esta premisa, la Cámara de Comercio de Palmira evoluciona constantemente buscando alternativas que le permitan estar a la vanguardia de los nuevos modelos y teorías creadas para brindar mejora continua, la cual se redunda en calidad, productividad y competitividad en las tareas y labores asignadas.
- Trabajar bajo la modalidad de competencias permite crear una perspectiva objetiva hacia los procedimientos de evaluación combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de los colaboradores.

11. RECOMENDACIONES

- Identificar un mecanismo que permita evaluar al personal que desarrolla actividades diferentes a las propias en el momento de realizar reemplazos, ya que por medio del resultado se podrá evidenciar que tan capacitados se encuentran los colaboradores al realizar actividades en otros procesos diferentes a los cotidianos, de igual forma identificar cuáles son las acciones correctivas que se deben tomar.
- Según los cambios presentados en la organización; los perfiles de cargos deben ser actualizados en períodos determinados para adaptarlos a las nuevas necesidades de la misma, a partir de los cambios que realice la organización.
- Programar una reunión donde se presente a los colaboradores la participación y compromiso que tienen en los procesos y los subprocesos en los que participan.
- Revisar y realizar una distribución equitativa al asignar los reemplazos.
- Socializar y retroalimentar el modelo de las competencias a todo el personal y presentarlo a cada cargo, en qué nivel se encuentra y la importancia de fortalecerlas en el tiempo para convertirlas en aprendizaje constante.
- Brindar orientación y capacitación a los evaluadores sobre los cambios que se realizan en la herramienta de medición y control de las competencias para familiarizarlos con las técnicas que utilizarán y obtener una calificación justa y objetiva.
- En la evaluación de desempeño es necesario tener en cuenta la participación efectiva de los compañeros de trabajo, personas que le reportan y clientes externos por medio de las evaluaciones de satisfacción del cliente que realiza la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 53-54. ISBN: 950-641-317-7.

BERNAL T. CESAR AUGUSTO. Metodología de la investigación para administración y económica. Santafé de Bogotá.: Pearson Educación de Colombia 2000. 278p. ISBN: 958-699-002-8.

BUOL, Pablo. Gestión por competencias. Diccionario de Competencias. [En línea], Disponible en versión HTML:
http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm

CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Santafé de Bogotá D.C.: MC GRAW HILL, 2002. 475p. ISBN 9584102885

FERNÁNDEZ. LÓPEZ JAVIER. Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid, España.: PRENTICE HALL, 2005. 335p. ISBN 84-205-4570-8

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001 Tercera Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 35p.

ISO. Orientación sobre el concepto y uso del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. ISO/TC 176. [PDF], 2004. Comité Técnico. 11p.

KINNEAR TOMAS C, TAYLOR JAMES R. Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Quinta Edición. Santafé de Bogotá, Colombia.: Lily Solano Arévalo, 2000. 874p. ISBN: 958-600-782-0.

LEONARD MERTENS. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Primera Edición. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR, 1996. 119 p. ISBN: 92-9088-060-8.

MCGREGOR, DOUGLAS. El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá, Colombia.: MCGRAW-HILL, Inc. 1994. 243p. ISBN 958-600-241-1

MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá D.C.: MC GRAW HILL, 1997. 170p

Norma Técnica Colombiana NTC1486. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grados y otros trabajos de investigación. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Sexta actualización. Bogotá. 2008

Norma Técnica Colombiana NTC 5613. Referencias Bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Quinta actualización. Bogotá. 2005

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Competencias laborales. [En línea], <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

PINILLA DIAZ, Mariela. Diccionario de Competencias Laborales. [PDF], 195p.

www.ccpalmira.org.co

ANEXOS

ANEXO A

MATRIZ ACTUAL DE INTERRELACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS

Proceso Funcionario	Dirección		Valor						Apoyo		
	Planeación de la organización	Sostenimiento y mejora de la organización	Reserva y Adecuación de Salones	Información y Orientación Empresarial	Registros Públicos	Formación y Capacitación Empresarial	Comunicación y Seguimiento al Cliente	Métodos Alternativos de Solución de Conflictos	Mantenimiento	Administración del Talento Humano	Compras de Bienes y Servicios
Presidente Ejecutivo											
Director Administrativo											
Director Planeación y Desarrollo											
Dir. Comité Cívico Intergremial											
Directora Jurídica											
Secretaria Presidencia											
Coordinadora Administrativa											
Coordinadora de Sistemas											
Coordinadora Financiera											
Coor. Centro Empresarial											
Coor. Productividad y Calidad											
Coor. De Comunicaciones											
Sec. Planeación y Desarrollo											
Subdirectora Jurídica											
Coordinadora CAE											
Coordinadora Operativa R.P.											
Profesional de Sistemas											
Prof. Centro Empresarial											
Auxiliar Contable											
Auxiliar de Certificados											
Auxiliar de Archivo											
Aux. Registros Públicos											
Auxiliar de Información											
Aux. Oficina Receptora Florida											
Aux. Oficina Receptora Pradera											
Aux. Oficina Receptora Candelaria											
Cajero Principal											
Cajera 2											
Recepcionista R.P.											
Mensajero											
Conserje											
Aux. Aseo y Mantenimiento Palmira											
Aux. Aseo y Mantenimiento Pradera											
Aux. Aseo y Mantenimiento Florida											
Aux. Aseo y Mantenimiento Candelaria											

ANEXO B
MATRIZ VACACIONES - REEMPLAZO

No	REEMPLAZO DEL CARGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	TITULAR DEL CARGO																			
1	Presidente Ejecutivo																			
2	Director Administrativo																			
3	Director Planeación y Desarrollo											X								
4	Dir. Comité Cívico Intergremial																			
5	Directora Jurídica														X					
6	Secretaria Presidencia													X						
7	Coordinadora Administrativa																			X
8	Coordinadora de Sistemas																	X		
9	Coordinadora Financiera																			X
10	Coor. Centro Empresarial																		X	
11	Coor. Productividad y Calidad			X																
12	Coor. De Comunicaciones			X																
13	Sec. Planeación y Desarrollo																			
14	Subdirectora Jurídica																			
15	Coordinadora CAE																			
16	Coordinadora Operativa R.P.																			
17	Profesional de Sistemas								X											
18	Prof. Centro Empresarial										X									
19	Auxiliar Contable									X										
20	Auxiliar de Certificados																			
21	Auxiliar de Archivo																			
22	Aux. Registros Públicos																X			
23	Auxiliar de Información																			
24	Aux. Oficina Receptora Florida																			
25	Aux. Oficina Receptora Pradera																			
26	Aux. Oficina Receptora Candelaria																			
27	Cajero Principal																			
28	Cajera 2															X				
29	Recepcionista R.P.																			
30	Mensajero																			
31	Conserje																			
32	Aux. Aseo y Mantenimiento Palmira																			
33	Aux. Aseo y Mantenimiento Pradera																			
34	Aux. Aseo y Mantenimiento Florida																			
35	Aux. Aseo y Mantenimiento Candelaria																			

ANEXO B
MATRIZ VACACIONES - REEMPLAZO

No	REEMPLAZO DEL CARGO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Se debe buscar reemplazo	No tiene reemplazo
	TITULAR DEL CARGO																		
1	Presidente Ejecutivo																		X
2	Director Administrativo																		X
3	Director Planeación y Desarrollo																		
4	Dir. Comité Cívico Intergremial																		X
5	Directora Jurídica																		
6	Secretaria Presidencia																		
7	Coordinadora Administrativa																		
8	Coordinadora de Sistemas																		
9	Coordinadora Financiera																		
10	Coor. Centro Empresarial																		
11	Coor. Productividad y Calidad																		
12	Coor. De Comunicaciones																		
13	Sec. Planeación y Desarrollo																	X	
14	Subdirectora Jurídica			X															
15	Coordinadora CAE									X									
16	Coordinadora Operativa R.P.			X															
17	Profesional de Sistemas																		
18	Prof. Centro Empresarial																		
19	Auxiliar Contable																		
20	Auxiliar de Certificados				X														
21	Auxiliar de Archivo																	X	
22	Aux. Registros Públicos																		
23	Auxiliar de Información										X								
24	Aux. Oficina Receptora Florida									X									
25	Aux. Oficina Receptora Pradera									X									
26	Aux. Oficina Receptora Candelaria				X														
27	Cajero Principal		X																
28	Cajera 2																		
29	Recepcionista R.P.				X														
30	Mensajero													X					
31	Conserje																	X	
32	Aux. Aseo y Mantenimiento Palmira																	X	
33	Aux. Aseo y Mantenimiento Pradera																		
34	Aux. Aseo y Mantenimiento Florida																		
35	Aux. Aseo y Mantenimiento Candelaria																		

ANEXO C
FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - ANÁLISIS DE CARGO



PERSONA ENCUESTADA	
FECHA	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. NOMBRE DEL CARGO	
2. DEPARTAMENTO	
3. PROCESO (S) A QUE PERTENECE	
4. NOMBRE DEL CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	

II. REQUISITOS DEL CARGO

5. ESTUDIOS REALIZADOS

PROGRAMA REALIZADO			
FECHA:	INICIO	TERMINACIÓN	

PROGRAMA REALIZADO			
FECHA:	INICIO	TERMINACIÓN	

6. TIEMPO DE EXPERIENCIA

CARGO ACTUAL	EMPLEO ANTERIOR

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

7. PROCESO AL QUE PERTENECE:	
8. TAREA (QUE HACE)	
9. PROCEDIMIENTO (COMO LO HACE)	
10. PROPOSITO DE LA TAREA (PARA QUE LO HACE)	
11. DESCRIBIR:	SOFTWARE:
	EQUIPO:
	MAQUINA:

ANEXO C

FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - ANÁLISIS DE CARGO

IV. RELACIONES INTERPERSONALES								
12. ORGANIZACIONES								
ENTIDAD						RAZON:		
13. CLIENTES								
Empresarios		RAZON:						
Estudiantes		RAZON:						
Cliente Interno		RAZON:						
V. RIESGOS LABORALES								
CARACTERISTICA	MARCACION							
POSICIÓN CORPORAL	DE PIE	X	SENTADO	X	CAMINANDO	X	AGACHADO	X
ESFUERZO FÍSICO	LIGERO	X	MODERADO	X	MEDIANAMENTE GRANDE	X	MUY GRANDE	X
ESFUERZO VISUAL	POCO FRECUENTE	X	FRECUENTE	X	REGULAR	X	CONSTANTE	X
ESFUERZO AUDITIVO	POCO FRECUENTE	X	FRECUENTE	X	REGULAR	X	CONSTANTE	X
RIESGOS DE TEMPERATURA	CALIDO	X	MEDIO	X	FRIO	X	VARIABLE	X
RIESGOS ESPORÁDICO	ESCALERAS	X	CAÍDA DE OBJETOS	X	MANEJO DE HERRAMIENTAS	X	STRESS LABORAL	X

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO D
INTERRELACIÓN DEFINITIVA DE CARGOS Y PROCESOS CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA

Proceso Funcionario	Dirección		Valor						Apoyo		
	Planeación de la organización	Sostenimiento y mejora de la organización	Reserva y Adecuación de Salones	Información y Orientación Empresarial	Registros Públicos	Formación y Capacitación Empresarial	Comunicación y Seguimiento al Cliente	Métodos Alternativos de Solución de Conflictos	Mantenimiento	Administración del Talento Humano	Compras de Bienes y Servicios
Presidente Ejecutivo											
Director Administrativo											
Director Planeación y Desarrollo											
Dir. Comité Cívico Intergremial											
Directora Jurídica											
Secretaría Presidencia											
Coordinadora Administrativa											
Coordinadora de Sistemas											
Coordinadora Financiera											
Coor. Centro Empresarial											
Coor. Productividad y Calidad											
Coor. De Comunicaciones											
Sec. Planeación y Desarrollo											
Subdirectora Jurídica											
Coordinadora CAE											
Coordinadora Operativa R.P.											
Profesional de Sistemas											
Prof. Centro Empresarial											
Auxiliar Contable											
Auxiliar de Certificados											
Auxiliar de Archivo											
Aux. Registros Públicos											
Auxiliar de Información											
Aux. Oficina Receptora Florida											
Aux. Oficina Receptora Pradera											
Aux. Oficina Receptora Candelaria											
Cajero Principal											
Cajera 2											
Recepcionista R.P.											
Mensajero											
Conserje											
Aux. Aseo y Mantenimiento Palmira											
Aux. Aseo y Mantenimiento Pradera											
Aux. Aseo y Mantenimiento Florida											
Aux. Aseo y Mantenimiento Candelaria											

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira

ANEXO E

MAPA DE COMPETENCIAS

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO F
MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS UTILIZADO POR LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

 Cámara de Comercio de Palmira	PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE ASEO Y MANTENIMIENTO OFICINA RECEPTORA	F ₁ -A-4 Versión:03
---	--	-----------------------------------

1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE ASEO Y MANTENIMIENTO OFICINA RECEPTORA
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO

2. MISION DEL CARGO
Conservar la limpieza, organización y mantenimiento del salón, auditorio y lugares de trabajo.

3. RESPONSABILIDADES
✓ Garantizar que el salón y auditorio se encuentren limpios y organizados para cumplir con la programación y requisitos del cliente. ✓ Mantener la limpieza de las áreas para conservar la buena imagen de la entidad. ✓ Realizar funciones de mensajería y apoyo cuando se requiera para asegurar la continuidad de los procesos. ✓ Garantizar el mantenimiento del salón, auditorio y lugares de trabajo.

ANEXO F
MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS UTILIZADO POR LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

 Cámara de Comercio de Palmira	PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE ASEO Y MANTENIMIENTO OFICINA RECEPTORA	F ₁ -A-4 Versión:03
---	--	-----------------------------------

4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
SERVICIO AL USUARIO/CLIENTE INTERNO	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Acercarse al usuario / cliente interno y ofrecerle una respuesta efectiva con amabilidad	PARA EL CARGO Comprender quién es el usuario y/o cliente interno, conocer sus necesidades para orientar las tareas.
ADAPTACIÓN Y MANEJO DEL CAMBIO	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor o nuevo resultado y hacerlo parte de su actuar.	PARA EL CARGO Aceptar cambio en la rutina diaria
PROACTIVIDAD	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Proponer mejoras continuas y alternativas de solución generadoras de valor para el cargo, gestión, área y/o negocio.	PARA EL CARGO Proponer acciones de mejoramiento continuo para su cargo / función, las cuales generen valor y deben ser aprobadas por sus superiores.

ANEXO F
MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS UTILIZADO POR LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

 Cámara de Comercio de Palmira	PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE ASEO Y MANTENIMIENTO OFICINA RECEPTORA	F ₁ -A-4 Versión:03
---	--	-----------------------------------

4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
RESPONSABILIDAD PARA ASUMIR COMPROMISOS Y ACTUAR PARA OBTENER LOGROS	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Asumir el autocontrol y responder por los resultados y responsabilidades asignados; identificar e informar aquellas inconsistencias e irregularidades para generar cambios.	PARA EL CARGO Responder y hacer bien las tareas de su cargo cumpliendo con los parámetros establecidos.
COMUNICACIÓN	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Capacidad para escuchar objetivamente las necesidades de los usuarios / clientes y transmitir las ideas con claridad.	PARA EL CARGO Captar y transmitir información de forma clara, veraz y oportuna al cliente externo e interno relacionada con las tareas diarias.
TRABAJO EN EQUIPO	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Lograr resultados en grupo a partir de los aportes y fortalezas individuales y la capacidad para relacionarse y aceptar personas diferentes.	PARA EL CARGO Apoyar y compartir actividades o funciones en equipo, en situaciones requeridas para el logro de resultados.

ANEXO F
MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS UTILIZADO POR LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

 Cámara de Comercio de Palmira	PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE ASEO Y MANTENIMIENTO OFICINA RECEPTORA	F ₁ -A-4 Versión:03
---	--	-----------------------------------

5. COMPETENCIAS DE GESTIÓN	
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS:	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Capacidad para formular un plan a partir de las prioridades y necesidades detectadas, determinando los recursos apropiados y/o requeridos para su implementación, administrándolos y hacer el seguimiento de avances y logros.	PARA EL CARGO Capacidad de organizar los elementos básicos y las prioridades para el logro de las tareas diarias.
TOMAR DECISIONES	
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO Asumir el riesgo de una acción a partir del análisis de la información y de alternativas y tener la capacidad para demostrar y convencer a otros.	PARA EL CARGO Asumir riesgos bajo parámetros totalmente establecidos por su cargo y rol.
6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
1. Conocimiento básico en el manejo y uso de los materiales e implementos de aseo.	
2. Manejo básico e instalación de equipos audiovisuales: Equipo de compute, video beam, equipo de sonido y micrófono.	
3. Manejo de la programación de eventos.	

ANEXO F
MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS UTILIZADO POR LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

 Cámara de Comercio de Palmira	PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE ASEO Y MANTENIMIENTO OFICINA RECEPTORA	F ₁ -A-4 Versión:03
---	--	-----------------------------------

7. EDUCACIÓN REQUERIDA

- Bachiller

8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- Conocimiento básico sobre uso de implementos e insumos de aseo.
- Conocimiento sobre manejo de equipos de cómputo y audiovisuales (Será a cargo de la empresa).

9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA

- No requiere experiencia previa sobre las funciones a realizar. La entidad dará la inducción y capacitación pertinente.

Elaborado: 29 de Abril de 2009

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
REVISÓ	Sandra P. Aguirre R.	Coordinadora Administrativa	
APROBÓ	Hector Fabio Toro Moreno	Director Administrativo	

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira

ANEXO G

INSTRUCTIVOS VS. ENTREVISTAS TRANSCRITAS

CARGO	
Proceso 1	
Actividades según instructivo	Actividades según entrevista
	Clasificadas en él: - Planear - Hacer - Verificar - Actuar
Proceso 2	
Actividades según instructivo	Actividades según entrevista
	Clasificadas en él: - Planear - Hacer - Verificar - Actuar
Proceso 3	
Actividades según instructivo	Actividades según entrevista
	Clasificadas en él: - Planear - Hacer - Verificar - Actuar
Proceso N	
Actividades según instructivo	Actividades según entrevista
	Clasificadas en él: - Planear - Hacer - Verificar - Actuar

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	---------------------------------------

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO
AUXILIAR CONTABLE

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO

CARGO SUPERIOR INMEDIATO
COORDINADOR(A) FINANCIERO(A)

PROCESOS

- PLANEACION DE LA ORGANIZACION.
- SOSTENIMIENTO Y MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN.
- COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS.

2. MISION DEL CARGO

Brindar apoyo a contabilidad y grabar documentos contables.

3. ANÁLISIS DEL CARGO

3.1 FUNCIONES DEL CARGO POR PROCESOS

PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PLANEAR	- Realizar programas anuales de trabajo.
----------------	--

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

HACER	- Manejar adecuadamente el archivo del área contable. - Recibir cheques, consignaciones y separar las cuentas de público y privado para consignar. - Registrar los pagos en contabilidad. - Recibir soportes de cuadre de caja del día anterior del cajero principal. - Hacer caja menor y grabar las consignaciones bancarias por medio de la información que aparece en el SIRP. - Hacer el informe de gestión. - Elaborar los contratos de obra, servicio y suministro. - Hacer informes a la Contraloría y a la Superintendencia de Industria y Comercio. - Reportar los contratos mayores a 50 SMMLV. - Ingresar en SEGA los datos del presupuesto de todas las áreas. - Registrar individualmente la imputación contable del software. - Cruzar la información con el área correspondiente. - Imprimir los listados de cuentas por pagar y cobrar. - Recibir documentos e información del almacén y sus proveedores. - Revisar consecutivos de los documentos - Hacer plan de mejoramiento. - Entregar y custodiar los cheques de pago, organizar y archivar los comprobantes de pago.
VERIFICAR	- Validar información registrada contra documentos soportes. - Verificar que el efectivo reportado corresponda con la información y el dinero entregado tanto del cajero principal como de las oficinas receptoras. - Comparar con el instructivo de pólizas, el objeto y banco. - Revisar que coincida el programa de presupuesto de trabajo anual con la parte contable o valores que le pasan. - Revisar y custodiar el buen manejo de los recursos de la entidad.
ACTUAR	- Obtener la diferencia del cruce y realizar los ajustes financieros necesarios. - Hacer la revisión física y los ajustes en contabilidad del inventario comprado por la entidad. - Realizar ajustes a las acciones tomadas. - Realizar no conformidad cuando se requiera.
RESPONSABILIDADES	• Corroborar que la cantidad de dinero entregado por las oficinas receptoras y cajero principal coincida con el boletín de ingreso del día anterior. • Efectuar diariamente la interface de ingresos entre el SIRP y

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

	el programa contable SEGA. • Realizar los reportes mensuales referentes a la adquisición de bienes y servicios y presentarlos al SICE. • Realizar los reportes trimestrales referentes a la ejecución presupuestal y presentarlos al SICE. • Registrar oportunamente los pagos. • Efectuar mensualmente las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas que posee la Cámara de Comercio. • Presentar oportunamente las declaraciones tributarias, rete fuente, IVA, impuesto de renta, información exógena y los documentos e informes en cumplimiento de las normas. • Atender las solicitudes de la revisoría fiscal y entes de control y vigilancia, como la CGR y la SIC.
--	--

NOTA: Se deben tener en cuenta los instructivos de:

- Contratos de Servicio y Nomina
- Registro Ordenes de Pago
- Generación de Informes
- Entrada y Salida del Almacén

SOSTENIMIENTO Y MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

PLANEAR	- Elaborar el Plan de Auditoria (F3-D-2) y enviarlo con cinco (5) días hábiles de antelación al propietario del proceso a ser auditado. - Programar y realizar el seguimiento mensualmente a las acciones correctivas propuestas. - Planificar y organizar el trabajo efectivamente.
----------------	--

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

+

HACER	- Realizar la conciliación bancaria. - Realizar contratos de obra. - Entregar copia del plan de auditoria (F3-D-2) al Coordinador de Productividad y Calidad. - Usar los formatos Acta Reunión de Auditoría (F6-d-2) y Control de Asistencia a Difusión y/o a Formación (F14-A-4) para dejar evidencia de la realización de esta actividad y asistencia de las personas a la reunión. - Realizar preguntas enfocadas a los documentos a auditar y a los requisitos de la Norma ISO 9001 vigente. - Realizar reunión de cierre presidida por el líder del equipo auditor, dejando registro de asistencia. - Entregar el informe de auditoria a más tardar en los cinco (5) días siguientes de terminada la auditoria. - Diligenciar el formato Reportes y Solución de No Conformidades. - Colocar el motivo y registrar fecha de nuevas ejecuciones en caso que la acción no haya sido ejecutada. - Registrar en la parte de observaciones el estado y cumplimiento de las acciones correctivas propuestas y la fecha en que se hizo este seguimiento. - Firmar e informar al Representante por la Gerencia el cierre de la no conformidad. - Firmar la no conformidad en señal de aceptación. - Recolectar información mediante la observación, entrevistas y revisión de documentos. - Registrar las actividades de auditoria a través de documentos de trabajo. - Realizar una autoevaluación aplicando el respectivo formato.
VERIFICAR	- Verificar y comparar por el portal del RUE la cuantía del dinero recibido por otras cajas. - Revisar los hallazgos de la auditoria y cualquier otra información recolectada durante la misma. - Verificar la eficacia de las acciones tomadas y registrar la información indicando el No. de verificación realizada. - Verificar la exactitud de la información recolectada.
ACTUAR	- Informar al auditado cuando una acción tomada no sea eficaz con el fin de que implemente una nueva acción. - Realizar ajustes a las acciones tomadas. - Realizar no Conformidad cuando se requiera.

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

RESPONSABILIDADES	- Solicitar al Coordinador de Productividad y Calidad los documentos del proceso a ser auditado y tomar copia de los documentos que estime necesarios para el cumplimiento del objetivo de la auditoría. - Cumplir con las funciones como auditor interno. - Llegar a la auditoría con el plan de muestreo debidamente diligenciado. - Preparar recomendaciones. - Discutir las acciones complementarias de la auditoría, si es apropiado. - Informar al auditado cuando una acción tomada no sea eficaz. - Realizar la auditoría oportunamente. - Priorizar y enfocarse en aspectos importantes. - Confirmar la suficiencia y conveniencia de la evidencia de la auditoría, para corroborar los hallazgos de la auditoría y las conclusiones. - Preparar reportes de auditoría que sean claros y concisos. - Hacer aprobar el plan de auditoría por el auditado. - Preparar los documentos de trabajo que serán utilizados en la ejecución de la auditoría.
--------------------------	---

NOTA: Se deben tener en cuenta los instructivos de:

- Programación de auditorías
- Competencia de los auditores

COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS

PLANEAR	- Determinar los activos fijos de la compañía.
----------------	--

HACER	• Hacer inventario de los activos fijos. • Realizar trimestralmente informe contractual para reportar a la Contraloría los contratos, órdenes de compra y de servicio.
--------------	---

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

VERIFICAR	- Comprobar la cantidad de elementos físicos encontrados en la compañía con la relación de los activos fijos adquiridos por ella.
ACTUAR	- Realizar ajustes a las acciones tomadas. - Realizar No Conformidad cuando se requiera

RESPONSABILIDADES	- Vigilar y actualizar el registro de activos fijos de la compañía.
--------------------------	---

NOTA: Se deben tener en cuenta los instructivos de:

- Verificación de bienes y servicios comprados
- Re-evaluación de proveedores
- Reglamentación de la contratación de compras de bienes y servicios

RESPONSABILIDADES GENERALES
- Atender los requerimientos del Director Administrativo y la Coordinadora Financiera. - Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3.2. RELACIONES

Organizaciones Estatales y Privadas

- Contraloría
- DIAN
- Superintendencia de Industria y Comercio
- Comfecámaras
- Asocámaras
- Otras Cámaras

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	---------------------------------------

Clientes

- Empresarios
- Estudiantes
- Colaboradores de la Organización

3.3. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD

- Problemas visuales debido a la iluminación deficiente y a la exposición de la pantalla del computador.
- Caídas, Fracturas o Esguinces debido al desplazamiento por las escaleras.
- Problemas respiratorios debido al aire acondicionado.
- Golpes o Fracturas debido a la caída de objetos del escritorio.
- Heridas o Lesiones por el uso herramientas tales como grapadoras, perforadoras, tijeras, entre otras.
- Tendinitis o síndrome del túnel carpiano debido al manejo del Mouse.
- Stress laboral causado por la sobrecarga laboral.
- Problemas ergonómicos debido a la postura corporal repetitiva.

3.4. JORNADA LABORAL

Diurna, de 7:15 a.m. a 12:00m y de 1:30 p.m. a 5:30 p.m., de lunes a viernes.

4. COMPETENCIAS LABORALES PARA EL CARGO

EDUCACION	- Seis (6) semestres de Contaduría Pública.
------------------	---

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS	- Conocimiento en normas tributarias - Información por medios magnéticos - Conocimientos básicos en sistemas informáticos	
FORMACION	- Conocimiento básico en sistemas: Word, Excel, Power Point, Internet - Conocimiento en el manejo del programa contable SEGA, Segpa Pres y SIRP - Manejo de protectora de cheques - Conocimiento en la elaboración de informes para las entidades de control - Conocimiento de herramientas básicas estadísticas - Conocimiento operativo del Sistema de Gestión de Calidad de la CCP - Conocimiento del Manual de Calidad - Conocimiento del Sistema Kawak - Conocimiento del Manual de Servicio	
HABILIDADES		
FUNCIONALES	CONDUCTUALES	HOLISTICAS
- Planificación, seguimiento y control - Estándares de trabajo	- Responsabilidad - Proactividad - Adaptación y manejo al cambio - Honestidad	- Trabajo en equipo - Servicio - Relaciones interpersonales - Liderazgo
EXPERIENCIA	- 1 año	

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

5. ANEXOS

Anexo 1. Control de Actualización

Norma de Descripción de Cargo: Auxiliar Contable.

Edición No.	Fecha	Descripción del cambio
01	2011 - Octubre	

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR CONTABLE	Código: Versión:
---	---	-------------------------

Anexo 2. Firma de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1. REVISÓ			
2. APROBO			

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código xxxxx Versión xxxxxx
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN
NOMBRE DEL CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO
DEPARTAMENTO JURIDICO
CARGO SUPERIOR INMEDIATO DIRECTOR(A) JURIDICO(A)
PROCESOS
REGISTROS PÚBLICOS.

2. MISIÓN DEL CARGO
Garantizar la seguridad y conservación de los documentos registrados que son entregados para ser archivados y atender como plan de contingencia las actividades de cajero

3. ANÁLISIS DEL CARGO		
3.1. FUNCIONES DEL CARGO POR PROCESOS		
REGISTROS PÚBLICOS		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; background-color: #f2f2f2;">PLANEAR</td> <td> - Planificar los días de revisión de archivo. - Establecer días de renovación de carpetas. </td> </tr> </table>	PLANEAR	- Planificar los días de revisión de archivo. - Establecer días de renovación de carpetas.
PLANEAR	- Planificar los días de revisión de archivo. - Establecer días de renovación de carpetas.	

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código xxxxx Versión xxxxxx
HACER	• Generar las copias o informes de las solicitudes de archivo o expedientes • Depurar los documentos cuyo trámite indique que ya esté finalizado • Archivar la información de manera física y por orden de meses o matrículas • Foliar los documentos y formularios de constitución • Recibir expedientes y cancelaciones • Buscar y revisar archivo antiguo si es solicitado para algún trámite. • Renovar matrículas con la nueva documentación. • Sellar los documentos. • Mostrar y sacar copia a la información solicitada de manera escrita por los usuarios. • Recibir y entregar solicitudes de expedientes a clientes internos y externos. • Recepción e ingreso de estados financieros en los expedientes de las matrículas. • Entregar fotocopia de documentos de expedición • Diligenciar en medio magnético la información de las empresas asociativas de trabajo, enviando mensualmente el reporte a las entidades correspondientes. • Diligenciar formato de concordato y liquidación obligatoria. • Servir de apoyo en caja en los momentos de congestión y en temporadas de renovación.	
VERIFICAR	• Realizar seguimiento a los procesos que aún no se les ha finalizado el proceso. • Verificar en Docunet qué archivos no han sido aún digitados en el archivo digital según instructivo. • Recibir, comparar y verificar el archivo físico con el archivo digital. • Verificar los documentos que ingresan por el docunet para el archivo. • Sacar y verificar los listados de control para el archivo de la información en físico. • Recibir, verificar y clasificar documentos de ingreso. • Verificar que los documentos estén firmados.	
ACTUAR	• Realizar ajustes a las acciones tomadas. • Realizar no conformidad cuando se requiera. • Cuando un documento no está en el lote de entrega se debe hacer seguimiento.	

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código xxxxxx Versión xxxxxx
---	---	---------------------------------

RESPONSABILIDADES	- Examinar y clasificar los documentos finalizados de acuerdo con el tipo de documento. - Custodiar el archivo físico y digital de la Cámara de Comercio. - Tener papelería suficiente y disponible para realizar las actividades. - Recibir solicitudes de expedición judicial. - Brindar información a estudiantes. - Asegurar la conservación de los documentos de archivo. - Restaurar las carpetas deterioradas o dañadas. - Examinar los documentos que se registran y clasificarlos de acuerdo con el tipo de empresario y acto de que se trata. - Asegurar la correcta elaboración de las carpetas de registro mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro. - Diligenciar adecuadamente el formato de préstamo de expedientes para evitar extravíos y/o confusiones. - Garantizar la correcta recepción de trámites nacionales, para evitar sanciones o requerimientos. - Realizar cobros conforme a parámetros establecidos, para evitar reclamos por inexactitudes. - Garantizar el ingreso de forma correcta de los nombres de comerciantes y/o establecimientos de comercio y hacer el control de homonimia. - Entregar al área contable los ingresos diarios con sus respectivos soportes para realizar las correspondientes consignaciones.
--------------------------	--

NOTA: Se debe tener en cuenta el Instructivo de:

- Archivo.

3.2. RELACIONES

Organizaciones Estatales y Privadas

- DIAN
- Fiscalía
- Ministerio de Seguridad Social

Clientes

- Empresarios
- Estudiantes

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código xxxxxx Versión xxxxxxxx
---	---	-----------------------------------

• Colaboradores de la Organización

3.3. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD

- Problemas visuales debido a la iluminación deficiente y a la exposición de la pantalla del computador.
- Caidas, Fracturas o Esguinces debido al desplazamiento por las escaleras.
- Problemas respiratorios debido al aire acondicionado.
- Golpes o Fracturas debido a la caída de objetos.
- Heridas o Lesiones por el uso herramientas tales como grapadoras, perforadoras, tijeras, entre otras.
- Tendinitis o síndrome del túnel carpiano debido al manejo del Mouse.
- Stress laboral causado por la sobrecarga laboral.
- Problemas ergonómicos debido a la postura corporal repetitiva.

3.4. JORNADA LABORAL

Diurna, de 7:15 a.m. a 12:00m y de 1:30 p.m. a 5:30 p.m., de lunes a viernes.

4. COMPETENCIAS LABORALES PARA EL CARGO

EDUCACION	Técnico o tecnólogo en archivística
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS	- Actualización en técnicas archivísticas - Servicio al cliente

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código XXXXXX Versión XXXXXX
---	---	---------------------------------

FORMACIÓN	- Conocimiento básico en sistemas: Word, Excel - Conocimiento en manejo de archivo - Conocimiento en módulos de consulta - Conocimiento en módulos de radicación - Conocimiento de módulos digitalización. - Conocimiento en toda clase de documentos mercantiles. - Manejo de la documentación para digitalizar y la no digitalizable, numeración de los documentos a digitalizar. - Conocimiento en el procedimiento y en la documentación sobre visitas de Inspección Judicial. - Conocimiento en elementos de protección de archivo: manejo y uso de extintores, sistema de alarmas. - Conocimiento en la elaboración y actualización de tablas de retención documental. - Conocimiento operativo del Sistema de Gestión de la Calidad. - Conocimiento del Manual de Calidad - Conocimiento del Sistema Kawak - Conocimiento del Manual de Servicio
------------------	--

HABILIDADES		
FUNCIONALES	CONDUCTUALES	HOLÍSTICAS
- Planificación, seguimiento y control - Estándares de trabajo	- Responsabilidad - Proactividad - Adaptación y manejo al cambio - Honestidad	- Trabajo en equipo - Servicio - Relaciones Interpersonales - Liderazgo

EXPERIENCIA	2 años.
--------------------	---

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código xxxxxx Versión xxxxxx
---	---	---------------------------------

5. ANEXOS

Anexo 1. Control de Actualización

Norma de Descripción de Cargo: Auxiliar de Archivo

Edición No.	Fecha	Descripción del cambio
01	2011 - Octubre	

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO JURÍDICO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO AUXILIAR DE ARCHIVO	Código xxxxxx Versión xxxxxxxx
---	---	-----------------------------------

Anexo 2. Firma de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1. REVISÓ			
2. APROBO			

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA	Código xxxxx Versión xxxxxx
---	--	--

I

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO
SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA
DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
CARGO SUPERIOR INMEDIATO
PRESIDENTE EJECUTIVO
PROCESOS
PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

2. MISIÓN DEL CARGO

Asistir a la Presidencia en lo referente a organización de agenda, reuniones, viajes, visitas, llamadas y preparación de documentos, además, constituirse como interlocutora de los requerimientos de la misma.

3. ANÁLISIS DEL CARGO

3.1. FUNCIONES DEL CARGO POR PROCESOS

PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PLANEAR	
----------------	--

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA	Código xxxxx Versión xxxxxx
HACER	• Elaborar las actas del Comité Ejecutivo y enviarlas a los ejecutivos. • Recibir, leer y plasmar en formato la correspondencia, para pasar luego al Presidente Ejecutivo. • Remitir la correspondencia a las personas que el Presidente Ejecutivo delegue y diligenciar el formato con la solicitud que hizo. • Distribuir toda la correspondencia, elaborar cartas, resoluciones y hacer mensajes. • Coordinar pasajes, alimentación y todo lo inherente a la Presidencia cuando llegan personajes importantes o cuando se hacen reuniones. • Apoyar al Departamento de Planeación cuando requiere la ayuda de Presidencia. • Manejar del archivo de la Presidencia. • Entregar las respectivas libretas, lápices e informes que el Presidente mostrará en la Junta. • Elaborar el acta de la reunión de la Junta Directiva. • Coordinar y apoyar en logística cuando haya asambleas. • Archivar las actas del comité ejecutivo y las actas de Presidencia. • Coordinar la parte logística, la parte operativa, la parte de comunicaciones, tele mercadeo. • Enviar por correo electrónico o en físico las citaciones a la Junta Directiva, para proceder luego a llamarlos y confirmar asistencia.	
VERIFICAR	• Realizar seguimiento al cumplimiento de las fechas de las reuniones estipuladas en el cronograma del Comité Ejecutivo. • Hacer seguimiento a las actividades encomendadas por el Presidente Ejecutivo a los ejecutivos, las cuales están relacionadas en formato.	
ACTUAR	• Realizar ajustes a las acciones tomadas. • Realizar no conformidad cuando se requiera.	
RESPONSABILIDADES	• Coordinar reuniones internas y externas; recordarle al presidente ejecutivo de los compromisos y/o actividades a realizar. • Realizar seguimiento a gestión del comité ejecutivo. • Coordinar la parte logística, operativa, de comunicaciones y de tele mercadeo. • Asegurar la calidad de las funciones secretariales para el adecuado desarrollo de la Presidencia Ejecutiva.	

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARÍA(A) DE PRESIDENCIA	Código: xxxxxx Versión: xxxxxx
---	--	-----------------------------------

	- Asegurar la calidad de toda la información telefónica, escrita y de archivo manejada por la Presidencia para el adecuado desarrollo. - Despachar todos los medios de comunicación impresos que se originen en Presidencia para que estos lleguen eficaz y oportunamente a los grupos de interés de la institución. - Asegurar que todas las reuniones que organice la Presidencia sean difundidas oportunamente y cuenten con los medios logísticos necesarios para su adecuado desarrollo. - Comunicar a los colaboradores de la Entidad y a terceros los requerimientos de la Presidencia de manera oportuna para realizar el seguimiento, hasta el cumplimiento de los objetivos y de las tareas encomendadas.
--	--

NOTA: Se debe tener en cuenta el instructivo de:

- Revisión por Gerencia

3.2. RELACIONES

Organizaciones Estatales y Privadas

- Asocámaras
- Cámaras de Comercio a nivel nacional
- Presidencia de la República
- Batallón
- Policía

Clientes

- Empresarios
- Colaboradores de la Organización

3.3. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD

- Problemas visuales debido a la iluminación deficiente y a la exposición de la pantalla del computador.
- Caidas, Fracturas o Esguinces debido al desplazamiento por las escaleras.
- Problemas respiratorios debido al aire acondicionado.
- Golpes o Fracturas debido a la caída de objetos del escritorio.
- Heridas o Lesiones por el uso herramientas tales como grapadoras, perforadoras, tijeras, entre otras.

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Pereira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA	Código XXXXX Versión XXXXXX
---	--	--------------------------------

- Tendinitis o síndrome del túnel carpiano debido al manejo del Mouse.
- Stress laboral causado por la sobrecarga laboral.
- Problemas ergonómicos debido a la postura corporal repetitiva.

3.4. JORNADA LABORAL

Diurna, de 7:15 a.m. a 12:00m y de 1:30 p.m. a 5:30 p.m., de lunes a viernes.

4. COMPETENCIAS LABORALES PARA EL CARGO

EDUCACION

- Secretaria Ejecutivo

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS

- Conocimiento de Office
- Servicio al cliente
- Manejo de archivos

FORMACION

- Conocimiento de Word, Excel, Power Point
- Conocimiento del manejo del archivo
- Conocimiento del procedimiento de Planeación de la Organización
- Conocimiento en las normas ICONTEC secretariales
- Conocimiento operativo del Sistema de Gestión de la Calidad de la CCP
- Conocimiento del Manual de Calidad
- Conocimiento del Sistema Kawak
- Conocimiento del Manual de Servicio

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA	Código xxxxxx Versión xxxxxx
---	--	---------------------------------

HABILIDADES		
FUNCIONALES	CONDUCTUALES	HOLISTICAS
- Planificación, seguimiento y control - Estándares de trabajo	- Responsabilidad - Proactividad - Adaptación y manejo al cambio - Honestidad	- Trabajo en equipo - Servicio - Relaciones interpersonales - Liderazgo

EXPERIENCIA	2 años de experiencia mínima como Secretaria Ejecutiva.
--------------------	---

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA	Código xxxxxx Versión xxxxxx
---	--	---------------------------------

5. ANEXOS

Anexo 1. Control de Actualización

Norma de Descripción de Cargo: Secretario(a) de Presidencia

Edición No.	Fecha	Descripción del cambio
01	2011 - Octubre	

ANEXO H
MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

 Cámara de Comercio de Palmira	DESCRIPCIÓN DE CARGO SECRETARIO(A) DE PRESIDENCIA	Código xxxxxx Versión xxxxxx
---	--	---------------------------------

Anexo 2. Firma de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1. REVISÓ			
2. APROBO			

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO I

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA



Cámara de Comercio
de Palmira

EVALUACION DE COMPETENCIAS

F12 - A - 4
Versión: 02

CARGO: _____
DEPARTAMENTO: _____

TIEMPO EN EL CARGO: _____
FECHA DE LA REVISIÓN: _____

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		(1) No definido	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
SERVICIO AL USUARIO / CLIENTE INTERNO	OBSERVACIONES	Calif:				
ADAPTACION Y MANEJO DEL CAMBIO	OBSERVACIONES	Calif:				
PROACTIVIDAD	OBSERVACIONES	Calif:				
RESPONSABILIDAD PARA ASUMIR COMPROMISOS Y ACTUAR PARA OBTENER LOGROS	OBSERVACIONES	Calif:				
COMUNICACION	OBSERVACIONES	Calif:				
TRABAJO EN EQUIPO	OBSERVACIONES	Calif:				

ANEXO I
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA



Cámara de Comercio
de Palmira

EVALUACION DE COMPETENCIAS

F12 - A - 4
Versión: 02

CARGO: _____
 DEPARTAMENTO: _____

TIEMPO EN EL CARGO: _____
 FECHA DE LA REVISIÓN: _____

COMPETENCIAS DE GESTION		(1) Insuficiente (2) Poco satisfactorio (3) Satisfactorio (4) Muy satisfactorio (5) Excelente
DIGITACION	OBSERVACIONES	Calif:
COMPETENCIA INTELECTUAL	OBSERVACIONES	Calif:
PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS	OBSERVACIONES	Calif:
TOMAR DECISIONES	OBSERVACIONES	Calif:

ANEXO I
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA



Cámara de Comercio
de Palmira

EVALUACION DE COMPETENCIAS

F12 - A - 4
Versión: 02

CARGO: _____
 DEPARTAMENTO: _____

TIEMPO EN EL CARGO: _____
 FECHA DE LA REVISION: _____

CARGO: SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO					
COMPETENCIAS TECNICAS					(1) No evaluado (2) Poco satisfactorio (3) Satisfactorio (4) Muy satisfactorio (5) Excelente
	OBSERVACIONES	Calif:			
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					

ANEXO I
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

F12 - A - 4
Versión: 02

CALIFICACIÓN GENERAL DE LAS COMPETENCIAS

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

Competencias organizacionales

--

Competencias de gestión

--

Competencias técnicas

--

ANEXO I
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE PALMIRA

F12 - A - 4
 Versión: 02

COMPETENCIAS QUE DEBEN SER FORTALECIDAS O DESARROLLADAS

<i>Competencias organizacionales</i>	<i>Acciones a implementar</i>	<i>Fecha de Implementación</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
<i>Competencias de gestión</i>	<i>Acciones a implementar</i>	<i>Fecha de Implementación</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
<i>Competencias técnicas</i>	<i>Acciones a implementar</i>	<i>Fecha de Implementación</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
COLABORADOR EVALUADO:			
Nombre	Firma	Fecha	
EVALUADO POR:			
Nombre	Firma	Fecha	

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira

ANEXO J
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO

 Cámara de Comercio de Palmira	EVALUACION DE COMPETENCIAS	
CARGO: _____ DEPARTAMENTO: _____	TIEMPO EN EL CARGO: _____ FECHA DE LA REVISION: _____	

COMPETENCIAS FUNCIONALES / TECNICAS					
--	--	--	--	--	--

PLANIFICACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	CALIFICACION DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Distribuye el tiempo de manera que logra realizar todas las tareas asignadas?							
2. ¿Ante situaciones inesperadas logra una gestión adecuada del tiempo y de la actividad?							
3. ¿Realiza una autoevaluación de las funciones?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

ESTANDARES DE TRABAJO	CALIFICACION DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Solicita asesoría y/o direccionamiento cuando se le dificulta alguna situación particular?							
2. ¿Conoce los indicadores de cumplimiento de las labores de su puesto de trabajo?							
3. ¿Para desempeñar sus funciones se basa en los protocolos o fichas técnicas creadas por la empresa?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

ANEXO J
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO

 Cámara de Comercio de Palmira	EVALUACION DE COMPETENCIAS	
CARGO: _____ DEPARTAMENTO: _____	TIEMPO EN EL CARGO: _____ FECHA DE LA REVISIÓN: _____	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
----------------------------------	--	--	--	--	--

RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Postpone las tareas asignadas?							
2. ¿Ante la presentación de informes prefiere presentarlos en la fecha límite de entrega?							
3. ¿Logra reorganizar su tiempo independientemente de la asignación de nuevas y/o complejas actividades?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

PROACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Plantea nuevas alternativas para el desarrollo de las actividades?							
2. ¿Si la situación lo amerita, toma decisiones importantes de manera autónoma para lograr el desarrollo de las actividades?							
3. ¿Realiza sus actividades adicionando un valor agregado en su desempeño?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

ANEXO J
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO


EVALUACION DE COMPETENCIAS

CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

TIEMPO EN EL CARGO: _____

FECHA DE LA REVISIÓN: _____



HONESTIDAD	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Notifica errores que comete en su desempeño laboral?							
2. ¿Cuando hay falencias en el resultado esperado investiga las causas?							
3. ¿Tiene en cuenta las normas legales y empresariales para el desempeño de su labor?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

ADAPTACIÓN Y MANEJO AL CAMBIO	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Se siente estresado(a) cuando debe asumir una tarea nueva o inesperada?							
2. ¿Le genera Inconformidad o disgusto el hecho de realizar cambios en una tarea ya finalizada?							
3. ¿Se adapta fácilmente cuando se presenta un cambio en su entorno laboral?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

□

ANEXO J
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO



Cámara de Comercio
de Palmita

EVALUACION DE COMPETENCIAS

CARGO: _____
DEPARTAMENTO: _____

TIEMPO EN EL CARGO: _____
FECHA DE LA REVISIÓN: _____

COMPETENCIAS HOLÍSTICAS

TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Participa activamente de las actividades asignadas para el equipo de trabajo?							
2. ¿Esta dispuesto a asumir las responsabilidades asignadas a otro miembro del equipo cuando este tenga dificultades con el aporte solicitado?							
3. ¿Trabaja con entusiasmo para obtener resultados grupales?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

SERVICIO	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Realiza una evaluación de la satisfacción del cliente una vez ha sido atendido por usted?							
2. ¿Realiza o implementa mejoras en la atención al cliente en su lugar de trabajo?							
3. ¿Busca conocer las necesidades de los clientes?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

ANEXO J **FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO**



EVALUACION DE COMPETENCIAS

CARGO:

DEPARTAMENTO:

TIEMPO EN EL CARGO:

FECHA DE LA REVISIÓN:

+

RELACIONES INTERPERSONALES	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Se adapta con facilidad ante los cambios instaurados por la empresa así no esté en acuerdo con ellos?							
2. ¿Se irrita cuando un compañero asume actitudes equivocadas que lo afectan directamente?							
3. ¿Cuando surgen diferencias busca llegar a acuerdos con sus compañeros?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

LIDERAZGO	CALIFICACIÓN DE 1 a 5	NIVEL					COMENTARIO
		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente	
1. ¿Lidera actividades dentro de su empresa?							
2. ¿Motiva a sus compañeros de grupo para alcanzar las metas propuestas?							
3. ¿La comunicación que maneja con su grupo de trabajo es efectiva y favorece el desempeño del grupo?							
TOTAL SUMATORIA / 3							

□

ANEXO J
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO

CALIFICACIÓN GENERAL DE LAS COMPETENCIAS

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

COMPETENCIAS FUNCIONALES/ TÉCNICAS

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

COMPETENCIAS HOLÍSTICAS

ANEXO J
FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS MODIFICADO

COMPETENCIAS QUE DEBEN SER FORTALECIDAS O DESARROLLADAS

COMPETENCIAS TÉCNICO/FUNCIONALES	ACCIONES A IMPLEMENTAR	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE SEGUIMIENTO
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	ACCIONES A IMPLEMENTAR	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE SEGUIMIENTO
COMPETENCIAS HOLÍSTICAS	ACCIONES A IMPLEMENTAR	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE SEGUIMIENTO
COLABORADOR EVALUADO:			
NOMBRE		FIRMA	FECHA
EVALUADO POR:			
NOMBRE		FIRMA	FECHA

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado