

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN ANDAMIOS
ACRÓPOLIS S.A.S.**

**MIGUEL FRANCISCO LUCIO PINZÓN
WILMER ANDRÉS DUQUE LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN ANDAMIOS
ACRÓPOLIS S.A.S.**

**MIGUEL FRANCISCO LUCIO PINZÓN
WILMER ANDRES DUQUE LOPEZ**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**OSCAR IVAN VASQUEZ
ASESOR EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
5. OBJETIVOS	12
5.1. Objetivo general	12
5.2. Objetivos específicos.....	12
6. METODOLOGÍA.....	12
6.1. Tipo de estudio	12
6.2. Método de investigación	13
6.3. Técnicas de investigación.....	13
6.3.1. Entrevistas semiestructuradas	13
6.3.2. Técnica de análisis documental.....	14
6.4. Fuentes de información	15
6.4.1. Fuentes primarias:	15
6.4.2. Fuentes secundarias:.....	15
6.5. Análisis de la Información	16
6.5.1. Proceso de Análisis de Cargos	17
7. MARCO TEORICO	20
7.1. ESTRATEGIA	20
7.2. ANALISIS DOFA	24
7.2.1. Análisis estratégico del entorno	25
7.2.2. Análisis estratégico interno	26
7.3. MISIÓN	28
7.4. VISIÓN	30

7.5.	ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS.....	31
7.6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	34
8.	MARCO CONCEPTUAL.....	37
9.	MARCO CONTEXTUAL.....	40
10.	MARCO LEGAL.....	43
11.	RESULTADOS	45
11.1.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	51
11.1.1.	Evaluación de estrategias - Cuantitativa	52
11.1.2.	Evaluación de estrategias – Cualitativa.....	54
11.2.	MISIÓN Y VISIÓN.....	59
11.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
11.4.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	60
11.5.	COMPETENCIAS.....	77
11.6.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	83
11.6.1.	Competencias Cardinales	83
11.6.2.	Competencias específicas.....	89
12.	CONCLUSIONES	102
13.	ANEXOS.....	106
14.	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	108

1. INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, la experiencia académica y laboral lleva a la conclusión de que en los mercados existen muchas empresas con oportunidades de mejora. Se hacen entonces atractivas las asesorías, cuyo objetivo es realizar un trabajo investigativo donde se identifiquen problemáticas, haya investigación, implementación de teorías, análisis y resultados. Por esto, la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S cumple con las necesidades anteriormente enunciadas, entre ellas por la carencia de estrategia, misión y visión desactualizadas, deficiencia en cuanto a perfiles de cargos y competencias.

Son varias teorías aplicables a la investigación. Para la construcción de la estrategia fue necesario acudir a la teoría de Mintzberg, soporte útil también para la construcción de la visión. La teoría de Fleitman para realizar la misión y finalmente gestión de los recursos humanos por competencias de Martha Alles y soporte adicional en Spencer y Spencer.

El trabajo investigativo está compuesto por los siguientes capítulos: Capítulo I Justificación, no solo la necesidad de graduarse que tienen los estudiantes sino de fortalecer el crecimiento personal y práctico; Capítulo II Planteamiento del problema, donde se describe el estado actual de la organización y cuáles son sus falencias; Capítulo III Pregunta de investigación, la cual traza la investigación y qué problema específico se quiere resolver; Capítulo IV Objetivos, que para el caso de la organización Andamios Acrópolis S.A.S enfocan los esfuerzos a diseñar la estrategia, misión, visión, elaborar la descripción de cargos, definir competencias cardinales y específicas; Capítulo V Metodología, donde se muestra el cómo se obtendrá la información necesaria para la investigación; Capítulo VI Marco Teórico, en la que se desarrollan temas importantes como lo son la estrategia, análisis DOFA, misión, visión, análisis y diseño de cargos, gestión de los recursos humanos por competencias; Capítulo VII Marco Conceptual, en el que se detalla cada concepto susceptible a la comprensión de la empresa y la investigación; Capítulo VIII Marco contextual, donde se conoce el ámbito exterior e interior al que se vincula la empresa; Capítulo IX Marco legal, de acuerdo con las normas colombianas las normas concernientes

a trabajo en alturas y trabajos con andamios certificados; Capítulo X Resultados, capítulo más relevante pues entra en marcha el planteamiento de cambios en cuanto a estrategia, misión, visión, perfiles de cargo, competencias y comportamientos, producto del diagnóstico de la organización; por último conclusiones y recomendaciones.

2. JUSTIFICACIÓN

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, tiene definido su portafolio de productos y servicios, objeto social, nicho de mercado, clientes y una lista de tareas operativas que le permiten funcionar, pero ha descuidado otros aspectos administrativos que son relevantes para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta la naturaleza cambiante de las organizaciones y el entorno en el cual están ubicadas, es necesario que las empresas tengan definida su estrategia y sus objetivos organizacionales los cuales le permitirán adaptarse a situaciones que el mercado y el entorno presentan bajo unos criterios ya establecidos.

Al no tener definidos su estrategia organizacional la empresa se ha enfrentado a dificultades en el funcionamiento de la misma, no tiene definidos los objetivos organizacionales lo cual hace que la empresa se encuentre en este momento sin proyecciones de crecimiento y sin tener definido como ni a que mercados dirigir sus esfuerzos para lograr crecer como organización y tener mayor participación en el mercado, esto puede representar una amenaza para la empresa ya que se puede estancar, también les permite a sus competidores que le quiten participación en el mercado.

Se evidencia en la empresa que al no tener definida la estrategia, misión, visión y objetivos, no se han organizado los procesos de gestión humana, por lo cual hay un desorden en el momento de asignar funciones, la carga de trabajo no se reparte de forma eficiente, se es poco productivo ya que al cambiar de funciones se pierde tiempo el cual genera demoras en la prestación de sus servicios.

Adicional el gerente y copropietario está inmerso en funciones operativas y administrativas las cuales no le permiten guiar a la organización a cumplir con sus objetivos.

Realizar este trabajo de grado es importante para la empresa ya que le permitirá tener claro cuál o cuáles son las estrategias para enfrentarse a los retos de un mercado cambiante y cada vez más agresivo, adicional se definirán los perfiles de cargos por competencia que harán más eficiente su funcionamiento, esto será un punto de partida para que la

organización tenga clara la necesidad de organizarse desde adentro para poder lograr un posicionamiento y mantenerse en el mercado.

Con la elaboración de este trabajo de grado se pretende brindar una asesoría para la elaboración de la misión, visión, políticas empresariales y diseño de cargos a la empresa ANDAMIOS ACRÓPOLIS S.A.S, estableciendo las funciones y competencias requeridas para cada uno con los objetivos dispuestos para alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Aplicando el conocimiento teórico adquirido en la academia, se busca poner en práctica asesorando a la empresa para plantear claramente el producto y servicio ofrecido, el horizonte o los objetivos planteando un horizonte a largo plazo y bajo qué instrumentos requiere llegar ahí.

Con el diseño de cargos se busca que la empresa desarrolle criterios objetivos que contribuyan a realizar un proceso de selección orientado al objetivo específico de cada cargo. También se busca definir todas las funciones de estos, estableciendo las responsabilidades de cada uno y se podrán implementar indicadores de cumplimiento.

Adicional se tiene como fin de que cada vez que se presente el cambio de alguna persona, la que ingrese en su reemplazo pueda tener claras las funciones a desempeñar y no se tengan que cambiar con cada ingreso.

La implementación de estos cambios le permitirá a la organización prestarles a sus clientes un servicio más eficiente y de mayor calidad.

El alcance de este trabajo pretende mejorar las condiciones de los trabajadores y revisar la necesidad de puestos de trabajo adicionales, lo que daría lugar a abrir sucursales en otras ciudades.

Con la definición de la estrategia de la organización permitirá conocer la realidad de la organización además ayudará a identificar los cambios que se deben hacer en función de cumplir con los objetivos planteados. Esto permitirá pensar en el desarrollo de la empresa, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.

Por otra parte, permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, adicional permitirá mejorar el manejo de los recursos de esta y medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toman en la actualidad.

Como se puede observar, estratégicamente la empresa emprende un rumbo al éxito de su operación iniciando por cimentar las bases organizacionales, definiendo los roles de cada cargo y trazar una meta general. Para ello, la empresa abre las puertas para que los estudiantes pongan en práctica el conocimiento, sin embargo, la motivación no solo pasa por los propietarios de la empresa sino también por parte de los estudiantes, quienes observamos que las problemáticas aquí presentes pueden encontrarse en cualquier tipo de empresa, incluso en el evento en el que se pretenda crear una y de ahí que sea una experiencia administrativa enriquecedora profesionalmente hablando.

Para finalizar es de gran importancia para los estudiantes poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera no solo para mejorar en diferentes aspectos administrativos al interior de la empresa, sino de tener el reconocimiento por parte del claustro académico para obtener el título de grado como profesionales. El reto de emprender este camino es también mostrar la opción de un cambio que representa un mejoramiento continuo, aspecto relevante en la época de desarrollo en el cual vivimos.

Si bien es cierto que se puede en el proceso evidenciar muchas debilidades y amenazas, es tarea del administrador encontrar las estrategias necesarias para volverse más fuerte ante la competencia y de paso, conocer al interior de la organización que falencias se hayan con el propósito de ser más efectivos ante los clientes, lograr fidelizarlos y con una mejor estructura captar nuevos mercados. Es importante que la marca sea conocida, por ello lo que mejor habla es una buena imagen para llegar a tener un alto posicionamiento en el mercado.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Andamios Acrópolis S.A.S es una Mypime familiar que cuenta con 5 empleados con contrato fijo y 5 que son utilizados temporalmente, la cual actualmente no cuentan con un área ni persona que se dedique a el manejo de la gestión humana, tampoco cuentan con algún tipo de proceso establecido de gestión humana.

Para su funcionamiento la empresa cuenta con una lista de tareas o actividades preestablecidas para realizar por sus colaboradores, ellos entienden que como equipo deben responder por labores contables, recaudo de cartera, mercadeo y ventas, asesoría, manejo de equipos y funciones operativas, pero no tiene definido ninguno de los cargos y sus responsabilidades, a raíz de esto cada vez que se ha retirado un colaborador se tienen que redistribuir la mayor parte de las funciones que realizan los demás, tampoco tienen un criterio, perfil o requisitos para contratar a la persona que lo va a reemplazar, adicional a esto no se puede realizar un seguimiento a la labor de los colaboradores ya que al no tener definidas sus funciones no se pueden implementar indicadores que nos permitan medir su labor.

Adicional a lo anterior la empresa tiene desactualizada su misión, visión y objetivos, los cuales son indispensables para diseñar la estrategia de la organización, esto le permite tener claro cuales es su mercado y realizar el análisis de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Estas carencias de la organización tienen como consecuencia pérdida de recursos financieros como de eficiencia pues al no tener definidos los cargos y las funciones específicas no se puede tener certeza si la cantidad de empleados es la necesaria para poder realizar de forma eficiente las funciones de la organización.

La falta de planeación estratégica definida tiene impactos negativos sobre las operaciones de la empresa en el sentido en que no se cuenta con un direccionamiento claro para orientar las tareas que contribuyen a un propósito o fin.

Considerando lo anterior se hace necesario e impajaritable el diseño de una planeación estratégica, y seguidamente elaborar las descripciones de todos los cargos que contribuyan desde la perspectiva estructural con la estrategia de la organización.

Es necesario que la organización defina sus procesos de planeación estratégica y a partir de ellos implementar un sistema de gestión por competencias que contribuya también, a cumplir los objetivos planteados.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la estrategia y la descripción de cargos por competencias de la organización Andamios Acrópolis S.A.S?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Identificar la estrategia y la descripción de cargos por competencias para la organización Andamios Acrópolis S.A.S.

5.2. Objetivos específicos

- Diseñar la misión, visión y estrategia de ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
- Elaborar la descripción de cargos, definiendo roles, responsabilidades y funciones.
- Definir las competencias cardinales de la empresa y las competencias específicas de cada cargo.
- Definir el diccionario de competencias tanto cardinales como específicas.

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación el proceso será de la siguiente manera:

6.1. Tipo de estudio

De acuerdo con el nivel de profundidad que requiere la investigación, el estudio va a ser de tipo descriptivo cualitativo, con el fin de llegar al detalle de la descripción y competencias de cada cargo, funciones descritas versus comportamiento y alcance real ejecutado por los funcionarios y determinar las posibles mejoras a ejecutar (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006).

Para ello, se procederá a revisar los antecedentes de la empresa y junto con el análisis de las diferentes variables que se puedan presentar y que afecten el comportamiento, se tendrán resultados importantes para la propuesta de mejora, los cuales permitirán diseñar un manual de cargos por competencias.

Se tendrá como punto de partida definir en función de la estrategia las competencias cardinales, las específicas, definir los grados o niveles y asignarlos a los diferentes cargos de la organización (Alles, 2009)

6.2. Método de investigación

El método de investigación a utilizar en este estudio es el inductivo ya que parte de conocimientos generales con el fin de llegar a uno particular; haciendo que dependa de nuestros sentidos y memoria.

6.3. Técnicas de investigación

Con el fin de obtener información oral o escrita y de manera directa para el estudio y posterior diseño de los cargos se procederá con las siguientes técnicas:

6.3.1. Entrevistas semiestructuradas

Según Grinnell, (1997) Citado por Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006) “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.118).

Esta técnica se utilizará para entrevistar a los empleados de la organización. Dicha técnica permitirá conocer el funcionamiento de esta y detectar los inconvenientes que se están presentando (Ver Tabla 1). Para consultar la guía de la entrevista, ver anexos del trabajo de grado.

Tabla 1. Cronograma de Actividades

Visita a la empresa	Fecha	Actividad	Método	Personal
1	30 de septiembre de	Diagnóstico inicial y conocimiento de	Entrevista	Copropietarios

	2017	la empresa.		
2	21 de octubre de 2017	Levantamiento de Información para realizar la misión y la visión.	Entrevista	Copropietarios
3	3 de noviembre de 2017	Presentación de las estrategias propuesta por los estudiantes y definición de criterios para realizar la matriz de perfil competitivo.	Entrevista	Copropietarios
4	9 de enero de 2018	Recolección de información con el personal administrativo y operativo respecto a las funciones que ejercen en sus cargos	Entrevista	Personal administrativo: auxiliares administrativos, auxiliar contable. Personal operativo: encargado de bodega, auxiliares de bodega
5	12 de enero de 2018	Análisis de funciones de la alta gerencia.	Entrevista	Gerente general

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Técnica de análisis documental

Se refiere al análisis de los documentos a través de una representación abreviada del contenido sin interpretación crítica, para esto existen diversos tipos de resúmenes.

El que se utilizará es el indicativo o descriptivo. Este tipo de resumen indica el tipo de documento, los principales temas tratados, revisiones y monografías.

Utilizando esta técnica se analizará información contenida en libros, documentos, páginas web y normas que apliquen al campo de acción de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.

6.4. Fuentes de información

6.4.1. Fuentes primarias:

Las fuentes primarias permiten tener información directa sobre la realidad organizacional. Para efectos de la investigación se considerarán las siguientes fuentes primarias:

- Las entrevistas se realizarán a todos los miembros de la organización, incluyendo a los copropietarios: el señor Daniel Restrepo y la señora Jacqueline Varón. El objetivo es conocer la historia, el funcionamiento, situación actual y las necesidades de la empresa y de los cargos.

6.4.2. Fuentes secundarias:

Para efectos de la investigación se considerarán las siguientes fuentes secundarias:

- Documentación de la empresa: son los documentos que suministren los propietarios que permitirán conocer el funcionamiento de esta, entre los que se encuentran el listado de actividades que realiza cada empleado en la actualidad, información de los clientes actuales, listado de proveedores y actas de comités realizados formalizando nuevas funciones.
- Libros: ayudarán a conocer las teorías las diferentes teorías que se podrán aplicar para resolver la investigación.

- Documentos de internet: se consultarán tesis desarrolladas por otros estudiantes y blogs, los cuales servirán para aclarar conceptos y tener información sobre otros casos de investigación relacionados.

6.5. Análisis de la Información

Para este trabajo, se realizará un diagnóstico inicial con una entrevista semiestructurada a los copropietarios, Daniel Restrepo y Jacqueline Varón, la cual permitirá conocer la organización y cómo está funcionando en la actualidad.

Seguido se analizará la información obtenida, se investigará a través de internet con el fin de contrastar la información e identificar los puntos débiles y las fortalezas de la organización, para así elaborar una Matriz Dofa, lo que permitirá generar estrategias, las cuales servirán como base para el desarrollo de los objetivos del trabajo de grado.

De acuerdo con la información recopilada, se establecerán factores clave de éxito, de donde se desprenderán estrategias enfocadas a la meta de la empresa. Cada estrategia será evaluada mediante una matriz de perfil competitivo con los siguientes criterios de selección: capacidad interna, posibilidad de realización e Inversión, donde el resultado será el producto de la ponderación y la calificación de cada una de ellas. Al final, se logrará determinar cuáles son las mejores estrategias de acuerdo con los resultados.

Para definir la Misión se tomará el modelo de Fleitman (2000) y Visión de la organización bajo el modelo de Mintzberg (1997), se realizará una entrevista semiestructurada a los copropietarios, en la cual se llevarán a cabo preguntas orientadas hacia la definición de estos elementos estratégicos.

Como punto de partida para la elaboración de los perfiles de cargo, el enfoque estratégico desemboca en objetivos generales y específicos que deben cumplir los colaboradores, donde se hace necesario un análisis a fondo. Para el análisis de cargos, se hará una entrevista a todos los empleados, desde la parte administrativa, gerencial y operativa. Esta entrevista se enfocará en obtener información más detallada sobre la descripción de las funciones que tienen establecida en la empresa, así se podrá empezar a realizar la descripción de los cargos necesarios para la organización.

6.5.1. Proceso de Análisis de Cargos

Los pasos que se utilizarán para el proceso de análisis de cargos será el que plantea Dessler (2001):

1. Identificar para qué se usará la información, cuál será la finalidad de los datos que se obtendrán en el proceso y para qué se utilizarán, debido a que esto permite definir los datos que se requieren preguntar, qué técnica se empleará, definiendo su característica cualitativa o cuantitativa.
2. Revisar la información básica ya existente (organigramas, procedimientos o las descripciones de cargo desarrollas anteriormente).
3. Identificar los puestos representativos en las áreas, denominados puestos de referencia, sobre todo cuando hay muchos puestos similares por analizar que implicarían una inversión significativa de tiempo.
4. Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos, basado en un cuestionario o una entrevista, y apoyado con la observación directa.
5. Verificar la información sobre la naturaleza y funciones del puesto con la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato. Ayuda a determinar la validez de la información y a determinar si está completa.
6. Generar como resultado la descripción y especificación del puesto, esta descripción es la sustentación escrita de las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto analizado, las características específicas que este tiene en cuanto a condiciones de ejecución y los riesgos de seguridad que implica. Por otra parte, la especificación del puesto resume las cualidades, características y capacidades requeridas en una persona para realizar el trabajo para su respectivo puesto o cargo.

Así mismo, para Dessler (2001) el proceso de diseño del cargo consta de las siguientes etapas:

1. Identificación del cargo: este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago

que le corresponda. Finalmente se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.

2. Resumen del puesto: este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.

3. Relaciones: las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa. Es importante definir a quién se reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y con qué persona que esté fuera de la empresa debe tener contacto. De igual forma, se debe hacer una descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, las personas que participan en ellas y la frecuencia con las que se dan.

4. Responsabilidades y deberes: es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos.

Seguido al análisis de la información mencionada anteriormente, se procederá con los pasos para la realización de la descripción de cargos por competencias. A continuación, relacionamos los pasos a seguir:

- Definición de competencias cardinales por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias. Para la construcción del diccionario de competencias se tuvo en cuenta la información recolectada por medio de las entrevistas semi-estructuradas con los copropietarios,

colaboradores tanto administrativos como operativos, para establecer las cuales eran necesarias según cada cargo.

- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes cargos de la organización. De acuerdo con las funciones de cada cargo y el diccionario de competencias, se logra establecer el nivel mínimo que debe tener el colaborador, partiendo de la base teórica de la autora Martha Alles. Se tuvo en cuenta los siguientes grados de competencias:

A: Alto o desempeño superior: Las personas que superan el promedio en el desempeño.

B: Bueno: está dentro del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido: es el nivel mínimo que debe alcanzar un empleado para que se considere competente.

D: Insatisfactorio: no cumple con el nivel requerido.

Los grados de competencias están definidos por su nivel de adaptabilidad o desempeño, dependiendo a la competencia requerida. Un ejemplo a seguir se presenta en el figura 1.

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista junior

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			☐	
Capacidad de aprendizaje				☐
Dinamismo - Energía				☐
Habilidad analítica			☐	
Iniciativa - Autonomía			☐	
Liderazgo			☐	
Modalidades de contacto			☐	
Orientación al cliente interno y externo		☐		
Productividad		☐		
Responsabilidad			☐	
Tolerancia a la presión				☐
Trabajo en equipo				☐

Figura No. 1. Ejemplo de Perfil de Competencias.

Fuente: Alles (2005, p.46)

7. MARCO TEORICO

A continuación, se hará análisis de las teorías planteadas por diferentes autores, las cuales son propias de la investigación realizada que apuntan a mejorar cada aspecto de la compañía, abordando tema como la estrategia, análisis DOFA, misión, visión, análisis y diseño de cargos, gestión de los recursos humanos por competencias.

7.1. ESTRATEGIA

Para Mintzberg (1997):

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff había ofrecido, en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro

componentes: el alcance del producto/mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo podrían lograr si operara cada una por su cuenta). (p. 2)

De acuerdo con esta apreciación, es importante proceder a enlistar una serie de estrategias identificando cada uno de los componentes y la manera en la que se proyectará en el mercado. De esta manera se podrá clarificar el cómo y a dónde quiere llegar la empresa, explotando los factores competitivos.

Las estrategias serán planteadas basados en cada uno de los aspectos identificados donde se podría ser más competitivo, esto a raíz de la revisión de los grandes, medianos y pequeños competidores, conocidos y por entrar al mercado; ampliación del portafolio, penetración de nuevos mercados, marco legal y alianzas. A su vez, cada una tendrá un análisis y un diagnóstico final, para saber cuál tiene un mayor enfoque en el proceder de la empresa.

Será importante definir para la empresa la estrategia, puesto que sería el punto de partida para el planteamiento de la misión, visión y finalmente concatenar como un objetivo común de la empresa, para que al momento de realizar la descripción y competencias de cargos haya una sinergia, tanto en el trabajo académico realizado como en las metas de la empresa. Cabe anotar que viendo la empresa como un todo debe apuntar al cumplimiento de la estrategia, sin embargo, cada cargo debe apuntar desde sus funciones particulares aportando una parte que encamine a la empresa a ese todo.

Para definir la estrategia organizacional, es necesario visualizar los criterios de evaluación que se encuentren acordes a lo que se pretende. Mintzberg (1997) afirma que:

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, ¿qué factores se deben considerar? Aun cuando cada situación estratégica sea única, ¿existen algunos criterios comunes que tiendan a definir lo que es una buena estrategia? El hecho de que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia. ¿Fue

en realidad un mejor estratega Grant que Lee? ¿Fue la estrategia de Foch mejor que la de Von Schlieffen? ¿La estrategia de Xerxes fue superior a la de Leónidas? ¿Fue la estrategia de los rusos la que les permitió arrollar a los checoslovacos en 1968? Por supuesto, hay otros factores, además de la estrategia – incluyen la suerte, la abundancia de recursos, órdenes y maniobras excelentes o estúpidas, los errores del enemigo – que contribuyen a determinar los resultados finales. Por otra parte, a la hora de formular una estrategia, el criterio del éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es aún incierto. Empero, es evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura estratégica eficaz (p. 13).

Algunos de los factores mínimos que debe abarcar una estrategia según Mintzberg (1997), son los siguientes:

Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles? Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entender bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa y organización frente a sus contrincantes.

Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

Concentración: ¿Acaso la estrategia concentra el poder superior en el lugar y en el momento decisivos? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa – o que sea “mejor” en dimensiones críticas – en relación con su contrincante?

Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores...

Flexibilidad: ¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.

Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? ... (Los líderes) deben ser seleccionados y motivados, de tal manera que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no solo de aceptación.

Sorpresa: ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas...

Seguridad: ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa? (p. 14)

Con base en lo anterior, es importante tener como base los criterios mencionados para concebir una estrategia definitiva y que cumpla con la mayoría de ellos, sea elegida una o varias a fin de integrarlas y lograr una estrategia más completa.

7.2. ANALISIS DOFA

A mediados del siglo XX las organizaciones tenían gerentes de planeación, pero la forma en que implementaban sus procesos de planificación en las empresas no estaba dando resultado, para contar con el servicio de los gerentes mencionados, las empresas invertían grandes sumas de dinero la cual no veían la retribución esperada, por tal motivo se consideraba que la planificación no funcionaba.

En vista de las dificultades mencionadas, El Instituto de Investigación de Stanford realizó una investigación sobre los sobre que estaban sucediendo, la cual para su realización tomó 10 años, entre 1960 y 197, esta investigación tenía como finalidad solucionar las dificultades que se presentaban y saber cómo afrontar la realidad que tenían en el momento.

El nombre DOFA se compone de las iniciales de los cuatro conceptos que lo componen, los cuales son: F – Fortalezas, O- oportunidades, D- debilidades y A- amenazas.

Es una herramienta analítica la cual le permite a las organizaciones utilizar la información que poseen sobre su negocio y del entorno, para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para realizar estrategias que le permitan cumplir con sus objetivos organizacionales, para Steiner (1991) Citado por Codina (2011). Plantea lo siguiente:

El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de esta representa una enorme ventaja (p. 92). Ver figura No. 2.

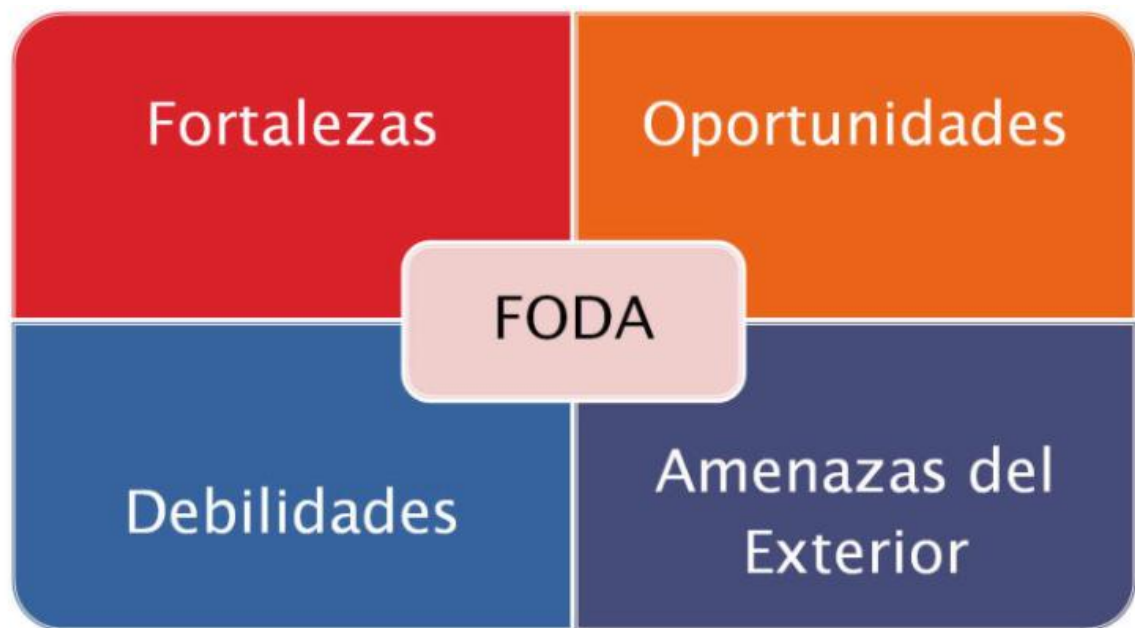


Figura No. 2. conceptodefinicion.de, Matriz Dofa. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>

Este tipo de análisis se utiliza para examinar la interacción entre las características particulares o internas del negocio objeto de estudio y su entorno. Este tipo de análisis tiene múltiples aplicaciones, además es una herramienta estratégica fundamental todo tipo de organizaciones y en diferentes unidades de análisis.

El análisis DOFA se puede dividir en dos partes, una interna, la cual está relacionada con las fortalezas y debilidades, que son los aspectos de las cuales la organización tiene algún grado de control y la parte externa la cual está ligada al comportamiento del entorno analiza las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado seleccionado.

7.2.1. Análisis estratégico del entorno

El análisis estratégico del entorno según Codina (2011).

Las oportunidades son las fuerzas de carácter externo no controladas por la organización, que representan elementos potenciales de crecimiento y mejorías, su identificación son de gran importancia ya que permite moldear las estrategias de la organización.

Las amenazas son las fuerzas de carácter externo, que nos controladas por la organización, estas representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Estas fuerzas que denominamos el entorno son todo lo que está afuera de la organización, también se les puede llamar ambiente externo e incluyen aspectos como: competidores, mercados, instituciones gubernamentales, legislación, clientes, entre otras (p.93).

7.2.2. Análisis estratégico interno

El análisis estratégico interno para Codina (2011).

Las Fortalezas son características internas de la organización, que le permiten tener una ventaja competitiva sobre sus competidores en el mercado, impulsando su crecimiento y contribuyen con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las debilidades son los aspectos internos que la organización no está haciendo de la mejor manera, o no tiene un gran desempeño y constituyen una barrera para el cumplimiento de los objetivos planteados y estancan su crecimiento.

El principal uso del análisis DOFA es generar estrategias con el fin de que la organización pueda conectar o unir sus acciones con las oportunidades que se pueden aprovechar en un ambiente externo así se puedan preparar para enfrentar las amenazas, apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que puedan tener a causa de sus debilidades (p.94).

El Dofa es un instrumento donde se integra el análisis del entorno, con el diagnostico interno que para Koontz-Weihrich (2004) Citado por Codina (2011). “Se define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (p.91). Se puede representar de la siguiente forma (Ver figura 3):

	FORTALEZAS (F) Lista de Fortalezas	DEBILIDADES (D) Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades	Estrategias F-O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias D-O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS (A) Lista de amenazas	Estrategias F-A Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias D-A Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura No. 3. Matriz Dofa

Fuente: Matriz Dofa. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000300023

La anterior figura nos muestra como la matriz DOFA nos sirve para generar estrategias.

Estrategias y Acciones DO: se basa en utilizar las oportunidades para superar las debilidades.

Estrategias y Acciones DA: en este grupo se deben de analizar las debilidades que se consideran amenazas y se deben de generar planes para reducir las mismas y las amenazas.

Estrategias y Acciones FO: se basa en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno para lograr sus objetivos e impulsar el crecimiento de la empresa.

Estrategias y Acciones FA: estas estrategias deben de usar las fortalezas para evitar o superar las amenazas.

7.3. MISIÓN

Es un enunciado claro y breve en el cual se dan las razones que justifican la existencia de la organización, en él se deben de identificar los propósitos y las funciones que desea realizar,

Sus principales de consumidores y los métodos con los cuales pretende cumplir este propósito, esto permite identificar la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos, formular estrategias y distinguirse de otras empresas que tengan una actividad económica similar.

Fleitman (2000) Citado por Thompson (2006) define la misión de la siguiente manera: “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”. (parr. 2).

La misión debe de ser congruente con los valores de la organización o los que se desean desarrollar, de lo contrario se encontrara con un alto grado de resistencia por parte de los colaboradores de la organización.

Para formular la declaración de misión se deben de responder 4 preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función o funciones desempeña la compañía?

Identifica las necesidades que la organización trata de satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen.

2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?

Este aspecto define a quien va dirigido, los mercados o segmentos de mercado que intenta cubrir la organización, estableciendo la base de clientes que son su mercado principal.

3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?

Se debe de tener en cuenta la manera en que la organización tratará de alcanzar sus metas u objetivos, así podrá definir las estrategias que va a utilizar para suplir las necesidades que ha identificado en su nicho de mercado.

4. ¿Por qué existe esta compañía?

Esta pregunta va dirigida al porque una organización desempeña las funciones que realiza, estos enunciados tienen como resultado la búsqueda de valores a nivel organizacional, este enunciado de la posibilidad que la empresa ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo sobre las funciones que realiza.

A continuación, se relacionan los criterios que se utilizan con frecuencia para definir la misión:

- Claro y Comprensible
- Breve, 100 palabras o menos
- Claridad en el negocio de la organización
- Lograble y realista
- Reflejan valores, creencias y filosofías
- Flexibilidad en la implementación
- Refleja ventajas competitivas
- Identificar las fuerzas que impulsan la visión

7.4. VISIÓN

En un enunciado en el cual se plantea el futuro deseado, al cual busca llegar la organización en un periodo de tiempo determinado, a través de las acciones definidas en la planeación estratégica, la cual sirve como guía para sus colaboradores. Para Mintzberg, (1997) Citado por Pimentel (1999) “es la definición de la razón de ser de la organización. Según Paredes es un enunciado en el cual se presenta de forma amplia y suficiente donde quiere estar la organización en el término de 3 o 5 años” (p. 11), además se provee el marco de referencia de lo que se quiere conseguir en el futuro.

En dicho enunciado se debe dar respuesta a las preguntas: ¿Cómo queremos ser?, ¿Que tratamos de conseguir?, ¿Cómo queremos que nos describan?, ¿En qué queremos ser mejores?, ¿Cómo nos enfrentamos al cambio? Las cuales le sirven a la organización, para establecer lo que desea hacer, conseguir y para que lo hará.

Para redactar la visión se deben de considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por los líderes de la organización
- Tener un límite de tiempo
- Integradora: la visión debe ser compartida entre el grupo de gerencia y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y motivadora
- Debe ser realista
- Proyecta metas y objetivos
- Incorpora valores e intereses comunes
- Lograr sinergia en la organización
- Se debe difundir de forma interna y externa

7.5. ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS

El diseño y analisis de cargos es uno de los principales procesos en las organizaciones, debido a que son soporte para la implementacion de otros como la requisicion y reclutamiento de personal, selección de personal, contratacion, compensación y estructura salarial.

A continuación se relacionan las definiciones de análisis y diseño de cargos:

Chiavenato (2002) Citado por Garcia, Murillo y Gonzales (2017) afirma que los cargos son la descripcion de las actividades que desempeña una persona en la empresa, estas estan unificadas, tienen un lugar formal dentro del organigrama de la misma. (p.34). para Gomez, Balkin y Cardy (2003) Citado por Garcia, Murillo y Gonzales (2017)

El analisis y diseño de cargos, es el proceso en el cual se describe y se registra la finalidad de cada uno de los puestos de trabajo, documentando la misión y funciones, bajo que condiciones se realizaran sus funciones y los requerimientos necesarios para desempeñarse en el mismo. (p.34).

Según lo mencionado anteriormente el propósito del análisis y diseño de cargos o puesto es proporcionar información detallada, sobre los las funciones que realiza cada puesto de trabajo, las competencias y responsabilidades asignadas, está dividido los siguientes componentes.

Análisis del cargo o del puesto

Es la descripción detallada del puesto, con las responsabilidades, funciones y actividades asignadas al mismo, tiene como resultado la descripción del puesto de trabajo.

Para Leal (2004) Citado por Garcia, Murillo y Gonzales (2017)

El analisis y diseño de cargo es el analisis sistematico, con el fin de recolectar informacion sobre las funciones que se realizan en el puesto y en el cual se identifica su denominacion, ubicación y relaciones, se describen las tareas y responsabilidades, ademas se definen los requerimientos correspondientes para realizar las tareas del mismo. (p.36).

Dessler (2001) Citado por Garcia, Murillo y Gonzales (2017)

Lo define como un procedimiento en el cual se establecen las obligaciones, las habilidades requeridas, el perfil de la persona requerida para desempeñarse en el puesto y finalmente define los requisitos minimos que son necesarios para desempeñarse de forma exitosa en el puesto. (p.36).

según lo mencionado por los autores mencionados el analisis y diseño de cargos es el proceso en el cual se estudia , examina y recopila la informacion necesaria para definir el perfil de la persona que puede desempeñarse con éxito en el puesto asignado y ademas se definen las responsabilidades asociados al cargo.

Las variables que debe considerar el análisis de cargos desde el punto de vista de Llanos (2005), son:

- La experiencia
- Las responsabilidades
- El nivel de esfuerzo
- Las características de la personalidad
- Los requisitos físicos
- Los requisitos intelectuales
- Las condiciones de trabajo

Estas variables deben de ser desarrolladas específicamente para definir, los requisitos del cargo o puesto, la informacion obtenida en el analisis de cargos o puesto, sera la base de otras actividades que hacen parte del proceso de gestion humana, entre ellas estan:

- Reclutamiento y selección: suministra informacion fundamental para identificar el tipo de personal requerido para desempeñar el cargo o puesto.
- Compensaciones: suministra informacion para estimar el valor de remuneracion de cada cargo o puesto, ya que este valor esta dado directamente por las capacidades requeridas,

nivel de educación, los riesgos, responsabilidades y demás factores que se identifiquen dentro del análisis.

-Evaluación del desempeño: ya que en el análisis se especifican las actividades a realizar, sirve como base para la implementación de indicadores para evaluar el rendimiento, así se puede tener información del desempeño real del empleado y se puede comparar con lo que se espera de él y que está establecido en el análisis.

dado que el análisis especifica las actividades

- Capacitación: Se identifican los factores en los que se deben hacer énfasis en el momento de diseñar programas de capacitación y desarrollo, esto se debe a que la descripción del puesto nos indica el tipo de capacidades y habilidades requeridas.

Diseño del Cargo

En el proceso en el que se identifican las especificaciones o requerimientos que debe cumplir la persona que va a ocupar el cargo o puesto de trabajo, se le denomina perfil del cargo y es necesario para realizar el proceso de selección. Su proceso es más subjetivo debido a que depende de las expectativas de quien lo diseña.

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999) Citado por García, Murillo y Gonzales (2017) el diseño de puestos tiene como función contribuir para alcanzar los objetivos definidos por la organización, además debe identificar las capacidades y necesidades de la persona que van a desempeñarse en el puesto. (p.43) Para Rue y Byars (2000) Citado por García, Murillo y Gonzales (2017) en el diseño de cargos se especifica las funciones a realizar, como se van a realizar y el lugar donde se van a realizar las labores que debe realizar el empleado o grupo de empleados en un puesto de trabajo. (p.43). Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003) Citado por García, Murillo y Gonzales (2017)

hay una serie de características esenciales que se deben tener en cuenta en la definición del perfil de un cargo como son: las habilidades, capacidades y conocimientos que debe tener la persona que va a ocupar el cargo; el significado que tiene el puesto o nivel de importancia que se le puede dar a la persona que lo ocupa dentro de la organización, como un elemento motivador y generador de identidad con el puesto y la organización; el nivel de autonomía que proporciona el cargo, definida por la libertad e independencia que tiene la persona para

programar el trabajo y decidir los procedimientos que se emplearán para llevar a cabo su actividad; los elementos cognitivos del puesto acorde a la comunicación, la toma de decisiones, y el análisis de la información; y finalmente, los requerimientos físicos del puesto.(p.43).

Estas características son las que nos permiten tener definido el perfil requerido para el buen desarrollo del cargo o puesto de trabajo.

Para realizar el proceso de descripción del cargo García, Murillo, González (2017) implica dejar responsabilidades y deberes; la autoridad y estándares del puesto; las condiciones de trabajo y las especificaciones del puesto. Documentado las actividades que realiza una persona en un puesto de determinado dentro de la organización y las condiciones en las cuales realiza el trabajo. Se deben de tener en cuenta que existen varias formas de realizarlo, las partes más importantes que se deben considerar en el proceso son: la identificación y resumen del puesto; las relaciones, (p.43)

Llanos (2005) cargo García, Murillo, González (2017) afirma que la descripción del cargo puede ser genérica, se debe describir de forma sencilla y breve las actividades o funciones realizadas en el cargo, que corresponde a la descripción detallada de todas las funciones del puesto. (p.43 - 44)

7.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Es un modelo administrativo y de gestión basado en analizar la motivación humana, es uno de los modelos utilizados para el manejo de los recursos humanos, con el fin de alinearlos con la planeación estratégica de la empresa.

En el año 1973 el autor David McClelland publicó un escrito el cual se puede tomar como como el comienzo de modelo de competencias en los recursos humanos y en 1975 introdujo el término de competencia en los procesos de gestión humana, en este tiempo se argumentaba que desempeñarse bien en el trabajo dependía más de las características propias de la persona que de sus conocimientos, las competencias son indicadores de conducta observables que se tienen como necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo, esto nos hacen referencia a las características de personalidad las cuales se pueden

identificar a través de comportamientos, que lleva a las personas a tener un desempeño eficiente en sus puestos de trabajo, estas competencias pueden variar dependiendo a las exigencias de cada cargo, algunas definiciones de competencias son: Spencer y Spencer (1993) Citado por Soler, Trujillo y Durana (2011) “competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo” (p. 23) para Alles (2009) el término hace referencia a características propias de la personalidad, las cuales se manifiestan en comportamientos, las cuales garantizan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.(p, 18).

Spencer y Spencer introducen el modelo del Iceberg, en donde dividen gráficamente las competencias en dos grandes grupos: en la parte visible o superficial sitúa las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, en la parte no visible las más complejas en detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y valores (Ver figura 4).

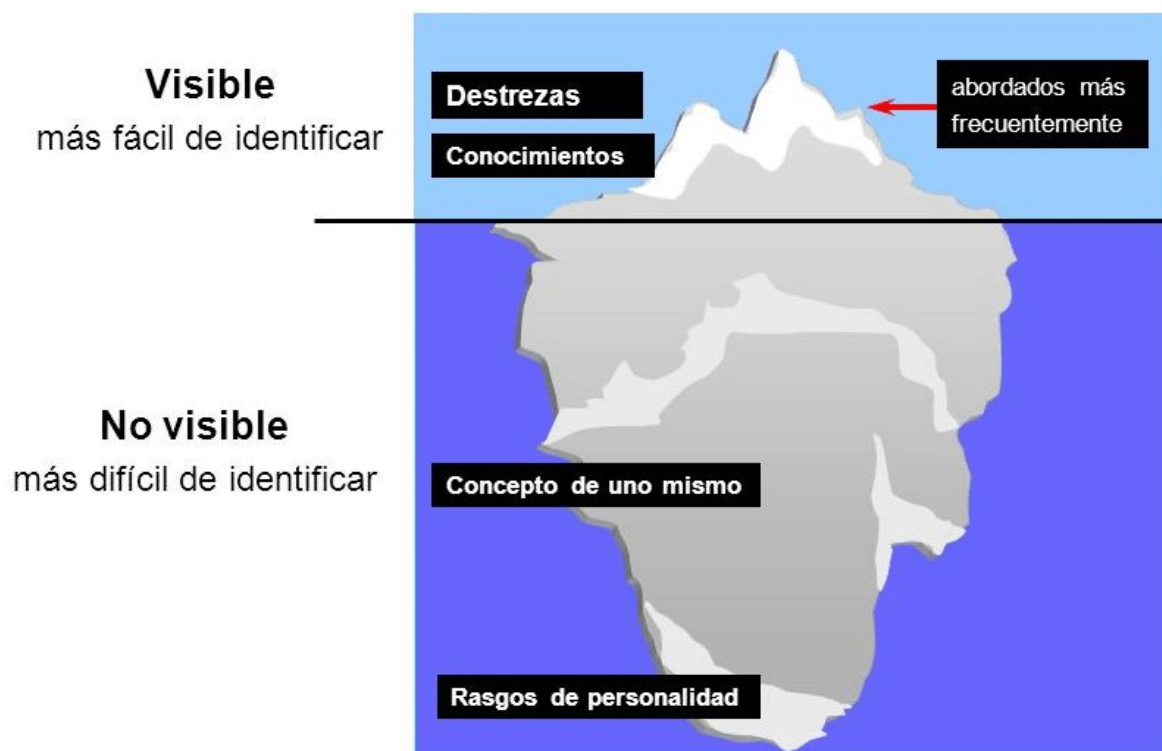


Figura No. 4. Modelo del iceberg.

Fuente: Spencer & Spencer (1993). Disponible en https://www.researchgate.net/figure/308126227_Figura-2-Modelo-del-iceberg-Spencer-Spencer-1993

Las competencias están directamente relacionadas con los comportamientos, para Alles (2005) los comportamientos son conductas, reacciones propias de un individuo frente a determinada situación o estímulo. (p. 16). esto quiere decir que teniendo cuenta cuando una persona actúa en determinadas situaciones o hace uso de sus capacidades, el observador puede inferir las competencias de la persona, por lo tanto, se puede decir que los comportamientos hacen visible las competencias, y el concepto que cada persona tiene sobre sí misma como el uso de sus capacidades.

En la figura 5 de la siguiente página se ve de manera clara como los comportamientos son la parte visible y a través de la interpretación de estas se conoce sus competencias.

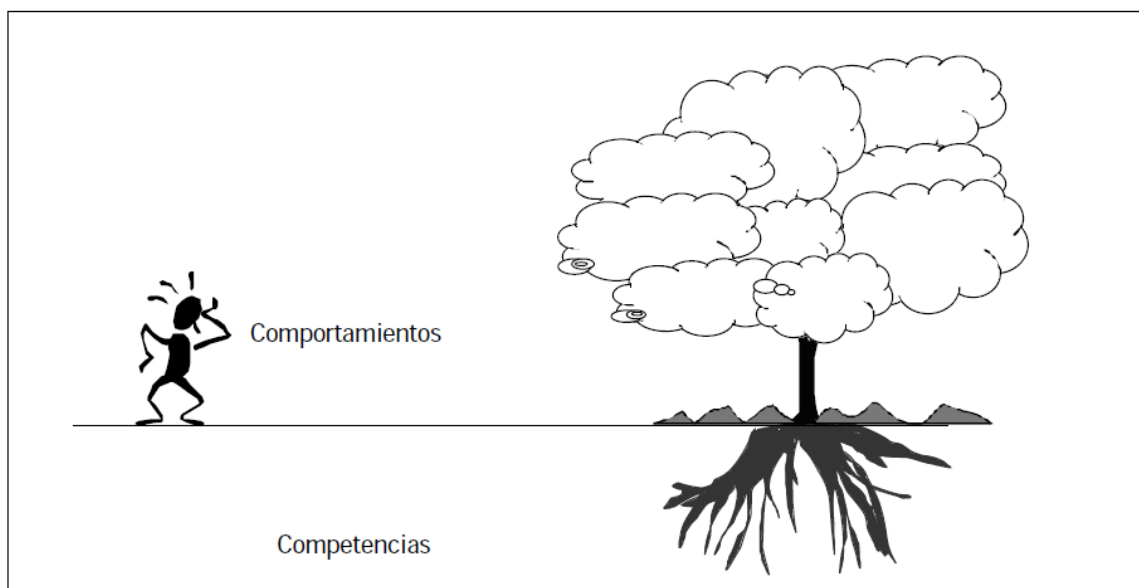


Figura No. 5 Comportamientos y Competencias

Fuente: Alles (2005)

Clasificación de las competencias

Las competencias están definidas en función de cada organización y se clasifican de la siguiente forma:

Competencias cardinales: Alles (2009) “Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. (p.25). Estas competencias representan los valores y características que busca resaltar la organización, Por su importancia y naturaleza son para el funcionamiento de una organización, que todos los empleados las deben de poseer.

Competencias Específicas: son las que debe tener el personal para cada puesto de trabajo o colectivos de personas, están condicionadas de manera vertical, por área y horizontal, por funciones.

Para la implementación del sistema de gestión por competencias en Andamios Acrópolis, se identificarán las competencias cardinales y específicas requeridas para cada uno de los cargos diseñados.

8. MARCO CONCEPTUAL

Mipyme: EL Ministerio de comercio, Industria y Turismo (Mincit, 2012) establece:

Artículo 2° de la ley 905 de agosto 2 de 2004: Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros:

Microempresa: Planta con personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos inferiores a 500 SMMLV, excluida la vivienda.

Pequeña: Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, entre 501 y menos de 5.000 SMMLV.

Mediana: Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y activos entre 5.001 a 30.000 SMMLV.

De acuerdo con esta definición, Andamios Acrópolis es una microempresa pues su planta tiene solo seis (6) colaboradores.

Asesoría: Según la página web Definición ABC (2011) asesoría es una actividad donde se brinda apoyo en un área específica, a personas naturales o empresas para que se realice un proceso de investigación, análisis y como resultado propuestas de mejora para los procesos que se están llevando a cabo. Comúnmente se pueden encontrar asesorías en aspectos contables, judiciales, administrativos, financieros, ETC. El éxito de la asesoría es identificar aquellos aspectos que dificultan el proceder o el crecimiento, bien sea por desconocimiento de la causa, por la evolución de los procesos en el tiempo y ofrecer las propuestas necesarias para la mejora.

DOFA: La definición según la página web Matriz FODA (s.f.) indica en otros que: también conocido como matriz DOFA es una herramienta que permite analizar la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso en función de tomar decisiones acordes con las políticas y objetivos trazados.

La matriz DOFA analiza las características internas tales como: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este análisis no solo consta de la construcción de la matriz sino, previamente de la elaboración de un análisis externo e interno, y finalmente de una decisión. El objetivo principal es elaborar una estrategia basado en las competencias identificadas para ingresar a nuevos mercados o en los casos de las empresas existentes ampliarlo.

Empresa: Pérez (2008) menciona que el termine empresa hace alusión a un ente social creado para el logro de objetivos en los que intervienen el capital humano y monetario, donde se generan actividades de producción de bienes o servicios. Definición.

Mercado: Según el Diccionario de Google (s.f.) es el lugar de encuentro entre la oferta y la demanda.

Andamio: Otro termino manejado por el Diccionario de Google (s.f) indica que es un almacón desmontable construido por tablas o planchas metálicas y tubos que se levanta provisionalmente bajo un techo para subir a lugares altos y poder trabajar en su construcción o reparación, pintar paredes, ETC.

Misión: Para Espinosa (2012) se define principalmente la actividad principal de la empresa en el mercado, manifestando en algunos casos el mercado objetivo, el factor diferencial entre sus competidores. Algunas de las preguntas que se logran resolver con la misión empresarial son las siguientes: ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Quién es nuestro mercado objetivo? ¿Cuál es nuestro campo geográfico de acción? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva frente a los competidores?

Visión: Nuevamente para Espinosa (2012) Es el horizonte en una línea de tiempo, donde se pretende llegar, trazando unas metas realistas y alcanzables.

Descripción de cargo: Según Vargas (2001) consiste en la enumeración detallada de cada una de las funciones de un cargo específico, esto hace que se diferencia de otros dentro de la empresa, cuando debe cumplir con ellas, las responsabilidades que conlleva esta serie de actividades, los objetivos del cargo que deben estar alineados con los objetivos de la empresa.

Competencias de cargo: De acuerdo con los estudios realizados por Dueñas (2014) Son el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para cumplir con las funciones de un cargo. En ellas se debe especificar cuáles de ellas deben ser certificadas académicamente, estudios formales o estudios informales.

Integración horizontal: Martínez (2002) manifiesta:

Tal como se ha definido anteriormente, la integración horizontal hace referencia a la unión o agrupación de empresas que desarrollan el mismo tipo de actividad dentro de la industria y que, por tanto, están situadas en el mismo nivel en el canal de distribución. (p. 255)

9. MARCO CONTEXTUAL

Remitiéndonos a la historia, se encuentra que el uso de andamios en actividades económicas tales como la construcción, industrial, petrolero y eléctrico siempre han ido de la mano. Pero surge un interrogante ¿qué son los andamios? Son estructuras que proporcionan accesibilidad por parte de los operarios a cualquier parte alta de una obra, teniendo como materia prima la madera como modelo de uso europeo; sin embargo, en Asia, también le dieron uso más espáticamente al bambú, por su simultánea función de resistencia y flexibilidad, incluso utilizado en la actualidad. Atado a estas estructuras va una serie de componentes legales, por los riesgos que conlleva el trabajo en alturas y que será detallado en el marco legal. (Centro de estudios CEAC, 2015)

Debido a que el marco legal en el que opera esta actividad es cada más estricto, restringe el uso de cualquier tipo de elementos, esto quiere decir que con el paso del tiempo las estructuras han pasado a ser cada vez más seguras y menos riesgosas, pero también ha implicado que quienes tienen la necesidad de trabajar en ellas, requieren una serie de certificados y elementos de seguridad.

Actualmente, en Colombia la normatividad se encuentra regulada por el ministerio de trabajo, por tratarse de trabajo en alturas, este debe realizarse por personas certificadas y donde los fabricantes de andamios se encuentran obligados a entregar información sobre las principales características de seguridad y utilización, dadas estrictamente en español.

A partir de la necesidad del uso de andamios que tiene el mercado a nivel nacional y local, surge la idea de crear una empresa dedicada a la venta y alquiler de estos, teniendo como base el conocimiento histórico en el sector familiar, fusionado con el conocimiento teórico y práctico. De esta manera nace la idea de crear la empresa Andamios Acrópolis.

Andamios Acrópolis S.A.S (s.f.) en su página web emite la historia de su existencia así:

“Acrópolis Andamios es una empresa fundada en el año 2006, desde sus inicios ha logrado establecer un vínculo muy cercano con todos sus clientes ya que una de sus premisas es

ofrecer un servicio integral, compuesto por la calidad de sus equipos, andamios certificados multidireccionales y multifuncionales tipo ring lock; comprometidos con la reglamentación del trabajo seguro en alturas de la resolución 1409 de 2012 del ministerio de trabajo; el profesionalismo de sus empleados, contamos con personal calificado en salud ocupacional para ofrecerle la mejor asesoría a la hora de realizar sus trabajos en alturas y el conocimiento de todas las normas, estándares y reglamentación de los andamios a nivel nacional e internacional”.

La empresa fue creada a partir del conocimiento adquirido por su fundador, el Sr Daniel Restrepo quien cuenta con estudios de seguridad y salud en el trabajo, conocimientos adquiridos en la SAIA (Asociación Americana de Andamiaje), aparte de que es un escalador profesional y los profundos conocimientos en las normativas locales, americanas y europeas. Aunque la historia de la empresa manifiesta que esta surge a partir del año 2006, la experiencia adquirida por parte de la familia del Sr Restrepo abarca más de 40 años en el mercado, no solo en andamios, sino también en el sector ferretero.

Actualmente la estrategia de Andamios Acrópolis es llegar es prestar el servicio o venta del producto a empresas de ingeniería, contratistas de grandes empresas y a su vez a medianas o pequeñas empresas. Para llegar a ese mercado objetivo claramente identificado, la publicidad se ha realizado a través de la web (canal tecnológico), pautando por medio de Google y Publicar, adicional a la información que tienen registrada en su página.

Los valores agregados que brindan a sus clientes son tales como: el cumplimiento, horario extendido y la asesoría en tema de andamios.

El cumplimiento: La empresa subcontrata el servicio del transporte de los equipos para llegar los lugares necesarios en los vehículos apropiados, además de poseer un vehículo propio que puede brindar mayor rendimiento a la hora de la entrega de los pedidos, aunque tiene la limitante de que solo puede transportar determinado peso o dimensión de los equipos. El objetivo es cumplir con los tiempos que establecen los clientes para la entrega de los equipos, mostrando una manera más diligente de actuar frente a la competencia.

Horario extendido: El propósito de la empresa en este aspecto es lograr que los clientes se sientan mejor atendidos en cualquier momento del día, esto debido a que los clientes deben estar sujetos a la terminación de sus tareas y en el momento que esto ocurre no tendrían donde almacenar los equipos.

Asesoría en temas de andamios: La experiencia del fundador, el Sr. Restrepo, y el conocimiento adquirido representan que el cliente pueda sentirse y estar asesorado en temas de funcionalidad, reglamentación, manejo y configuración de andamios, totalmente gratis para quienes adquieren el servicio de alquiler de andamios. La capacitación tiene una duración de 3 horas aproximadamente.

Actualmente Andamios Acrópolis tiene en su portafolio la venta y alquiler de andamios, asesoría en montajes y servicio para realizar el montaje en sitio.

10. MARCO LEGAL

Con el fin de tener claras las obligaciones a las que se encuentra sujeta la empresa y que haya una mejor comprensión, se relaciona normativamente cada uno de los aspectos vigentes.

- Resolución 3673 de 2008 expedida por el ministerio de protección social: Todo trabajo que sea realizado a 1.5 metros o más sobre un nivel inferior, se considera trabajo en alturas. (Blog Andamios CIMBRA, 2010)

Por lo anterior el trabajo en andamios se considera un sistema de acceso para trabajo en alturas. La norma establece unas condiciones mínimas para garantizar el trabajo seguro en alturas.

- El ministerio de trabajo expidió el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas, hablando concretamente de la resolución 1409 del 23 de julio de 2012: el cual es de estricto cumplimiento para empleadores, empresas, contratistas, subcontratistas, y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales del país; por tanto, este se debe evidenciar en el programa de prevención y protección contra caídas de alturas inmerso en el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2016)

Es importante mencionar que uno de los entes certificadores para este tipo de labores a nivel nacional es el Sena, el cual se encuentra avalado por el estado.

- Según el Blog Andamios Certificados (s.f.) adicional a la regulación anterior, existen otro tipo de normas técnicas expedidas por el ICONTEC que para el trabajo en andamios no se pueden desconocer, pues implementan un estándar de calidad. Las normas técnicas son las siguientes:

- ❖ NTC 1641: enmarca las definiciones y clasificaciones de los andamios.
- ❖ NTC 1642: relacionada a los requisitos generales de seguridad.

❖ NTC 1735: sobre requisitos de seguridad para andamios tubulares.

- La normatividad impuesta por el ministerio de trabajo exige a todas las empresas y personas que estén relacionadas con el sector que trabaja en alturas, operar de manera obligatoria con andamios certificados. Toda la información concerniente con este tipo de equipo y los parámetros a cumplir se encuentra en la Normatividad para andamios certificados en Colombia.
- Con base en lo anterior, el ente encargado de certificar si los andamios cumplen o no con los requisitos para estar certificado es la Organización Nacional de Acreditación de Colombia. Según el Blog Andamios Certificados (s.f.) algunas de las normas que regulan estos equipos son las siguientes:
 - ❖ NTC 1542/81
 - ❖ NTC 1641/82
 - ❖ NTC 1735/82

Los tipos de andamios certificados que se encuentran en el mercado son del tipo multidireccional y el andamio de carga.

11.RESULTADOS

Introducción a Resultados

Con el fin de redefinir la estrategia que direcciona el rumbo de la empresa, se procede a plasmar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, identificando factores internos y externos que puedan afectar a la empresa, mediante la matriz DOFA. Después de conocer la historia de la empresa, competidores, mediante entrevistas semi-estructuradas con los copropietarios y establecer las variables mencionadas anteriormente, se identifican los factores claves de éxito y a su vez, que ajuste puede tener al interior de la empresa.

A continuación, se relaciona el análisis en la tabla 2:

Tabla 2. MATRIZ DOFA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Conocimiento y asesoría específica en cuanto a trabajos realizados con andamios y alturas. 2. Cumplimiento en los horarios de entrega por contar con transporte propio y subcontratado. 3. Horario extendido. 4. Alianzas estratégicas con empresas del sector. 5. Amplio conocimiento en leyes y normas para los andamios y trabajo en alturas.	1. Falta de un asesor comercial especializado en ventas. 2. No poseer un asesor de servicio al cliente. 3. Falta de inventario y estructura de mayor envergadura. 4. Falta de un responsable de cartera y recaudo. 5. No hay roles definidos dentro de la estructura empresarial. 6. Carencia de responsables ante las funciones realizadas. 7. Falta de evaluación de desempeño al personal. 8. Renuncia de personal

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1. Acceder a un nicho de mercado más amplio. 2. Crecimiento en la construcción de vivienda en la región. 3. Necesidad de uso de andamios para llegar a superficies altas, no solo en construcción, sino en reparaciones, pintura y tarimas. 4. Aprovechar lo que representa cumplir actualmente con todos los protocolos de calidad y legales frente a la competencia para crear una imagen y posicionamiento en el mercado.	1. Competencia informal de pequeñas empresas. 2. Empresas con un portafolio más amplio de productos. 3. Falta de control y aplicación de leyes para nuevos competidores y existentes. 4. Precios no estables en el mercado. 5. Sustitución de un producto o servicio de calidad y ceñido a la ley por uno tradicional y menos seguro, parte del consumidor.

Fuente: Elaboración propia

Producto de la matriz DOFA, se logran visualizar los diferentes aspectos que podrían explotarse para lograr el crecimiento de la empresa. Es así como se aterrizan estas variables de manera que se presentan como estrategias, que para su mayor entendimiento se enuncian dentro de la tabla 3, especificando factores clave de éxito y la respectiva estrategia:

Tabla 3. Estrategias de Crecimiento

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	
Penetración del mercado	Ajustar los precios
	Aumentar promoción
	Implementar más canales de distribución
Desarrollo del	Desarrollar un producto innovador – Nuevas funcionalidades

producto	del producto
	Establecer un programa de control de calidad
Diversificación	Capturar un grupo específico de clientes
Alianza estratégica	Adquirir una línea de productos comprando o aliando a uno o más competidores (integración horizontal)
Desarrollo del mercado	Invertir más recursos dedicados al personal de ventas

Fuente: Elaboración propia

Con base teoría administrativa de la estrategia, se procede a plantear las siguientes, teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa la empresa, sus necesidades, virtudes y proyectando a futuro crecimiento:

➤ **Penetración del mercado**

Ajustar los precios

Con base en la percepción que se tiene del mercado, es razonable que la mayor competencia existente es en cuanto a precios. Sin embargo, esta se presenta porque los demás ofrecen el servicio de alquiler de andamios sin estar ligados a las normas de calidad, ofreciendo andamios tradicionales que son menos seguros, por la constitución de estos, la estructura o la inestabilidad. Esta es una variable que llevan a perder una gran parte de mercado, sin embargo, se podría ajustar los precios para tener mayor rentabilidad en el producto estrella de manera que cubra a los que presentan menor. Por otra parte, también se puede ofrecer una diferenciación de precios según la frecuencia de uso del servicio, descuento especial, incluso segmentar el mercado atendido y así mismo diferenciar los precios. La importancia es que al contar con equipos propios se puede competir realizando un ajuste en los precios.

Desventajas

Es probable que, al caer en la guerra de precios, se desproteja la intención de vender un servicio seguro y de calidad o que simplemente se baje la rentabilidad actual porque no se adquieran nuevos clientes.

Aumentar promoción

Actualmente la publicidad solo se realiza por medios como Publicar e Internet. La globalización nos ha demostrado que las tendencias y las herramientas van cambiando a una gran velocidad, por esto la manera en la que se ofrecen los productos o servicios también evoluciona. Herramientas como Youtube, Facebook, Instagram, Twitter, entre otras redes sociales que son muy utilizadas pueden ser fuente de relación comercial entre ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S y cliente objetivo. No solo estos medios son viables, sino también tradicionales como la radio y programas que tienen mayor audiencia del público caleño. En este mismo sentido puede ser útil ofrecer publicidad en empresas allegadas al sector, como es el caso de las ferreterías y/o establecimientos de venta de pinturas.

Desventajas

Atraer mercado que no es objetivo para la organización por rentabilidad o por el no uso de elementos necesarios para la prestación del servicio.

Implementar más canales de distribución

Tener mínimo una sede adicional para atender el llamado de los clientes de manera más efectiva, minimizando tiempos de entrega y ofreciendo la particularidad de recibir las estructuras mucho más cerca de los domicilios. Actualmente tener una sola sede implica

que haya dificultad para llegar a ciertos puntos de la ciudad o tener retrasos inesperados, por situaciones que no se encuentran bajo el control de la empresa.

Desventajas

Puede haber un incremento en los costos operativos que no sean proporcionales con los ingresos esperados con esta medida.

➤ Desarrollo del producto

Desarrollar un producto innovador

Realizar ajustes a los productos actuales de manera que se perciba un atractivo adicional para el público. Es probable que buscando esta mejora se encuentre una nueva utilidad y máximo aprovechamiento de los andamios.

Desventajas

Debido a sus características es probable que no se encuentren mejoras o utilidades para el producto.

Desarrollo de un producto innovador – Nuevas funcionalidades del producto

Concatenado al concepto anterior, se sugiere aprovechar los andamios para encontrar una nueva utilidad llegando a un nuevo mercado con el producto actual.

Establecer un programa de control de calidad

Realizar un control documentado de la entrega del producto, acompañado de un manual de procedimiento para montar la estructura y uso adecuado de las mismas, como también del personal que lo va a operar. Finalizar la prestación del servicio con una encuesta de

satisfacción, para medir la atención prestada y tener nuevas ideas para mejoras tanto a nivel procedimental como del producto.

➤ **Diversificación**

Capturar un grupo específico de clientes

Se tiene identificado los sectores a los que se puede llegar como lo son la construcción, pero este en especial podría demandar una alta cantidad de andamios que actualmente no tiene ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, por lo que sería necesaria una inyección de capital para competir en ese mercado.

➤ **Alianza estratégica**

Adquirir una línea de productos comprando o aliando a uno o más competidores (integración horizontal)

La estrategia surge a raíz de la anterior, pues el alto costo de inversión impediría llegar a este nicho de mercado. En el caso de que no se cuente con el capital necesario, la alianza estratégica es una buena opción, puesto que implica acordar con algunos competidores afines, la división de la rentabilidad para cumplir con la entrega y necesidad de más estructura ante la alta demanda que implicaría este mercado. La estrategia no va solo en función de cumplir a los clientes, sino también posicionar la marca ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, quien finalmente será el encargado de firmar los contratos. Esta estrategia implica acercamiento con este nicho de mercado, para realizar las negociaciones, sentarse a pactar las relaciones entre empresas (integración horizontal) a fin de tener claros los porcentajes de ganancias con el objetivo de ser competitivos.

➤ **Desarrollo del mercado**

Invertir más recursos dedicados al personal de ventas

Debido a que fortalecer relaciones es una función desgastante, que implica análisis, toma de decisiones, evaluación de resultados, entre otros y que propiamente requieren acción gerencial. La estrategia encamina a que haya una cara visible gerencial, pero no lo es todo, puesto que para activar negociaciones se requiere de personal de ventas preparado en el área, con conocimiento en el sector, y que de manera dispuesta atienda las necesidades que surjan, siendo un servicio al cliente integral, capaz de responder no solo temas técnicos, sino de atender temas de cartera. Este cargo sería misional pues va muy ligado con la necesidad de crecimiento de la empresa.

11.1. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con el propósito de encontrar el camino que debe seguir la empresa y continuando con la metodología de trabajo, a través de la entrevista, se definen los criterios de selección más aterrizados al objetivo de crecimiento que tiene la organización.

De esta manera, el logro inicial son los criterios de selección los cuales precisan ser los jueces para emitir una decisión, donde se evaluó la capacidad que tiene la empresa en cuanto a estructura física y de inventario actual; la posibilidad de realización, donde los escenarios no fueran utópicos y por la competencia del mercado fuese reales o aplicables a la empresa y por último, aunque no en todos los casos es necesaria la inversión o si lo fuese sería mínima, sin embargo, es un tema a evaluar pues en cualquier empresa la inversión debe reflejar resultados rentables de lo contrario no habría aprovechamiento de capital.

Una vez definidos los criterios de selección, es necesario evaluar cada estrategia, desde lo teórico y práctico, para ello, la inserción del desarrollo de la entrevista como muestra del resultado de la evaluación de los criterios, donde hay cabida para las observaciones y precisiones del caso.

Después de tener claro el panorama, la decisión o factibilidad que en este caso muestra el resultado del ejercicio, es decir, una vez evaluadas las estrategias con los criterios de selección, se define si es factible o no el desarrollo de cada una.

11.1.1. Evaluación de estrategias - Cuantitativa

En la calificación se utiliza el rango entre 1 a 10, siendo 1 poco probable y 10 muy probable. En ese orden de ideas, la cuantificación por criterio individual fue necesaria, no obstante, la que refleja el grado de importancia es el resultado.

Debido a que la escala va de 1 a 10, se considera 6 como el resultado mínimo para que se apruebe o no la estrategia. Los resultados se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de Estrategias-Cuantitativa

Estrategias de crecimiento	Criterios de selección	Peso	Calificación	Peso ponderación	Resultado
Ajustar los precios	Capacidad interna	35%	5	1,75	3,8
	Posibilidad de realización	40%	2	0,8	
	Inversión	25%	5	1,25	
Mayor promoción	Capacidad interna	35%	2	0,7	5,15
	Posibilidad de realización	40%	8	3,2	
	Inversión	25%	5	1,25	
Más canales de distribución	Capacidad interna	35%	2	0,7	4,35

	Posibilidad de realización	40%	6	2,4	
	Inversión	25%	5	1,25	
Desarrollo de un producto innovador – Nuevas funcionalidades del producto	Capacidad interna	35%	8	2,8	7,1
	Posibilidad de realización	40%	7	2,8	
	Inversión	25%	6	1,5	
Establecer un programa de control de calidad	Capacidad interna	35%	7	2,45	7,95
	Posibilidad de realización	40%	10	4	
	Inversión	25%	6	1,5	
Capturar un grupo específico de clientes	Capacidad interna	35%	7	2,45	6,75
	Posibilidad de realización	40%	7	2,8	
	Inversión	25%	6	1,5	
Adquisición de una línea de productos comprando o aliando a uno o más competidores (integración horizontal)	Capacidad interna	35%	7	2,45	7,8
	Posibilidad de realización	40%	9	3,6	
	Inversión	25%	7	1,75	

Más recursos dedicados al personal de ventas	Capacidad interna	35%	8	2,8	7,6
	Posibilidad de realización	40%	7	2,8	
	Inversión	25%	8	2	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la dinámica establecida para la evaluación de las estrategias, la mejor de ellas sería establecer un programa de control de calidad, sin embargo, las demás no se descartan del todo debido a que pueden proporcionar otros horizontes de actuación que permitan el crecimiento de la empresa.

11.1.2. Evaluación de estrategias – Cualitativa

Además de cuantificar cada estrategia, es necesario cualificar los argumentos para la posible puesta en marcha de estas, es así como se establece el desarrollo de la entrevista con la gerencia de Andamios Acrópolis SAS y el análisis técnico. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Matriz de Estrategias - Cualitativa

Estrategias de crecimiento	Criterios de selección	Desarrollo de la entrevista	Factibilidad
Ajustar los precios	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	De acuerdo con el costo de los productos, calidad y valor agregado en el servicio no lo permiten.	No es factible porque el objeto de la empresa es competir con un buen servicio y de calidad y no con precios bajos

Mayor promoción	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	La experiencia ha dado resultado y hay capacidad para realizarla, pero no hay inventario para responder a la demanda	Ante una mayor promoción hay mayor demanda, pero la capacidad instalada no es suficiente
Más canales de distribución	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	Debido al bajo inventario no se ha contemplado la necesidad	No es factible, debido a que la capacidad no es suficiente aumentar sus canales de distribuciones, adicional a ello implica mayores costos de operación
Desarrollo de un producto innovador – Nuevas funcionalidades del producto	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	Haciendo comparación en el mercado y con productos similares, existe la oportunidad de crear nuevos mercados con el mismo producto y otra utilidad.	Es posible incursionar en nuevos mercados ofreciendo mejoras con los mismos productos, evaluando la rentabilidad que tendría esta operación
Establecer un programa de control de calidad	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	Medir la calidad del servicio, productos y personal mediante actas de entrega en sitio y realización de	A través de la implementación de mecanismos que ayuden a medir la satisfacción de los clientes y generar

		encuestas de satisfacción	un programa orientado hacia la mejora continua
Capturar un grupo específico de clientes	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	El mercado atractivo para la empresa son las obras de mediana envergadura y no sectores como la construcción masiva	A través de mecanismos de fidelización e inversión para aumentar el inventario se pueden llegar a ciertos nichos de mercado
Adquisición de una línea de productos comprando o aliando a uno o más competidores (integración horizontal)	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	Actualmente existe vinculo comercial con dos empresas que soporta la falta de inventario eventualmente	Delimitando las funciones de cada cargo y sus responsabilidades, habría oportunidad de que el tiempo se utilice para que la gerencia tenga tiempo de planear relaciones comerciales a futuro
Más recursos dedicados al personal de ventas	Capacidad interna Posibilidad de realización Inversión	La necesidad de crecimiento implica más personal de apoyo en el proceso de la venta.	Ser más competitivos implica conocer mejor a los clientes, conocer sus necesidades e informarlos en todas sus dimensiones y por la carencia de personal realizando esta función específica se hace necesario

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis muestra la prioridad a la hora de destinar más recursos dedicados al personal de ventas, aunque no desestima alguna de las estrategias, si ofrece como resultado que tendría un bajo impacto con poca probabilidad de realización como ajustar los precios, mayores canales de distribución y mayor promoción.

Así las cosas, es necesario realizar una estrategia integral, debido a que en conjunto hacen robustecer el objetivo de crecimiento de la empresa y a su vez, descartar aquellos que por criterio no van de la mano a ese cumplimiento o no son posibles de realizar como resultado de la evaluación.

Con el fin de concatenar cada estrategia y que se fuesen integrando del menor grado de importancia hacia el mayor empezamos con el lineamiento de **capturar un grupo específico de clientes**, lo que implica invertir en inventario hasta donde la capacidad de la empresa y sus límites lo permitan, por supuesto, evaluado por su gerente, quien a largo plazo pretende tener una gran cantidad de productos, pero en el corto este crecimiento será paulatino. La adquisición de nuevos productos permite ofrecer el servicio a sectores o empresas específicas, fortaleciendo los lazos comerciales y lo más importante, poder atender a los clientes con sus requerimientos.

En el ejercicio, se logró determinar un aspecto competitivo importante. Con la adquisición de nuevo inventario, se podrá dar **nuevas funcionalidades del producto** y a un precio competitivo. Además de ofrecer la utilidad básica de emplear los andamios para trabajos en alturas, hemos descubierto que en el mercado se están empleando materiales de todo tipo para la vida cotidiana. Un claro ejemplo es el uso de estibas, que han sido utilizadas para la decoración de establecimientos de comercio, construcción de camas, sillas entre otros elementos de uso diario en el hogar. Este ejemplo sirve como base para dar una o varias utilidades diferentes a las convencionales empleando el mismo producto y luego del debate las conclusiones son interesantes: emplear andamios como estructuras base para los gimnasios, utilizarlos como estanterías fijas en los establecimientos de comercio, incluso en

casas como closets o mesas y también como estructuras para eventos. Estas nuevas utilidades implican mejoras en cuanto a presentación, sin embargo, el estudio de costos para competir con los productos existentes y la adquisición en cantidad de productos haciendo uso de la economía de escala, disminuiría los costos considerablemente.

Ante una mayor capacidad para soportar la demanda y la implementación de una innovación en el producto, requiere necesariamente la **inyección de recursos en cuanto al personal de ventas**. Debido a que no hay definido un personal que se encargue de realizar estas actividades, con esta nueva estrategia se hace impajaritable tener al menos una persona que se especialice en el ofrecimiento, servicio al cliente, seguimiento y fidelización de clientes.

Conservando la línea de la estrategia, en el momento en que se designe una persona para que desarrolle actividades de tipo comercial, estaría liberando espacio para el gerente de la empresa, quien lo optimizaría planeando el futuro y tomando así mejores decisiones que apunten al objetivo en esencia de la empresa. Entonces, se podrá evaluar la **adquisición de una línea de productos comprando o aliando a uno o más competidores (integración horizontal)**, esto, teniendo en cuenta que en la actualidad existe alianza con dos empresas en el sector, lo que permite que ante la incapacidad de respuesta por una alta demanda se puedan atender a los clientes. Sin embargo, robustecer estas relaciones comerciales, obtener mejores precios y poder atender más nichos de mercado es una tarea que implica mayor dedicación, evaluación de resultados y nuevas alianzas, por lo tanto, es un factor clave de éxito que no se puede menospreciar y dar el mejor rendimiento al conocimiento.

Por último, y aunque quizá por su nombre no llame la atención, es menester **establecer un programa de control de calidad**. Esto no implica una mera certificación ante un ente autorizado, puesto que el enfoque va más en ofrecer al cliente un acta que soporte la entrega de productos y asesoría en diferentes aspectos, logrando que se perciba el compromiso por un mejor servicio y de calidad en todos los aspectos. Hasta ahí no llegaría el ejercicio, pues de fondo lo que se pretende es llegar a realizar posterior al ofrecimiento del servicio una encuesta de satisfacción. Lo que nos condujo a esto es evaluar de cara al frente, la imagen que tienen ellos de la empresa y explotar las observaciones o mejoras que

ellos propongan. Es decir, vamos a analizar los resultados de la operación y mejorar en los aspectos que sean necesarios, puesto que desde el interior es posible tener una visión y el cliente tener una contraparte, porque finalmente la esencia de las empresas son los clientes. En esta investigación, nos dimos cuenta de que en paralelo habría cabida para ello porque puntualmente un cliente se estaba quejando ante el servicio, riesgo que bajo estas implementaciones se podría minimizar.

Según la información suministrada por los copropietarios, el Sr Daniel Restrepo y Jackeline Varón, la empresa cuenta con los recursos necesarios para la puesta en marcha de las diferentes estrategias evaluadas.

11.2. MISIÓN Y VISIÓN

De acuerdo con la estrategia establecida y siguiendo el camino de la investigación, trazamos dos aspectos de gran relevancia para la empresa: Misión y visión. De esta manera, se traza el cómo se harán las cosas dentro de la empresa, el camino a seguir y el horizonte en un tiempo establecido.

A continuación, se definen la nueva misión y visión de la empresa:

MISIÓN

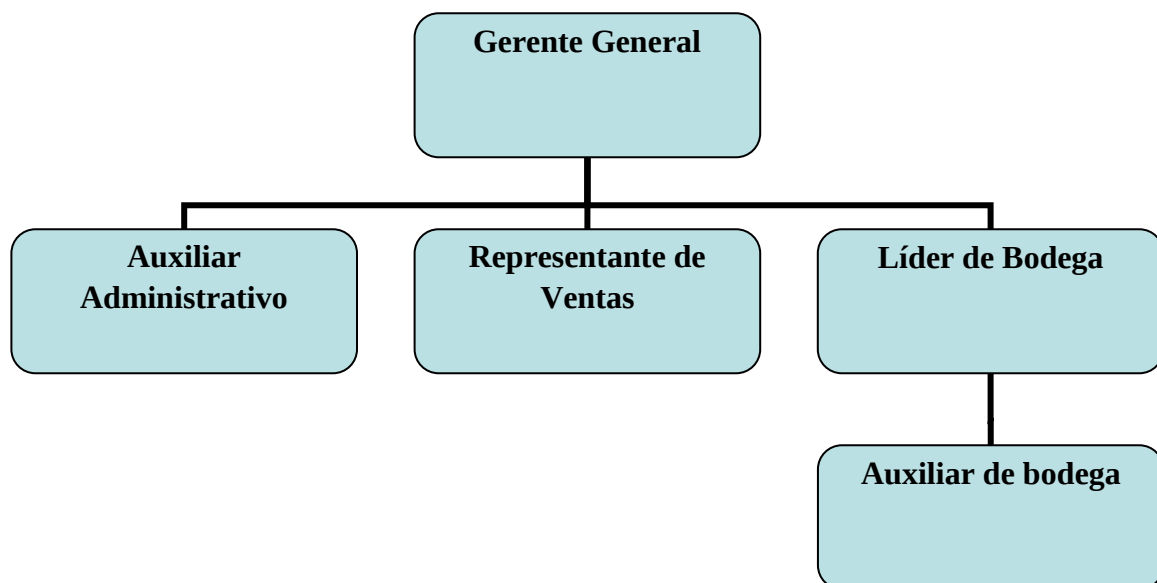
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto alquiler y venta de andamios certificados, garantizando el correcto funcionamiento de nuestros productos a través de asesoría en el uso como valor agregado, con estricto cumplimiento a las normas de seguridad para trabajo en alturas.

VISIÓN

Ser en el año 2023 una empresa líder a nivel nacional en soluciones integrales para trabajos en alturas, con un centro de entrenamiento, siendo reconocidos por nuestros clientes como una empresa responsable, comprometida y de amplio conocimiento en el sector, que permita garantizar posicionamiento en el mercado a través de la calidad de nuestros productos y servicios.

11.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se describe la estructura organizacional de la empresa Andamios Acrópolis S.A.S. de acuerdo con la investigación y análisis.



11.4. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Con base en los resultados, posterior a las entrevistas semi-estructuradas, realizadas a todo el personal de la empresa, se tiene un concepto más claro de los cargos. El objetivo de crecimiento de la empresa ligado a su estrategia permite tener un panorama más claro de las funciones de cada cargo, de manera que se logra suprimir vacíos y optimizar los tiempos.

El análisis permite suprimir los cargos de auxiliar contable y auxiliar administrativo, a un solo cargo: auxiliar administrativo. El diagnóstico arroja que la suma de tiempos muertos y los reprocesos, se puede optimizar, con una persona cuyos conocimientos y habilidades tributarias le permiten ser más eficaz en sus labores, donde además de ello, tendría el objetivo de entregar informes y dar apoyo a la gerencia en cuanto a la toma de decisiones.

Esto implica, además, disminución de costos por suprimir un cargo, a pesar, el contador por poseer conocimientos más específicos devengue un mejor salario.

También al mejorar la estructura de funciones, se presta la oportunidad para integrar al representante de ventas quien estaría de lleno realizando la gestión de mercadeo y publicidad, ventas y fidelización. Además, se empoderaría a la persona para que sea autónoma de tomar decisiones con respecto a las cotizaciones

Al cargo gerencial se le daría la relevancia y las funciones direccionales necesarias para cumplir con el objetivo de la empresa. La creación de comités que permitan la entrega de resultados mensuales dará un mejor horizonte para la dirección y el input necesario para la toma de decisiones. Los comités necesarios son: Comité de ventas y de Recaudo y cartera.

Las descripciones de cargos y competencias se detallan en los formatos a continuación:

DESCRIPCIÓN DE CARGO GERENTE GENERAL

	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS V.001		
	Empresa:	Andamios Acrópolis S.A.S	Fecha actualización: 15/02/2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	GERENTE GENERAL
Nivel:	DIRECTIVO
Área:	ADMINISTRATIVO
Jefe inmediato:	N.A.

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Profesional en administración de empresas o afines
Conocimientos y habilidades:	Conocimientos en planeación estratégica, liderazgo, orientación al logro, gestión financiera, habilidades de negociación, resolución de conflictos
Experiencia Laboral:	Cinco años de experiencia liderando procesos gerenciales y/o de direccionamiento empresarial en el sector de servicios

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Liderar el equipo de trabajo orientado al éxito de la empresa, tomando las decisiones adecuadas con el fin de cumplir con la estrategia de crecimiento, procurando mantener el control de la empresa

RESPONSABILIDADES

Principales	Principales
1. Selección de personal 2. Establecer la meta de venta mensual 3. Establecer la meta de recaudo mensual 4. Aprobar la liquidación de la nómina 4. Aprobar el presupuesto de compra 5. Fijar el presupuesto de compra de materiales mensual 6. Establecer las estrategias necesarias para el cumplimiento de metas 7. Diseñar alianzas estratégicas con los competidores para cumplir con la posible demanda de equipos	9. Planear la venta de equipos con nuevas funcionalidades en conjunto con ventas 10. Aprobar presupuesto para la adquisición de base de datos de clientes potenciales en la ciudad de Cali 11. Crear una tabla de comisiones mensuales por ventas 12. Realizar seguimiento al sistema de calidad de los productos, revisión de los comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes para

8. De acuerdo con el margen útil, definir la capacidad de inversión en nuevos equipos	minimizar problemáticas 13. Elaborar el presupuesto para regalos de fin de año
---	---

COMPETENCIAS

REQUISITOS ESPECIALES	Estudio formal de trabajo técnico en alturas y andamios certificados
------------------------------	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Compromiso	A	• Identifica los objetivos de la visión de la organización y los toma como propios para contribuir de la mejor manera a su realización. • Transmite a sus compañeros los objetivos y el compromiso con la organización. • Es reconocido interna y externamente por cumplir con los compromisos adquiridos con la organización.
Ética	A	• Estructura la visión y misión de la organización sobre sus valores morales. • Basa su trabajo en el respeto a las políticas de la organización y en los valores morales. • Es modelo en su empresa y se le reconoce por actuar en base a sus principios morales en el ámbito personal y laboral.
Orientación al cliente	A	• El cuidado del cliente siempre hace parte de su estrategia de negocio. • Planifica sus acciones y las de sus compañeros, considerando las necesidades de los clientes. • Recopila y analiza información sobre los clientes actuales y potenciales de los clientes internos y externos.
Calidad del trabajo	A	• Tiene una amplia visión, capacidad de análisis, que utiliza para contribuir al éxito de la organización. • Orienta su trabajo para ser altamente eficiente y se orienta a la mejora continua. • Genera nuevos negocios y oportunidades que demanden calidad y eficiencia en la organización.
Orientación a los resultados	A	• Crea políticas para promover y desarrollar comportamientos en sí mismo y la organización. • Implementar sistemas de control y medición para la organización. • Fijar los estándares de calidad de la organización.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Dirección	A	• Define métodos de trabajo eficientes para la organización. • Elige el personal idóneo para los cargos requeridos en la organización. • Asigna las funciones a los integrantes de la organización.

Liderazgo	A	• Establece las estrategias, procesos y métodos para asegurar un eficiente desarrollo del talento humano. • Obtiene el compromiso y respaldo de los integrantes de la organización. • Logra motivar a su equipo de trabajo para obtener los mejores resultados.
Comunicación	A	• Transmite de forma clara información relevante con los integrantes de la organización. • Estructura canales de comunicación. • Expresa con claridad a los integrantes de la organización, los objetivos y estrategias planteados.
Pensamiento estratégico	A	• Comprende de forma oportuna los cambios en el entorno. • Diseña las políticas y procedimientos para aprovechar las fortalezas de su organización y las oportunidades del mercado. • Analiza información para definir la mejor estrategia para la organización.
Relaciones publicas	A	• Establece de forma rápida y efectiva relaciones con las personas. • Logra la cooperación de las personas que son necesarias para alcanzar el éxito de la organización. • Se desenvuelve de forma eficiente en el medio empresarial y social.

HERRAMIENTAS REQUERIDOS

Computador, acceso a todas las carpetas de la empresa, acceso a todos los programas, elementos de oficina y papelería

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Sobre cada proceso de la empresa	Comité de ventas, comité de recaudo y cartera, comité de operaciones

Elaborado	Revisado	Aprobado
Miguel Lucio / Andrés Duque		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO AUXILIAR ADMINISTRATIVO



PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS V.001

Empresa:	Andamios Acrópolis S.A.S	Fecha actualización:	15/02/2018
----------	--------------------------	----------------------	------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Nivel:	Auxiliar
Área:	Contabilidad y cartera
Jefe inmediato:	Gerente General

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Estudiante de contaduría pública de quinto semestre en adelante
Conocimientos y habilidades:	Conocimiento en recaudo y cobro de cartera, bases contables sólidas, conocimiento en liquidación de nómina y liquidación de impuestos ante la DIAN
Experiencia Laboral:	Seis meses como auxiliar contable

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Mantener al día el registro de recaudo y cartera de los clientes, informando continuamente a la gerencia general con los avances y pendientes que se tengan, aportando así soporte para la planeación estratégica de la empresa, además de llevar un óptimo manejo contable.

RESPONSABILIDADES

Principales	Apoyo
1. Elaborar y registrar los comprobantes de ingreso en el software contable SAI OPEN 2. Liquidar la nómina de la empresa, quincenalmente 2. Realizar conciliaciones bancarias mensuales 3. Expedir y solicitar certificados de retención 4. Cobro semanal de cartera 5. Entrega de informe quincenal de cartera con difícil recaudo a la gerencia general 6. Entregar informe de meta de recaudo mensual a la gerencia general	1. Recibir de manera amable y eficaz las llamadas telefónicas 2. Recibir correspondencia y entregarla 3. Administrar papelería y elementos de uso de la empresa llevando registros en planillas 4. Crear planillas necesarias para la contabilidad, elaboración de remisiones de despacho y recibo 5. Entrega y manejo de dotación

7. Verificar que el presupuesto de compra (materiales de mantenimiento y aseo) no se exceda al mes e informar a la gerencia general 8. Entregar gestión contable al profesional contable para su análisis, aprobación y firma certificada	6. Archivar documentos para uso y control de la empresa 7. Apoyo a la gerencia
--	---

COMPETENCIAS

REQUISITOS ESPECIALES	Conocimiento en liquidación de nómina
------------------------------	---------------------------------------

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Compromiso	B	• Asume como propios los objetivos de la organización, se identifica con ellos y lo hace su guía en sus labores. • Se siente orgulloso de estar en la organización y actúa de forma consecuente. • Pone en práctica los mecanismos de control establecidos.
Ética	B	• Guía sus acciones a través de sus valores morales. • Respeta las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientada a las buenas costumbres y buenas prácticas profesionales. • Orienta a sus compañeros en situaciones en las que sus intereses son inconsistentes o contradictorios.
Orientación al cliente	C	• Cuenta con disponibilidad para atender los clientes internos y externos. • Responde a las necesidades de los clientes, buscando satisfacción más allá de lo esperado. • Dedicar tiempo a conocer sus clientes y las necesidades.
Calidad del trabajo	B	• Define objetivos claros y diseña los procesos adecuados, para el beneficio de todos. • Maneja equipos de trabajo altamente eficientes orientados a la mejora continua. • Posee amplio conocimiento de su área de trabajo y lo comparte con sus compañeros.
Orientación a los resultados	A	• Crea políticas para promover y desarrollar comportamientos en sí mismo y la organización. • Implementar sistemas de control y medición para la organización. • Fijar los estándares de calidad de la organización.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Liderazgo	C	• Propone nuevas formas para realizar sus funciones y la de los demás. • Logra obtener el respaldo de los integrantes de la organización. • Motiva a sus compañeros para obtener mejores

		resultados.
Trabajo en equipo	A	• Fomenta la colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio y colaboración entre las áreas de la organización. • Apoya el desempeño de las demás áreas de trabajo.
Iniciativa	B	• Promueve acciones eficaces y efectivas para anticipa a las situaciones internas de la organización. • Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia. • Tiene una pronta respuesta a los cambios de la organización.
Negociación con los proveedores	B	• Negociación de forma eficiente con los proveedores. • Estandariza los procedimientos con los proveedores. • Evalúa las negociaciones realizadas con los proveedores.
Búsqueda y análisis de información financiera	B	• Hace un primer análisis de la información financiera de la empresa. • Entregar informes sobre la información financiera de la empresa. • Realizar un comparativo de los resultados financieros de la empresa versus el sector

HERRAMIENTAS REQUERIDOS

Computador, software contable, elementos de oficina y papelería, dotación

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Compras	Gerente General, comité de recaudo y cartera

Elaborado	Revisado	Aprobado
Miguel Lucio / Andrés Duque		

DESCRIPCIÓN DE CARGO REPRESENTANTE DE VENTAS



PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS V.001

Empres a:	Andamios Acrópolis S.A.S	Fecha actualización:	15/02/2018
--------------	-----------------------------	----------------------	------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	REPRESENTANTE DE VENTAS
Nivel:	Ejecutivo
Área:	Comercial
Jefe inmediato:	Gerente General

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Formación profesional en administrador de empresas, ventas o afines
Conocimientos y habilidades:	Persona proactiva con capacidad de asumir responsabilidades, conocimiento en liquidación de cotizaciones, amplia habilidad en negociaciones, estrategias de venta
Experiencia Laboral:	Un año en ventas de servicios, atención al cliente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Aportar desde el cargo al cumplimiento del crecimiento en ventas, cumpliendo con la estrategia de la empresa, garantizando la satisfacción del cliente, realizando reportes de las problemáticas visualizadas y proponiendo nuevas estrategias de venta, mercadeo y publicidad.

RESPONSABILIDADES

Principales	Apoyo
1. Atención telefónica 2. Cotización de andamios certificados 3. Elaboración de remisiones de salida de andamios 3. Revisión de documentos para despacho de andamios 4. Realización de contratos para alquiler de andamios 5. Realizar actividades de fidelización con los clientes 6. Elaborar encuestas de satisfacción a los clientes, semestralmente 7. Entregar informe de cumplimiento de meta mensual 8. Explorar el potencial de nuevos mercados con las	1. Realizar actividades de verificación y archivo de documentos

diferentes utilidades de los andamios	
---------------------------------------	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Compromiso	B	• Asume como propios los objetivos de la organización, se identifica con ellos y lo hace su guía en sus labores. • Se siente orgulloso de estar en la organización y actúa de forma consecuente. • Pone en práctica los mecanismos de control establecidos.
Ética	B	• Guía sus acciones a través de sus valores morales. • Respeta las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientada a las buenas costumbres y buenas prácticas profesionales. • Orienta a sus compañeros en situaciones en las que sus intereses son inconsistentes o contradictorios.
Orientación al cliente	B	• Promueve la actitud de buscar más información según las necesidades de los clientes potenciales y actuales. • Indaga más allá de las necesidades que manifiesta tener actualmente los clientes internos y externos. • Adecua los productos y servicios a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
Calidad del trabajo	B	• Define objetivos claros y diseña los procesos adecuados, para el beneficio de todos. • Maneja equipos de trabajo altamente eficientes orientados a la mejora continua. • Posee amplio conocimiento de su área de trabajo y lo comparte con sus compañeros.
Orientación a los resultados	A	• Crea políticas para promover y desarrollar comportamientos en sí mismo y la organización. • Implementar sistemas de control y medición para la organización. • Fijar los estándares de calidad de la organización.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Trabajo en equipo	A	• Fomenta la colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio y colaboración entre las áreas de la organización. • Apoya el desempeño de las demás áreas de trabajo.
Presentación de soluciones comerciales	B	• Diseña estrategias de publicidad para la organización. • Realiza planes de fidelización y atención al cliente. • Cumple con las metas de ventas planteadas.
Negociación con los clientes	B	• Diseña estrategias de cierre de negocios con los clientes. • Analiza las bases de datos para conseguir clientes. • Manipula los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Resolución de problemas comerciales	A	• Interpreta las necesidades, quejas, solicitudes y peticiones de los clientes para satisfacer sus necesidades. • Vela por el bien de la empresa y mejorar las relaciones con sus clientes. • Valida estrategias para evitar inconvenientes con los clientes.
Manejo relaciones de negocio	A	• Rompe con el vínculo cliente – empresa para fidelizar a los usuarios. • Persuade a los clientes para que perciban atención personalizada por parte de la empresa. • Vela por mantener las relaciones comerciales con los clientes

HERRAMIENTAS REQUERIDAS
Computador, material POP, teléfono celular y fijo, dotación

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Cotizaciones	Gerente General, comité de mercadeo y ventas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Miguel Lucio / Andrés Duque		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO LIDER DE BODEGA



PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS V.001

Empresa:	Andamios Acrópolis S.A.S	Fecha actualización:	15/02/2018
----------	--------------------------	----------------------	------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	LIDER DE BODEGA
Nivel:	Supervisor
Área:	Almacenamiento
Jefe inmediato:	Gerente General

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Técnico o tecnólogo en procesos logísticos, industrial y/o administrativos
Conocimientos y habilidades:	Manejo de personal, conocimiento en la recepción, despacho, clasificación, almacenaje de mercancía, capacidad de negociación con proveedores
Experiencia Laboral:	Mínimo un año de experiencia de manejo de personal (equipos menores a diez personas) y mantenimiento de equipos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Velar por la preservación, mantenimiento, pintura y limpieza de los andamios y escaleras, permitiendo ofrecer la mejor presentación y equipo de mejor calidad a los clientes, liderando el equipo de trabajo en bodega. Además, cumplir con el tiempo de entrega de equipos siempre y cuando la capacidad del vehículo permita el transporte.

RESPONSABILIDADES

Principales	Apoyo
1. Realizar la distribución de las actividades de mantenimiento con los auxiliares de bodega 2. Validar la mercancía a despachar (andamios y/o escaleras) contra la remisión de salida 3. Realizar entrega del equipo (andamios) con previa autorización de la gerencia general 4. Elaborar el acta de devolución de las unidades devueltas por el cliente y las condiciones de entrega 5. Revisar las condiciones de entrega de la mercancía devuelta 6. Velar por la preservación y correcta manipulación de la	1. informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato 2. Liderar el equipo de trabajo del área de almacenamiento y conservar las buenas relaciones interpersonales 3. Realizar el aseo del área de bodega y velar por el orden de la bodega 4. En casos especiales, apoyar al área administrativa con la entrega de facturas

herramienta a su cargo 7. Realizar mantenimiento (limpieza y pintura de andamios) para mejorar la presentación hacia los clientes 8. Manejar de manera adecuada la herramienta a su cargo 9. Realizar las cotizaciones necesarias para los implementos de aseo y mantenimiento de equipos mínimo con 15 días de anticipación, entregar a la gerencia para la aprobación de presupuesto y posterior compra	y recaudo de cartera en la ciudad 5. Encargarse del mantenimiento mínimo, al vehículo asignado e informar anomalías a la gerencia general
--	--

COMPETENCIAS

REQUISITOS ESPECIALES	Licencia de conducción categoría C2
------------------------------	-------------------------------------

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Compromiso	C	• Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. • Se mantiene motivado y ayuda a motivar a sus compañeros. • Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza sus objetivos, esforzándose por mejorar su desempeño.
Ética	C	• Guía sus acciones de acuerdo con sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma forma. • Respeta la forma de trabajo establecida en la empresa, los valores y principios morales. • Busca soluciones cuando sus valores chocan con las exigencias laborales.
Orientación al cliente	D	• Promueve con sus compañeros la importancia del contacto con los clientes. • Tiene buena actitud hacia sus compañeros. • Atiende a cada cliente con dedicación en busca de satisfacer sus requerimientos.
Calidad del trabajo	C	• Realiza procesos adecuados y prácticos. • Es líder de equipos eficientes en los que promueve la mejora continua. • Posee amplio reconocimiento de la organización, es reconocido por el buen desempeño en su área de especialización.
Orientación a los resultados	C	• Mantiene una actitud orientada al logro. • Superar los resultados planteados por la organización. • Realizar seguimiento a las labores propias.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
--------------------------	-------	----------------

Liderazgo	C	• Propone nuevas formas de realizadas en busca de mejora de los procesos y resultados • Lidera equipos de trabajo orientados al logro • Realiza prácticas que promueven el sentido de pertenencia hacia la empresa
Adaptabilidad - Flexibilidad	B	• Ajusta su conducta a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa • Se adapta a las diferentes labores que puedan surgir con el fin de obtener los mejores resultados • Realiza esfuerzos superiores, extendiendo los horarios para garantizar la atención a los clientes
Comunicación	B	• Sostiene una permanente comunicación con la parte administrativa • Garantiza que la información suministrada cumpla con los requerimientos de los clientes y proveedores • Entrega de manera clara y eficaz los requerimientos del área con miras al cumplimiento los objetivos
Trabajo en equipo	C	• Permite el flujo de trabajo entre áreas a tiempo • Promueve el trabajo en equipo con los colaboradores • Trabaja por un ambiente laboral sano y lleno de colaboración

HERRAMIENTAS REQUERIDOS

Herramienta automotriz, llanta de repuesto, vehículo tipo camioneta, herramienta necesaria para mantenimiento de andamios (inventario de almacenamiento), brochas, cinturón de soporte, guantes, hombreras, gafas, casco, implementos de aseo, dotación

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
N.A.	Gerente General, comité de operaciones

Elaborado	Revisado	Aprobado
Miguel Lucio / Andrés Duque		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO AUXILIAR DE BODEGA

	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS V.001		
	Empresa: Andamios Acrópolis S.A.S	Fecha actualización:	15/02/2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	AUXILIAR DE BODEGA
Nivel:	Auxiliar
Área:	Almacenamiento
Jefe inmediato:	Líder de bodega

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Bachiller graduado
Conocimientos y habilidades:	Conocimiento en la recepción, despacho, clasificación, almacenaje de mercancía, conocimiento básico en pintura de estructuras metálicas, manejo de herramientas
Experiencia Laboral:	Mínimo un año de experiencia en labores de bodega

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Velar por la preservación, mantenimiento, pintura y limpieza de los andamios y escaleras, permitiendo ofrecer la mejor presentación y equipo de mejor calidad a los clientes.

RESPONSABILIDADES

Principales	Apoyo
1. Validar la mercancía a despachar (andamios y/o escaleras) contra la remisión de salida 2. Realizar entrega del equipo (andamios) con previa autorización de la gerencia general 3. Revisar el acta de devolución versus el inventario devuelto por el cliente y las condiciones de entrega de la mercancía 4. Manejar de manera adecuada la herramienta de mantenimiento a su cargo 5. Velar por la preservación y correcta manipulación de la herramienta a su cargo	1. informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato 2. Mantener buenas relaciones interpersonales con todos los miembros del equipo de trabajo 3. Realizar el aseo del área de bodega, sala de capacitación y baños 4. Velar por la clasificación y orden de la mercancía en la bodega

6. Realizar mantenimiento (limpieza y pintura de andamios) para mejorar la presentación hacia los clientes	
--	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Compromiso	C	• Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. • Se mantiene motivado y ayuda a motivar a sus compañeros. • Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza sus objetivos, esforzándose por mejorar su desempeño.
Ética	C	• Guía sus acciones de acuerdo con sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma forma. • Respeta la forma de trabajo establecida en la empresa, los valores y principios morales. • Busca soluciones cuando sus valores chocan con las exigencias laborales.
Orientación al cliente	D	• Promueve con sus compañeros la importancia del contacto con los clientes. • Tiene buena actitud hacia sus compañeros. • Atiende a cada cliente con dedicación en busca de satisfacer sus requerimientos.
Calidad del trabajo	C	• Realiza procesos adecuados y prácticos. • Es líder de equipos eficientes en los que promueve la mejora continua. • Posee amplio reconocimiento de la organización, es reconocido por el buen desempeño en su área de especialización.
Orientación a los resultados	C	• Mantiene una actitud orientada al logro. • Superar los resultados planteados por la organización. • Realizar seguimiento a las labores propias.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Dinamismo - Energía	C	• Entrega las tareas solicitadas por sus superiores en los tiempos dispuestos para la labor • Desempeña sus actividades con un nivel mínimo de productividad • Responde de manera proactiva a las actividades cotidianas propias del cargo
Adaptabilidad - Flexibilidad	C	• Ajusta su conducta a las diferentes a las situaciones que requieren su labor • Se adapta a las diferentes labores y cambios que puedan surgir en sus funciones cotidianas • Se ajusta a los horarios extendidos para concluir tareas

		extraordinarias que surjan en el área
Trabajo en equipo	D	• Cumple con sus funciones y aporta a los demás en el logro de los objetivos del área • Traba en equipo con los demás colaboradores • Contribuye con un ambiente laboral sano y lleno de colaboración en su área

HERRAMIENTAS REQUERIDOS
Herramienta necesaria para mantenimiento de andamios (inventario de almacenamiento), brochas, cinturón de soporte, guantes, hombreras, gafas, casco, implementos de aseo, dotación

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
N.A.	Líder de bodega

Elaborado	Revisado	Aprobado
Miguel Lucio / Andrés Duque		

11.5. COMPETENCIAS

Con el fin de contribuir desde cada cargo y cumplir los objetivos planteados por la organización, se han definido las siguientes competencias cardinales que deber ser evidenciadas por todos los colaboradores de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S (Ver Tabla 6):

Tabla 6. Competencias Cardinales

Competencias	Descripción
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales
Ética	Sentir y obrar en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional como en la vida privada, que aun en forma contraria a supuestos intereses propios y del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea.

Competencias	Descripción
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como a los clientes de los propios clientes, como personal ajeno a la organización. No se tratando de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Competencias	Descripción
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Alles (2005)

Además de las competencias cardinales, se describe en detalle las competencias específicas orientadas a que desde cada cargo se aporte al cumplimiento de las metas de la empresa. Dicho, en otros términos, cada colaborador funciona como un engranaje y el producto final de la empresa se puede ver afectado por el rol que asuma cada uno y el correcto cumplimiento de sus funciones. A continuación, se describen cada una de ellas:

Competencias	Descripción
Dirección	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, guiando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar las funciones del equipo de trabajo en función de las competencias y conocimientos de cada uno.

Competencias	Descripción
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y el respaldo de los colaboradores para enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento.

Competencias	Descripción
Comunicación	Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Competencias	Descripción
Pensamiento estratégico	Capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno, estableciendo su impacto en la organización, aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades para actuar sobre las debilidades, implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral y logras los objetivos y metas planeados.

Competencias	Descripción
Relaciones publicas	Capacidad para establecer relaciones con personas cuya colaboración es necesaria, como clientes o proveedores. Implica también aspectos culturales que le permitan relacionarse y desenvolverse en el medio empresarial.

Competencias	Descripción
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.

Competencias	Descripción
Iniciativa	Capacidad para actuar de forma proactiva y pensar en acciones con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.

Competencias	Descripción
Negociación con los proveedores	Capacidad para negociar de forma efectiva con los proveedores, generando relaciones de largo plazo en busca de beneficiar a la organización.

Competencias	Descripción
Búsqueda y análisis de información financiera	Capacidad de indagar y comparar en el mercado de competidores el manejo de los activos financieros, pasivos, compromisos, así como la capacidad de endeudamiento versus la capacidad de la empresa.

Competencias	Descripción
Presentación de soluciones comerciales	Capacidad de proponer soluciones comerciales con enfoque estratégico desde los aspectos de mercadeo, ventas, publicidad, promoción, fidelización y atención al cliente como apoyo a la gerencia comercial

Competencias	Descripción
Negociación con los clientes	Capacidad de enfrentar los temas comerciales desde la venta en frío, manejo de bases de datos y cierres de negocio, estructurando metodológicamente las necesidades de los clientes, entregando una asesoría detallada en la prestación del servicio

Competencias	Descripción
Resolución de problemas comerciales	Afrontar de manera autónoma decisiones de nivel intermedio respecto a las problemáticas que puedan transcurrir en el cierre de negociaciones, prestación del servicio incluso servicio postventa garantizando la satisfacción del cliente

Competencias	Descripción
Manejo relaciones de	Capacidad de interpretar las necesidades de los clientes desde la perspectiva de los negociadores, brindando una completa asesoría y siendo capaz de romper la barrera cliente-empresa a un nivel más de atención más

negocio	personalizado
----------------	---------------

Competencias	Descripción
Adaptabilidad-Flexibilidad	Capacidad de entender y comprender las diferentes situaciones, a fin adaptarse fácil y rápidamente

Competencias	Descripción
Dinamismo-Energía	Capacidad de brindar el máximo de productividad sin importar las largas jornadas laborales, atendiendo siempre en los menores tiempos posibles y con ideas nuevas que aporten al logro de los equipos, de los superiores y de la empresa

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Alles (2005)

11.6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

11.6.1. Competencias Cardinales

Después de definir las competencias tanto cardinales como específicas, es necesario citarlas y establecer los niveles que pueda tener, definiendo las capacidades propias del nivel citado.

Competencias	Descripción
Compromiso:	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales

Compromiso	
A	Capacidad para definir la misión, visión, valores y la estrategia de la organización, generando en todos sus integrantes la capacidad de asumirlos como propios, además de cumplir y superar los resultados esperados para su gestión.
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos estipulados en la misión, visión, valores y estrategia de la organización, sentirlos como propios, y superar los resultados esperados en su área de trabajo.
C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados con relación a su cargo y sentirlos como propios, además de cumplir y superar con las obligaciones del cargo.
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su trabajo, y cumplir con los resultados esperados.

Competencias	Descripción
	Sentir y obrar en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales,

Ética	respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional como en la vida privada, que aun en forma contraria a supuestos intereses propios y del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea.
--------------	---

Ética	
A	• Capacidad para definir la misión, visión, valores y estrategia sobre valores morales y buenas prácticas organizacionales, priorizando los valores morales sobre los intereses propios y de la organización además actuar con respeto en los ámbitos personal y laboral.
B	• Capacidad para dirigir su área a cargo para actuar sobre la base de valores morales y buenas prácticas organizacionales, priorizando los valores morales sobre los intereses propios y de su área de trabajo, actuar con respeto en los ámbitos personal y laboral.
C	• Capacidad para guiar su grupo de trabajo para actuar sobre la base de valores morales y buenas prácticas organizacionales, priorizando los valores morales sobre los intereses propios y de su grupo de trabajo, actuar con respeto en los ámbitos personal y laboral.
D	• Capacidad para actuar en base a sus valores morales y buenas prácticas organizacionales, actuar con respeto

Competencias	Descripción
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como a los clientes de los propios clientes, como personal ajeno a la organización. No se tratando de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Orientación al cliente	
A	• Capacidad para crear las políticas, procedimientos y el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje con el fin de lograr la satisfacción de los clientes, estableciendo relaciones a largo plazo, entregar los productos o servicios con un valor agregado y de este modo alcanzar el reconocimiento en el mercado
B	• Capacidad de anticiparse a los pedidos de los clientes y buscar de forma permanente satisfacer las necesidades de estos. Capacidad para proponer acciones de mejora en busca de construir relaciones de largo plazo.
C	• Capacidad para para actuar orientado a los pedidos y la satisfacción del cliente. Capacidad para para mantener a tentó a las necesidades de los clientes y brindar soluciones a sus necesidades.
D	• Capacidad para interpretar las necesidades de los clientes, solucionar sus problemas y atender sus inquietudes de acuerdo con sus posibilidades.

Competencias	Descripción
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Calidad del trabajo	
A	• Capacidad para crear políticas, procedimientos para toda la organización orientados a la excelencia y la mejora continua en la prestación de los servicios ofrecidos, para beneficio propio y de los clientes.
B	• Capacidad para proponer procedimientos para toda la organización. Orientados a la mejora continua en la prestación de los servicios ofrecidos, para beneficio propio y de los clientes.
C	• Capacidad para proponer mejoras en los procedimientos de su área de trabajo, en busca de la mejora continua para el beneficio de su propio y de los clientes.
D	• Capacidad para trabajar con altos estándares de calidad y orientar su trabajo a la mejora continua de sus procesos para beneficio propio y de los clientes.

Competencias	Descripción
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Orientación a los resultados.	
A	Capacidad para crear políticas para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización, orientados a la superación de los resultados esperados, fijando altos estándares de calidad, Capacidad para implementar sistemas de control y mediciones que permitan evaluar el logro de las metas planteadas.
B	Capacidad para orientar los comportamientos propios y de los otros hacia el logro y la superación de los resultados esperados, bajos los estándares de calidad ya establecidos. Capacidad para para realizar seguimiento a las labores propias y de sus colaboradores a través de los sistemas de seguimiento y control dispuestos por la organización.
C	Capacidad para mantener una actitud orientada al logro y la superación de los resultados esperados. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización de las labores propias y de sus colaboradores.

D	Capacidad para demostrar a través de su comportamiento, su disposición para alcanzar los resultados planteados. Capacidad para el seguimiento y control de su propio trabajo.
----------	---

11.6.2. Competencias específicas

A continuación se detallan las competencias específicas y sus niveles, las cuales se encuentran detalladas en cada descripción de cargo:

Competencias	Descripción
Dirección	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, guiando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar las funciones del equipo de trabajo en función de las competencias y conocimientos de cada uno.

Dirección	
A	Capacidad de diseñar e implementar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para alcanzar las metas de la organización. Capacidad para seleccionar a los integrantes de la organización, alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes.
B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes.
C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicarles

	las metas fijadas por la organización, alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes.
D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad, dirigiendo las acciones del equipo hacia el cumplimiento de las metas fijadas.

Competencias	Descripción
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y el respaldo de los colaboradores para enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento.

Liderazgo	
A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos y métodos de trabajo con el fin de asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento humano, al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de los integrantes de la organización.
B	Capacidad para diseñar procesos y métodos de trabajo con el fin de asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento humano, al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de los integrantes de la organización.
C	Capacidad para nuevas formas de hacer sus funciones y la de los demás con el fin de asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento humano, al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de los integrantes de la organización.
D	Capacidad para asegurar la conducción del personal a cargo y al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de los integrantes de su grupo de trabajo.

Competencias	Descripción
Comunicación	Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Comunicación	
A	Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Capacidad de estructurar canales de comunicación con el fin establecer relaciones en todos los sentidos.
B	Capacidad para comunicarse de forma efectiva con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Capacidad para mantener el intercambio permanente de información.
C	Capacidad para transmitir de forma clara y concisa la información requerida por los demás. Capacidad de estructurar canales de comunicación con el fin obtener la información necesaria para sus tareas.
D	Capacidad para transmitir de forma clara y entendible la información requerida por los demás. Capacidad de estructurar canales de comunicación con el fin obtener la información que necesita.

Competencias	Descripción
Pensamiento estratégico	Capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno, estableciendo su impacto en la organización, aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades para actuar sobre las debilidades, implica la capacidad para

	visualizar y conducir la organización con un enfoque integral y logras los objetivos y metas planeados.
--	---

Pensamiento estratégico	
A	Capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno, estableciendo su impacto en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que le permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades para actuar sobre las debilidades, implica la capacidad para definir la visión de la organización y alcanzar los objetivos y metas planeados.
B	Capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno, estableciendo su impacto en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en su área que le permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades para actuar sobre las debilidades, implica la capacidad para conducir el área a su cargo para alcanzar los objetivos y metas planeados.
C	Capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno, estableciendo su impacto en la organización. Capacidad para proponer mejoras sobre los procesos que realiza, que le permitan aprovechar los recursos y oportunidades para reducir las debilidades, implica la capacidad para conducir el grupo a su cargo para alcanzar los objetivos de la organización.
D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en su área en función de las necesidades de la organización.

Competencias	Descripción
	Capacidad para establecer relaciones con personas cuya colaboración es necesaria, como clientes o proveedores. Implica también aspectos culturales que le permitan

Relaciones publicas	relacionarse y desenvolverse en el medio empresarial.
----------------------------	---

Relaciones publicas	
A	Capacidad para establecer rápida y efectivas relaciones con personas y lograr la cooperación de las que resultan necesarias para el éxito de la organización, como clientes o proveedores. Implica también la capacidad para desenvolverse de la mejor manera en el medio empresaria y social, con base en sus conocimientos sobre el mercado.
B	Capacidad para establecer relaciones efectivas con personas y lograr el apoyo de las que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización, como clientes o proveedores. Implica también la capacidad para vincularse de forma adecuada cola comunidad del negocio.
C	Capacidad para establecer relaciones específicas que sean de convenientes a la organización. Implica la capacidad para vincularse de forma positiva en el medio empresarial.
D	Capacidad para conseguir el apoyo de las personas pertenecientes a su grupo de trabajo, la cual se encuentra ligada a las responsabilidades de su área.

Competencias	Descripción
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.

Trabajo en equipo	
A	Capacidad para fomentar la colaboración en toda la organización, promover el intercambio y colaboración entre las áreas para alcanzar en conjunto los objetivos planteados.
B	Capacidad para fomentar la colaboración en su área, promover el intercambio y colaboración entre las áreas para alcanzar en conjunto los objetivos planteados.
C	Capacidad para fomentar la colaboración en su sector, promover el intercambio y colaboración entre las áreas para alcanzar en conjunto los objetivos planteados.
D	Capacidad para fomentar la colaboración con otras personas, apoyar el trabajo de otras áreas para alcanzar en conjunto los objetivos planteados.

Competencias	Descripción
Iniciativa	Capacidad para actuar de forma proactiva y pensar en acciones con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.

Iniciativa	
A	Capacidad para anticiparse a situaciones externas e internas de la organización, para prever acciones eficaces y efectivas. Capacidad para analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia para crear oportunidades y evitar problemas potenciales.
B	Capacidad para anticiparse a situaciones internas de la organización, para prever acciones eficaces y efectivas. Capacidad para analizar las situaciones planteadas en

	profundidad y elaborar planes de contingencia para crear oportunidades y evitar problemas potenciales.
C	Capacidad para resolver situaciones complejas de la organización, para prever acciones eficaces y efectivas. Capacidad para analizar situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia para crear oportunidades y evitar problemas potenciales.
D	Capacidad para resolver situaciones cuando se presenten en la organización.

Competencias	Descripción
Negociación con los proveedores	Capacidad para negociar de forma efectiva con los proveedores, generando relaciones de largo plazo en busca de beneficiar a la organización.

Negociación con los proveedores	
A	Capacidad para generar políticas de negociación con los proveedores con el fin de estandarizar los procesos de negociación, generando mayor beneficio a la organización,
B	Capacidad para generar procedimientos con los proveedores con el fin de estandarizar los procesos de negociación, generando mayor beneficio a la organización,
C	Capacidad para negociar proveedores siguiendo los procesos de negociación, generando mayor beneficio a la organización,
D	Capacidad para atender las negociaciones con los proveedores, generando mayor beneficio a la organización,

Competencias	Descripción
Búsqueda y análisis de información financiera	Capacidad de indagar y comparar en el mercado de competidores el manejo de los activos financieros, pasivos, compromisos, así como la capacidad de endeudamiento versus la capacidad de la empresa.

Búsqueda y análisis de información financiera	
A	Capacidad de investigar, comparar, analizar la información de la empresa, entregar informes y emitir estrategias que lleven al crecimiento de la empresa, para apoyar la dirección de la empresa
B	Capacidad de investigar, comparar y entregar informes a la empresa como soporte al direccionamiento en la toma de decisiones de la gerencia
C	Capacidad para entregar informes del estado de las cuentas de la empresa, desfases en los diferentes presupuestos.
D	Entregar informes del estado de las cuentas de la compañía

Competencias	Descripción
Presentación de soluciones comerciales	Capacidad de proponer soluciones comerciales con enfoque estratégico desde los aspectos de mercadeo, ventas, publicidad, promoción, fidelización y atención al cliente como apoyo a la gerencia comercial

Presentación de soluciones comerciales	
A	Capacidad para diseñar planes estratégicos de crecimiento con enfoque en publicidad, mercadeo, venta, promoción, fidelización y atención al cliente apoyando a la gerencia en la toma de decisiones, entrega de informes y análisis con diferencias competitivas en el sector, capacidad de cumplimiento de meta de ventas
B	Capacidad para diseñar estrategias de publicidad, venta, fidelización y atención al cliente a la gerencia general, capacidad de cumplimiento de meta de ventas
C	Capacidad de cumplimiento de metas de venta, plan de fidelización y atención a clientes
D	Capacidad de venta y cumplimiento de metas

Competencias	Descripción
Negociación con los clientes	Capacidad de enfrentar los temas comerciales desde la venta en frío, manejo de bases de datos y cierres de negocio, estructurando metodológicamente las necesidades de los clientes, entregando una asesoría detallada en la prestación del servicio

Negociación con los clientes	
A	Capacidad de identificar cada cliente para cumplir con los cierres de negocio, ofreciendo estratégicamente los servicios necesarios, atendiendo estos como una asesoría
B	Capacidad de manejar estrategias de cierre de negocios con los clientes, trabajados desde bases de datos o visitas en frío, manipulando los diferentes productos y servicios ofrecidos por la empresa

C	Capacidad autónoma de manejo de clientes para cierre de negocios difíciles y manejo de presión para el cumplimiento de metas
D	Capacidad de negociación con clientes ofreciendo los diferentes productos y servicios de la empresa

Competencias	Descripción
Resolución de problemas comerciales	Afrontar de manera autónoma decisiones de nivel intermedio respecto a las problemáticas que puedan transcurrir en el cierre de negociaciones, prestación del servicio incluso servicio postventa garantizando la satisfacción del cliente

Resolución de problemas comerciales	
A	Capacidad de interpretar las necesidades, quejas, reclamos, solicitudes y peticiones de los clientes con el fin de dar respuesta y satisfacer al cliente de manera certera, velando siempre por el bien de la empresa y mejorar las relaciones con los clientes, tomando decisiones intermedias de ejecución que puedan afectar a las demás áreas, notificando a la gerencia general, validando estrategias a futuro para evitar nuevos problemas
B	Capacidad de interpretar las problemáticas de los clientes y tomar las acciones correctivas del caso, presentando informe a la gerencia general
C	Capacidad de trasladar los requerimientos de los clientes a las áreas encargadas, con el fin de dar respuesta oportuna y concreta a los clientes, o escalando a la gerencia general para tomar las decisiones pertinentes
D	Direccionar las necesidades, quejas y reclamos de los clientes, a las áreas encargadas para que entregue respuesta, realizando la trazabilidad respectiva

Competencias	Descripción
Manejo relaciones de negocio	Capacidad de interpretar las necesidades de los clientes desde la perspectiva de los negociadores, brindando una completa asesoría y siendo capaz de romper la barrera cliente-empresa a un nivel más de atención más personalizado

Manejo relaciones de negocio	
A	Capacidad de romper el vínculo cliente-empresa, con el objetivo de fidelizar a los usuarios, de manera que el cliente pueda percibir atención personalizada. Velar que esta relación se mantenga en cualquier nivel de los clientes, sean analistas, coordinadores, directores, gerentes, ETC
B	Capacidad de mantener relaciones personales, fortaleciendo el vínculo de Cliente empresa
C	Capacidad de mantener un esquema personalizado de atención a los clientes, logrando un mínimo de permanencia de los clientes
D	Capacidad de lograr contacto permanente en las diferentes líneas de atención de los clientes en donde haya capacidad de decisión como lo pueden ser analistas, coordinadores, directores, gerentes, ETC.

Competencias	Descripción
Adaptabilidad-Flexibilidad	Capacidad de entender y comprender las diferentes situaciones, a fin adaptarse fácil y rápidamente

Adaptabilidad-Flexibilidad	
A	Capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan, adaptar la conducta, trabajar en equipo y acoger a las condiciones presentadas, sin dejar de reflexionar sobre el entorno, la conducta propia, el logro de objetivos y la entrega de información relevante a la gerencia general
B	Capacidad de entender y ajustar la conducta a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa con enfoque a aportar desde la labor, al cumplimiento de los objetivos de la empresa
C	Capacidad de entender y ajustar la conducta a situaciones de la empresa cumpliendo con los lineamientos dispuestos en la misión de la empresa
D	Capacidad de ajustar la conducta a situaciones que se presenten dentro de la empresa

Competencias	Descripción
Dinamismo-Energía	Capacidad de brindar el máximo de productividad sin importar las largas jornadas laborales, atendiendo siempre en los menores tiempos posibles y con ideas nuevas que aporten al logro de los equipos, de los superiores y de la empresa

Dinamismo-Energía	
A	Capacidad de aportar más incluso en las situaciones más difíciles, aportando mejores acciones, con tiempos mínimos de respuesta, entregando el máximo de energía con el equipo que interactúa, entregando todo no solo en la operativa, sino también en los resultados, informes, ideas o estrategias constantes para la mejora de la continua de la

	empresa
B	Capacidad de aportar el máximo rendimiento en la organización, participando activamente en las diferentes actividades propuestas, entregando informes e ideas esenciales para el mejoramiento del equipo y los resultados de la empresa
C	Capacidad de desarrollar las actividades a cargo en los tiempos mínimos de respuesta entregados por sus superiores, cumpliendo con los objetivos de la empresa
D	Capacidad de entregar los resultados necesarios en el horario dispuesto por la empresa para cumplir con las funciones

12.CONCLUSIONES

- La meta del trabajo de grado consistía en cumplir con los objetivos específicos propuestos, en los que en la primera parte se trataba de rediseñar la estrategia de la empresa, tema puntual que nos ocupó con el sentido de pertenencia propio de una asesoría, pues el éxito no solo consta de la entrega del trabajo de grado sino de la posibilidad de implementar las propuestas. Tener la posibilidad de contactar directamente a los propietarios, indagar por la competencia y conocer a fondo el mercado, llevó a que las diferentes estrategias fuesen viables y muy acertadas, al punto de que fueron del total agrado del gerente.
- Después de conocer los diferentes cargos de la organización, conocer los puntos de vista de los copropietarios y aportar el conocimiento administrativo, hubo lugar al desarrollo de la descripción de los cargos necesarios para la empresa, definiendo claramente funciones de cada uno de los colaboradores. Posterior a ello, fue interesante definir las competencias cardinales y específicas para cada cargo, concluyendo la tarea con el diccionario de competencias útil para que los objetivos de la empresa se empiecen a cumplir desde el desempeño individual de los participantes de la empresa.
- El reto de reasignar funciones no solo implica una mejor organización sino la posibilidad de crecer en el mercado, con una persona encargada en el tema de ventas y fidelización. Además, se logra percibir fallas en los procedimientos y vacíos en los procesos que se van a mitigar con los cambios en las funciones, las competencias requeridas, los comités y los informes que permiten visualizar mejor el panorama de la empresa y no solo eso, también mejorar considerablemente la atención al cliente.
- Para el cargo de auxiliar administrativo, se tuvo en cuenta a un estudiante con formación contable, debido a que la empresa tiene necesidad de realizar reportes tributarios ante la DIAN, y la historia ha permitido revelar que por falta de

conocimientos específicos se han cancelado mayores valores, además, los reprocesos implican mayores tiempos de ejecución que son supremamente evitables. Para el caso se evaluó la posibilidad de un estudiante con formación profesional en administración de empresas que pueda brindar a la gerencia con nuevas ideas, sin embargo, el conocimiento tributario fue el pilar para que fuese considerado necesario un contador.

- En cuanto al desarrollo del trabajo de grado hubo limitantes donde el principal factor que afectó fue el tiempo. A pesar de nuestro compromiso y entrega por cumplir con este requisito para optar por el título de administrador, y la disposición de los copropietarios de la empresa Andamios Acrópolis SAS, coincidir fue difícil. Debido a que se trata de un trabajo investigativo, era necesario capturar información mediante entrevistas, observación y documentación, donde en ocasiones se cruzaban los horarios laborales de los estudiantes y las labores cotidianas propias de la empresa. Sin embargo, la disposición de los copropietarios nos llevó a reunirnos a altas horas de la noche y en lugares familiares, que tuvo como consecuencia un mayor feeling entre las partes, mayor entrega y fluidez en la información a pesar de los inconvenientes.
- Posterior a este trabajo, habrá lugar para investigaciones posteriores e implementación de sistemas de manejo de documentación, planes de selección e inducción de personal, manejo y organización de información, controles de calidad, implementación de sistemas de beneficios emocionales y/o económicos.
- Lo más motivante en la elaboración del trabajo fue el reconocimiento que tuvo la gerencia de la empresa por el conocimiento adquirido y aplicado, además de la invitación a participar en celebraciones como la fiesta de fin de año 2017, factores que llevaron a un mayor grado de compromiso, entrega de un trabajo útil y acorde con las necesidades de Andamios Acrópolis SAS.

Recomendaciones

- A la empresa Andamios Acrópolis SAS se recomienda el uso e implementación de la estrategia propuesta, que tendrá como finalidad el crecimiento en el mercado por parte de la empresa.
- Es importante que se tenga en cuenta las descripciones de cargo, que fueron tenidos en cuenta acorde con las necesidades de la empresa, debido a que suprimir tiempos muertos, tareas sin resultados y responsables tiene como resultado mayor efectividad en los procesos.
- El conocimiento y habilidades necesarios para cada cargo están sujetos a los objetivos estratégicos de la empresa, además de cumplir con las metas, se trata de evitar reprocesos evidenciados en el transcurso de la investigación.
- La organización empresarial es el punto de partida para el éxito de las organizaciones.
- Aprovechar el potencial de conocimiento aplicable a la empresa y explotar nuevos mercados puede abrir puertas que hasta el momento no han sido tocadas.
- Con la asesoría de los estudiantes universitarios seguir estructurando el proceso de gestión humana.
- De acuerdo con la necesidad de tener mejor control en todo lo concerniente a la gestión tributaria y el enlace que debe tener la facturación con la DIAN, renovar tecnológicamente los programas asociados a este objetivo.
- Realizar programas periódicos de auditorías con el fin de validar la implementación de los cambios propuestos y medir los resultados.
- Crear un formato de evaluación de desempeño y medir el rendimiento de los colaboradores.
- Generar indicadores de gestión mensuales, que permitan a la dirección tomar decisiones de manera anticipada u oportuna.

- Continuar con los comités con el fin de revisar los indicadores de gestión, las diferentes variables de mercado y oportunidades de mejora en los procesos.

13.ANEXOS

Preguntas de entrevista diagnóstico inicial:

- 1- ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?
- 2- ¿Que productos (bienes o servicios ofrece)?
- 3- ¿Cuál es el producto que mayores ventas tiene?
- 4- ¿Cuantos empleados tiene actualmente la empresa?
- 5- ¿Cuáles empleados están contratados por la empresa y cuales son temporales o subcontratados?
- 6- ¿En la actualidad tiene definida una estructura organizacional?
- 7- ¿Cuáles son los objetivos de la organización (corto, mediano y largo plazo)?
- 8- ¿Cuáles son los procesos de la empresa (misionales y de soporte)?
- 9- ¿Que problemática evidencia en el funcionamiento de la empresa?
- 10- ¿Qué aspectos les gustaría mejorar en el funcionamiento?
- 11- ¿cuáles son los principales competidores de la empresa?
- 12- ¿cuáles son los principales proveedores?
- 13- ¿cuál considera es el valor agregado del negocio o lo que los hace diferentes?
- 14- ¿Cuál es su mercado objetivo?
- 15- ¿Qué entidades del entorno afectan los servicios que ofrece el negocio (Ministerios, Estado, Instituciones Públicas o Privadas)?

Preguntas entrevista de levantamiento de información para elaborar la Misión y

Visión:

- 1- ¿Que funciones desempeña la compañía?
- 2- ¿Para quién se desempeñan estas funciones?
- 3- ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de sus funciones?
- 4- ¿Por qué existe la compañía?
- 5- ¿Cómo quieren ser?
- 6- ¿Que tratan de conseguir?
- 7 ¿Cómo quieren que los perciba sus clientes?
- 8- ¿Cuáles son los valores de la organización?
- 9- ¿Cómo se enfrentan al cambio?
- 10- ¿En qué quieren ser mejores?

14. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Alles, M. A.,(2005). Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Buenos Aires. Argentina: Editorial Ediciones Granica S.A. [16,46].
- Alles, M. A.,(2009). Diccionario de competencias. Buenos Aires. Argentina: Editorial Ediciones Granica S.A. [18, 25].
- Alles, M. A.,(2009). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencias). Buenos Aires. Argentina: Editorial Ediciones Granica S.A. [88].
- Andamios Acrópolis SAS. (s.f.). Qué somos nosotros. Disponible en <http://www.andamiosacropolis.com/que-somos-nosotros>
- Blog Andamios Certificados. (s.f.). Andamios certificados para trabajos seguros en alturas. Disponible en <http://www.andamios-certificados.com.co/#>
- Blog Andamios CIMBRA. (2010, 23 noviembre). Normatividad Colombiana para el Uso de Andamios. Disponible en <http://andamioscertificados.com/2010/11/23/normatividad-colombiana-para-el-uso-de-andamios/>.
- Centro de estudios CEAC. (2015, 16 junio). Una historia de andamios en la historia. Disponible en <https://www.ceac.es/blog/una-historia-de-andamios-en-la-historia>.
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Ciencias Estratégicas, Volumen (19), [91, 92, 93, 94].
- Conceptodefinición. (2015). Definición de Matriz DOFA. Disponible en <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>.
- Definición ABC. (2011, 11 marzo). Asesoría. Disponible en <https://www.definicionabc.com/general/asesoria.php>
- Diccionario Google. (s.f.). Andamio. Disponible en https://www.google.com.co/search?q=andamio&oq=andamio&gs_l=psy-ab.3.0i67k1l2j0l8.862539.863468.0.864134.7.6.0.0.0.0.156.420.0j3.3.0....0...1.1.64. psy-ab..4.3.420....0.%20GiNb6N6vZT0
- Diccionario Google. (s.f.). Mercado. Disponible en https://www.google.com.co/search?ei=1uX5WbvMO8HEmQGCq5_YDQ&q=defin

icion+de+mercado&oq=demercado&gs_l=psy-ab.3.0.0i7i30k1l2j0i7i10i30k1j0i7i30k1l7.4031.4224.0.5636.2.2.0.0.0.0.267.267.2-1.1.0....0...1.1.64.psy-ab..1.1.267....0.mWgh0rs_lbw)

- Dueñas, F. (2014, 16 enero). ¿Qué son las Competencias Laborales? Disponible en <http://blog.acsendo.com/competencias-laborales-que-son-exactamente/>.
- Espinosa, R. (2012, 14 octubre). CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA. Disponible en <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- García, M., Murillo, G., Gonzáles, C, H., (2017). Los macro – procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. [18, 34, 36, 44]
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. Disponible en https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf. [118].
- Martínez, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Disponible en <https://books.google.com.co/books>
- Matriz FODA. (s.f.). ¿Qué es la matriz FODA? Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>.
- Mincomercio, Industria y Turismo. (2012, 5 mayo). Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Disponible en http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande
- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (Ed. primera). Pearson. (2,13)
- Pérez, J. (2008). Definición de empresa. Disponible en <https://definicion.de/empresa/>.
- promonegocios.net. (2006). Definición de Misión. Disponible en <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.
- Researchgate. (2015). Representación en el núcleo de Semat de las competencias de Ingeniería Social necesarias para mejorar la Seguridad Informática. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/308126227_Representacion_del_conocimi

ento en datos Espacioemporales para SIGs un enfoque basado en Esquemas P reconceptuales.

- ScieloColombia, (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. [Grafica No. 3] Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000300023.
- SENA. (2016, 23 noviembre). Trabajo seguro en alturas. Disponible en <http://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/trabajo-seguro-en-alturas.aspx>.
- Soler, B., Trujillo, C. A., Durana, V., (2011). Competencias Directivas: Corrientes y Controversias. Bogotá. Colombia: Editorial Universidad de los Andes Facultad de Administración. [23]
- Universidad de Pamplona. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica. Disponible en http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Vargas, J. (2001, 20 enero). La descripción y el análisis de cargos. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>