

DISEÑO DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA E & V
INGENIEROS

ARNOLD EDUARDO RUIZ MONDRAGÓN
EDUARDO ANTONIO CALA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2018

DISEÑO DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESAS E & V
INGENIEROS

ARNOLD EDUARDO RUIZ MONDRAGÓN
EDUARDO ANTONIO CALA RODRIGUEZ

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas
Modalidad Asesoría

Director
Oscar Iván Vásquez Rivera, M. Sc.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2018

Nota de Aceptación:

Jurado

Jurado

Contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Justificación	11
2. Problema de investigación	13
2.1 Formulación del Problema	15
2.2 Objetivos	16
2.3 Metodología	16
2.3.1 Tipo de investigación	16
2.3.2 Técnicas de recolección de información	17
2.3.3 Fuentes de información	18
2.3.4 Análisis de la información	19
3. Marco de Referencia	21
3.1 Marco Teórico	21
3.1.1 Diseño de cargos	25
3.1.2 Competencias comportamentales	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Marco Legal	34
3.3 Marco conceptual	36
3.4 Marco Contextual	38
4. Resultados	39

4.1 Diagnóstico organizacional en el cual se pueda identificar la situación actual de las descripciones de cargos de la empresa “E & V Ingenieros”	39
4.2 Establecer el desempeño esperado; metas y objetivos de cada uno de los cargos actuales de la empresa “E & V Ingenieros”.	42
4.3 Competencias necesarias para un óptimo desempeño de cada uno de los cargos de la empresa E & V Ingenieros.	45
4.4 Diccionario de competencias según los requerimientos de los cargos y procesos de la empresa “E & V Ingenieros”.	47
4.5 Manual de funciones donde se incluye el perfil de cargos detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias.	55
Conclusiones y Recomendaciones	69
Referencias	72
Anexos	75

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Macroprocesos de Gestión de Talento Humano	25

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Fechas para realizar la visita de observación participante	18
Tabla 2. Tipos de competencias laborales según el Ministerio de Educación de Colombia.....	33
Tabla 3. Nivel competencia cardinal: Adaptabilidad-flexibilidad	47
Tabla 3. Nivel competencia cardinal: iniciativa.....	48
Tabla 3. Nivel competencia cardinal: Integridad	49
Tabla 3. Nivel competencia cardinal: Innovación y creatividad.....	49
Tabla 3. Nivel competencia cardinal: perseverancia en la consecución de objetivos...	50
Tabla 3. Nivel competencia cardinal: Temple	51
Tabla 3. Nivel competencia específica: empowerment.....	52
Tabla 3. Nivel competencia específica: competencia del naufrago	52
Tabla 3. Nivel competencia específica: entrepreneurial.....	53
Tabla 3. Nivel competencia específica: liderazgo ejecutivo	54
Tabla 3. Nivel competencia específica: comunicación eficaz	55
Tabla 4 Ficha del Cargo de Gerente.....	55
Tabla 5 Ficha del Cargo Ingeniero Mecanico	59

Tabla 6 Ficha del cargo asistente de mercadeo	62
Tabla 7. Técnico electromecánico.....	64
tabla 8 Secretaría General	67

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevista	75
Anexo B. Bitacora de observación.....	77

Introducción

La empresa E & V Ingenieros es una empresa que nació de un emprendimiento y con el paso de los años ha ido consolidándose en el mercado, su actividad está asociada a la venta, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de motobombas siendo el sector agropecuario quien agrupa sus clientes, particularmente los ingenios azucareros. A pesar del buen desempeño económico la empresa ha operado en condición de informalidad, sus cargos se han desarrollado conforme a las necesidades de cada proyecto, y las funciones se han asignados según la experiencia y conocimiento de los colaboradores. Para alcanzar la eficiencia y ser más competitivo se requiere que estandaricen y documenten los perfiles de los cargos.

El objetivo general de este trabajo es proponer el diseño de los cargos por competencias de la empresa E & V Ingenieros que permita organizar y distribuir eficientemente las funciones de los colaboradores, así como identificar el perfil idóneo para el desempeño de las tareas de cada cargo. Para su logro se realizó un diagnóstico organizacional en el cual se pueda identificar la situación actual de las descripciones de cargos de la empresa, se estableció el desempeño esperado; metas y objetivos de cada uno, se determinó las competencias necesarias para un óptimo desempeño, posteriormente se diseñó un diccionario de competencias según los requerimientos de los cargos y procesos de la empresa y finalmente se diseñó un manual de funciones donde se incluye el perfil de cargos detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias.

A nivel metodológico este trabajo recurrió a un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, se utilizó como técnicas de recolección de información la entrevista, observación participante y recopilación documental, las dos primeras se enfocaron en las fuentes primarias y la recopilación hacia fuentes secundarias. Las fuentes primarias se configuraron por ser

empleados de la empresa E & V Ingenieros que desempeña los diferentes cargos, tanto administrativos como operativos.

En cuanto al contenido de este trabajo en la primera se presentan la justificación, en la segunda se presentan aspectos generales de investigación, objetivo, metodología y justificación, en la tercera parte se presenta los diferentes marcos de referencia entre ellos marco teórico, conceptual, legal y contextual. En la cuarta parte se presentan los resultados que dan respuesta a los objetivos específicos, y por último se abordan las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo de resultados se hace énfasis en el tema del diseño de los cargos basados en competencias, especialmente en cardinales y específicas, las cuales se ajustan al contexto de la empresa E & V Ingenieros y la naturaleza de su actividad productiva. En el grupo de competencias cardinales se incluyeron: Adaptabilidad-Flexibilidad, Iniciativa, Integridad, Innovación y Creatividad, Perseverancia en la consecución de objetivos y Temple. Respecto a las competencias específicas se incluyeron: Empoderamiento, Del náufrago, Entrepreneurial, Liderazgo Ejecutivo y Comunicación Eficaz. En el diccionario de competencias que se presentó se elaboró cuatro niveles que a su vez reflejan mayor o menor exigencia.

De igual manera en los resultados se incluyó el perfil de los cargos que se encuentran dentro de la estructura organizacional de la empresa E & V Ingenieros; Gerente General, Ingeniero Mecánico, Asistente de Mercadeo, Técnico Electromecánico y Secretaría General. En cada una de las fichas se presenta la identificación del cargo, el perfil ocupacional, descripción, misión, responsabilidades, competencias (cardinales y específicas), herramientas a utilizar, autonomía para la toma decisiones, entre otros aspectos.

Se concluyó que los perfiles de cargos y competencias definidas permiten a la empresa formalizar las funciones y con esto aportar a su eficiencia y competitividad, además se tiene un documento base que permite mejorar la selección de personal cuando se requiera remplazar alguna vacante. Así mismo, se tiene un referente para cuando la empresa decida progresivamente ir creando nuevo cargo conforme aumente su capacidad productiva.

1. Justificación

La empresa E & V Ingenieros es producto del esfuerzo, liderazgo y emprendimiento de sus fundadores, sin embargo, su propio crecimiento ha representado desafíos, entre ellos la formalización de los diferentes cargos, aspecto que se aborda en este trabajo. Se considera justificado realizar este trabajo en cuanto se aporta a solucionar el problema de incorporación de personal, a la distribución de tareas de los cargos actuales, elementos que inciden en un mejor desempeño y en un ambiente laboral más satisfactorio.

Se considera justificado este trabajo en la medida que se aplica conceptos de gestión humana considerando el diseño y análisis de cargo por competencias, lo cual en este caso específico permitirá tener un manual de funciones, que será la base para otros procesos como el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación e incluso para la promoción. Lo anterior, permite comprender que la solución planteada a E & V Ingenieros, aunque es concreta, tiene un mayor alcance y servirá de base para que a futuro se introduzcan cambios a los demás procesos de gestión.

De igual manera se considera justificado este trabajo considerando que el personal en una organización es uno de los recursos más importantes porque permite alcanzar la eficiencia en el desempeño de los procesos, así mismo, son las personas las encargadas de ejecutar los planes y/o proyectos que se desarrollen. Es por ello que es necesario dividir las funciones y responsabilidades, lo cual lleva a que cada empleado tenga claro qué hacer. Sin embargo, en la empresa “E & V Ingenieros” esta situación no es del todo clara, los cargos no han sido formalizados y estandarizados, por lo que en muchas ocasiones las funciones no son claras, más aún no se tiene claro qué perfil profesional se necesita para ejecutar los diferentes cargos. En este sentido este trabajo se justifica porque busca dar claridad a las funciones de cada cargo, a

evidenciar al perfil profesional de quien lo desempeña, lo cual aporta en sí a la eficiencia y competitividad de la organización.

Desde el ámbito teórico este trabajo permite aplicar los conceptos sobre diseño y análisis de cargos, un macro proceso de gestión humana. Para efectos prácticos se seguirá el modelo basado por competencias de Alles (2006), específicamente en su documento: “selección por competencias” que resulta práctico para la empresa, ya que el perfil de cargo será la base para los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal. De igual manera se tendrá en cuenta el diseño y análisis de cargos el cual es un proceso de la gestión del talento humano como lo propone García, Murillo y González (2010) el cargo posee unas responsabilidades y funciones, así que quien lo desempeñe debe poseer los conocimientos para que se desempeñe de manera eficiente. La empresa debe poseer el perfil de cada cargo para que así se tenga claridad de que requisitos exigir a los candidatos y que aspectos reforzar cuando el empleado ya está vinculado.

En cuanto a lo profesional este trabajo permite comprender en un contexto práctico los problemas que se presentan en la gestión del talento humano, específicamente el tema del diseño de cargos. La experiencia abordada en E & V ingenieros permite evidenciar el alcance de la problemática y de la solución propuesta, lo cual es valioso porque se comprende que la organización funciona como un sistema donde diferentes elementos están interconectados. Como administradores de empresas es valioso poder tener una visión amplia e integradora cuando se analiza un problema gerencial.

2. Problema de investigación

La empresa “E & V Ingenieros” con el tiempo ha ido aumentando sus operaciones comerciales y productivas, sin embargo, dicho crecimiento se ha dado sin planeación, lo que ha permitido que la gestión interna se realice de manera informal, sin tener una claridad plena de las funciones de cada uno de los cargos. La delegación de funciones ha sido bajo el criterio de la gerencia de los jefes inmediatos y según las necesidades de cada uno de los proyectos. Esta situación ha conllevado a problemas entre los colaboradores que no tienen clara su responsabilidad ante ciertas situaciones, así mismo, muchas de las tareas se realizan de manera ineficiente por desconocimiento y falta de experiencia de quien las ejecuta.

Las diferentes áreas operativas y administrativas se han visto afectadas de manera negativa debido a que sus procesos están siendo llevados a cabo por cualquier persona dentro de la organización, es decir que no hay roles y perfiles definidos que permitan a cada uno dentro de la misma realizar sus tareas de manera ordenada para proyectar solidez a sus clientes. Esta problemática se debe en gran medida a la falta de claridad en el diseño de los cargos, lo cual permite establecer una distribución más eficiente de las tareas y funciones, a la vez que permite establecer un perfil idóneo para quien desempeña cada cargo.

La causa del problema que se presenta sobre la idoneidad de cada colaborador para desempeñar el cargo, y la asignación de funciones, se debe al crecimiento informal de la empresa, y que no se tiene un diseño y análisis de los cargos. Conforme la empresa fue creciendo se vinculó personal referido o recomendado al que se le asignó tareas en cada proyecto, cuando la empresa fue consolidándose dicho personal se volvió permanente sin que se le aclarara su cargo, las funciones se le asignaron conforme al criterio de la gerencia y de los jefes superiores.

Los empleados en el inicio de la empresa no vieron de manera negativa la informalidad en el diseño de sus cargos, sin embargo, conforme la empresa aumento el volumen (cantidad) de tareas y procesos, se evidenció un desequilibrio en las tareas asignadas, en la incapacidad de ciertos trabajadores para desempeñar funciones específicas, por falta de capacitación, experiencia y formación. Lo anterior, llevó por un lado al deterioro del clima laboral, y por otro, la ineficiencia, debido a que las tareas asignadas presentaban errores, conllevando a su repetición y a las quejas repetitivas de los clientes.

La sobrecarga de trabajo se hace presente en la organización en el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores, un ejemplo de ello se hace visible cuando estas tienen que elegir entre dejar de realizar una tarea para darle tiempo a otra sin medir la urgencia de la misma, sino basándose en el cumplimiento de actividades que deben realizarse en determinado tiempo para poder ser logradas. Lo que sucede con ello es que hay actividades de mucha más importancia, olvidadas por la falta de orden en la organización, en otras palabras, se puede definir como falta de programación de tiempo, ya que no se puede controlar el tiempo estimado en la elaboración de una tarea específica, debido a que siempre se deben tener en cuenta imprevistos externos a los cuales se están preparados pero que retardan el desarrollo de las actividades más de lo que se podría predecir.

El problema en el diseño de los cargos incide en los procesos de gestión humana, especialmente en el reclutamiento y selección, debido a que no se tiene un parámetro o lineamientos para escoger el personal idóneo para desempeñar un determinado cargo, no se dispone de unos requisitos mínimos en cuanto a la formación, experiencia, conocimientos y competencias. Lo anterior ha llevado a que se vincule personal no apto para el cargo, se deba invertir en exceso para su capacitación y con el tiempo conlleva a desvinculación del mismo por bajo desempeño.

Para la empresa el vincular personal no idóneo, ni calificado para el cargo conlleva a un alto costo, porque se pierde tiempo y recursos en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otros aspectos. Con el diseño de cargos basados en competencias se podrá tener un proceso de incorporación más claro, exigente y que permita tener colaboradores preparados para la ejecución de las tareas asignadas. De igual manera, el diseño del perfil de los cargos permitirá que el actual personal vinculado tenga claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas, pondrá en evidencia las áreas donde es necesario capacitar a cada empleado para que cuente con las competencias necesarias del cargo, aspectos que incidirán en un mejor desempeño y en sí en el ambiente laboral.

Con el diseño de cargos por competencias se busca superar los actuales problemas respecto a la incorporación del personal, para que se vinculen personas capacitadas, entrenadas y motivadas, así mismo, se aporta a la eficiencia en el desempeño de los actuales colaboradores vinculados. Por lo tanto, para construir un manual que sirva de guía para la gestión de los cargos por competencias en la empresa E & V Ingenieros, se requiere identificar la situación actual de cada cargo, definir los objetivos, metas de desempeño, y competencias organizacionales necesarias, elementos que serán insumos para construir el perfil de cada cargo, a la vez que se definen los formatos para que a futuro se creen nuevos cargos conforme la empresa vaya creciendo o diversificándose.

2.1 Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el diseño de los cargos por competencias de la empresa E & V Ingenieros que permita organizar y distribuir eficientemente las funciones de los colaboradores, así como identificar el perfil idóneo para el desempeño de las tareas de cada cargo?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Proponer el diseño de los cargos por competencias de la empresa E &V Ingenieros que permita organizar y distribuir eficientemente las funciones de los colaboradores, así como identificar el perfil idóneo para el desempeño de las tareas de cada cargo.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional en el cual se pueda identificar la situación actual de las descripciones de cargos de la empresa “E & V Ingenieros”
- Establecer el desempeño esperado; metas y objetivos de cada uno de los cargos actuales de la empresa “E & V Ingenieros”.
- Determinar las competencias necesarias para un óptimo desempeño de cada uno de los cargos de la empresa E & V Ingenieros.
- Diseñar un diccionario de competencias según los requerimientos de los cargos y procesos de la empresa “E & V Ingenieros”.
- Diseñar un manual de funciones donde se incluye el perfil de cargos detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias.

2.3 Metodología

2.3.1 Tipo de investigación

Este trabajo corresponde a un estudio de tipo descriptivo, el cual permite explorar y explicar distintas variables y factores del problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista,

2015). Gracias a este tipo de estudio se logra abordar los diferentes aspectos que guardan relación con el diseño de cargos, iniciando con el diagnóstico de la situación actual, las metas y objetivos esperados de cada cargo específico, las competencias necesarias para la consecución de un desempeño eficiente quienes desempeñan los cargos, elementos que permiten llegar a construir un diccionario de competencias y un manual de funciones donde se detalle el perfil de los cargos.

De igual manera este trabajo corresponde a una investigación cualitativa donde se usa técnicas como la entrevista y la observación participante, que permiten describir la situación actual de la empresa respecto al estado de los cargos y con base en esta información se procederá a construir un diccionario de competencias y un manual de funciones donde se detalle el perfil de los cargos donde se definan las funciones de cada cargo, las responsabilidades, habilidades, conocimientos y competencias.

2.3.2 Técnicas de recolección de información

Para este trabajo de grado se usaron dos (2) tipos de técnicas de recolección de datos, orientadas a las fuentes primarias. Descritas a continuación:

- **Entrevistas.** La entrevista que se realizará es tipo de estructurada la cual se apoya en un formulario de preguntas las cuales ya están definidas y obedecen a unas variables específicas, en este caso asociadas al perfil del cargo (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013). Estas se aplicarán a cada uno de los colaboradores de la empresa, se usará una guía (Ver anexo A), con esta se conocerán las funciones de cada cargo, los requisitos de

cada uno, información base para realizar las recomendaciones necesarias para un diseño de cargos basados en competencias.

- **Observación participante.** Esta técnica consiste en observar a los diferentes colaboradores de la organización; que en la actualidad desempeña cada uno de los cargos, para determinar cuáles y cómo ejecutan sus actividades diarias. Para el registro de la información se usará una bitácora de observación (Ver Anexo B).

La observación participante se realizará con visitas semanales en el mes de septiembre y octubre. Cada visita tendrá una duración de 3 horas donde se revisará la ejecución de las actividades de los diferentes cargos. Para definir las fechas específicas se establecerá un cronograma con la gerencia de la empresa E & V Ingenieros, se les propone el siguiente cronograma:

Tabla 1. Fechas para realizar la visita de observación participante

Mes	Día	Hora
Septiembre	18	8 am a 11 am
	19	1 pm a 4 pm
	26	8 m a 11 am
	20	1 pm a 4 pm
Octubre	3	8 am a 11 am
	5	1 pm a 4 pm
	9	8 m a 11 am
	11	1 pm a 4 pm
	23	8 am a 11 am
	25	1 pm a 4 pm
	30	8 m a 11 am

Fuente. Elaboración propia (2018)

2.3.3 Fuentes de información

Diferentes fuentes de información nutren este estudio, entre ellas las de tipo primario, resultantes de la aplicación de las técnicas: entrevista y observación.

Fuente primarias. Esta clase de fuente se caracteriza por tener un contacto directo con el tema investigado, en este caso es el personal de la empresa E & V Ingenieros que desempeña los diferentes cargos, tanto administrativos como operativos:

- Gerente general
- Ingeniero Mecánico
- Técnico electromecánico
- Asistente administrativo
- Asistente de mercadeo
- Operarios (seis)

Fuentes Secundarias. En este caso se consultan fuentes que han abordado el tema de diseño y desarrollo de cargos por competencias, de tal manera que los resultados alcanzados como la metodología usada sirva de referencia. De esta manera se consultó libros de gestión del talento humano, diseño de cargos por competencias, trabajos de grado orientados al diseño y análisis de cargos, así como artículos científicos que aborden el análisis de las competencias laborales y su aplicación en el contexto empresarial de las empresas de ingeniería especialmente.

2.3.4 Análisis de la información

El análisis de la información se realiza de tal manera que se logre dar respuesta a los objetivos específicos planteados, se inicia desde los aspectos generales a los más particulares. En la primera parte se inicia con un diagnóstico organizacional en el cual se pueda identificar la situación actual de las descripciones de cargos de la empresa “E & V Ingenieros” destacando como ha sido la vinculación del personal actual, sus capacidades y en sí su perfil.

Se continua con la identificación del desempeño esperado de cada cargo actual, metas y objetivos que se trazan según la gestión que se viene realizando, esto para establecer una línea base del desempeño y tener un punto de referencia con que comparar cuando se presente la propuesta.

Considerando lo anterior, el perfil de los cargos actuales y el desempeño esperado de cada uno de estos, se procede a establecer las características que debe tener cada empleado para desempeñar su cargo con eficiencia. De esta manera se podrá identificar las competencias necesarias para el óptimo desempeño.

Una vez se identifiquen las competencias de cada cargo se procedo a establecer un diccionario donde se defina cada una de las mismas de manera detalla acorde al contexto y necesidad de la empresa E & V ingenieros. Finalmente, teniendo como base este diccionario los diagnósticos iniciales se procede a elaborar el perfil para cada cargo donde se estable el objetivo del cargo, la posición dentro del organigrama, las líneas jerárquicas, así como los requisitos en cuanto a experiencia, conocimientos, competencias, por último, se definen las funciones y responsabilidad que posee el cargo.

3. Marco de Referencia

3.1 Marco Teórico

Este trabajo se enfoca en el diseño de cargos por competencias para la empresa E & V Ingenieros. A continuación, se presentan los aspectos generales de gestión humana considerando que los macroprocesos y procesos están vinculados unos a otros. Posteriormente se aborda el tema de las competencias que hoy en día se consideran claves a la hora del diseño de los cargos lo cual permite tener personas idóneas para desempeñarlos.

De acuerdo a González (2011), la gestión del talento humano hace referencia al departamento de recursos humanos que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración de personal, aunque en sus orígenes el departamento de recursos humanos asumía fundamentalmente funciones de administración de personal, con el tiempo las funciones se fueron ampliando incluyendo aspectos como la motivación, formación, capacitación formación, seguridad y salud en puesto de trabajo entre otros aspectos. En este sentido la gestión del recurso humano (o talento humano) ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la dimensión humana de la organización. Aunque todavía en muchas pequeñas empresas dicho departamento no existe o realiza solamente funciones de administración de personal.

De acuerdo con Arias (1989) la gestión del talento humano se refiere a un proceso administrativo en el cual se hace gestión de las personas que dentro de la organización brindan sus conocimientos, habilidades y experiencia para desempeñar un cargo, por ende a través de esta gestión se busca acrecentar cada cualidad del empleado, conservarlo, mantener su salud, potenciar sus conocimientos, habilidades en beneficio de sí mismo y de la organización.

Por su parte, Dessler (1991) considera la gestión del talento humano con como las actividades, conceptos y técnicas enfocadas para gestionar las relaciones con el personal, a nivel de actividades este autor incluye el análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración, incentivo, evaluación del desempeño, comunicación, motivación, seguridad y salud en el trabajo. De igual manera se incluye la planificación del recurso humano considerando las necesidades que tiene la empresa en su desempeño y evolución.

Chiavenato (2002) refiere a la gestión del talento humano como proceso, indicando que esta gestión agrupa un conjunto de políticas, lineamiento y prácticas relacionados con la gestión de los colaboradores, para lo cual se deben gestionar procesos específicos como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros. Cada proceso debe obedecer a unas políticas y a unos objetivos organizacionales, es decir que deben ocurrir enmarcados en una estrategia general.

Por su parte De Cenzo y Robbins, (2003) considerando que la administración del recurso humano consiste en suministrar de manera oportuna personal idóneo, con conocimientos, experiencia y habilidades para desempeñar los distintos cargos de la empresa, así mismo, con esta clase de gestión se logra motivarlo, comprometerlo, cuidarlo para que no se vea afectado por los riesgos que se derivan de la ejecución de las actividades laborales.

Según Chiavenato (2011) “la administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permiten establecer condiciones favorables para que éstas consigan

los objetivos individuales” (p.147). Para Rodríguez (2002) la gestión del talento humano se define como “la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal” (p. 133)

La gestión del talento humano en las empresas se vincula o asocia a varios procesos o actividades fundamentales como lo son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción, remuneración y desvinculación, las cuales son actividades implícitas en todo tipo de organizaciones, solo que en algunas se realizan de manera informal, sin que existan políticas o directrices claras. Estos procesos varían de una organización a otra, esto depende de la naturaleza de la organización, sus políticas, objetivos, necesidades, etc. (Gutiérrez, 2015). En algunas organizaciones estos procesos se encuentran estandarizados a través de manuales.

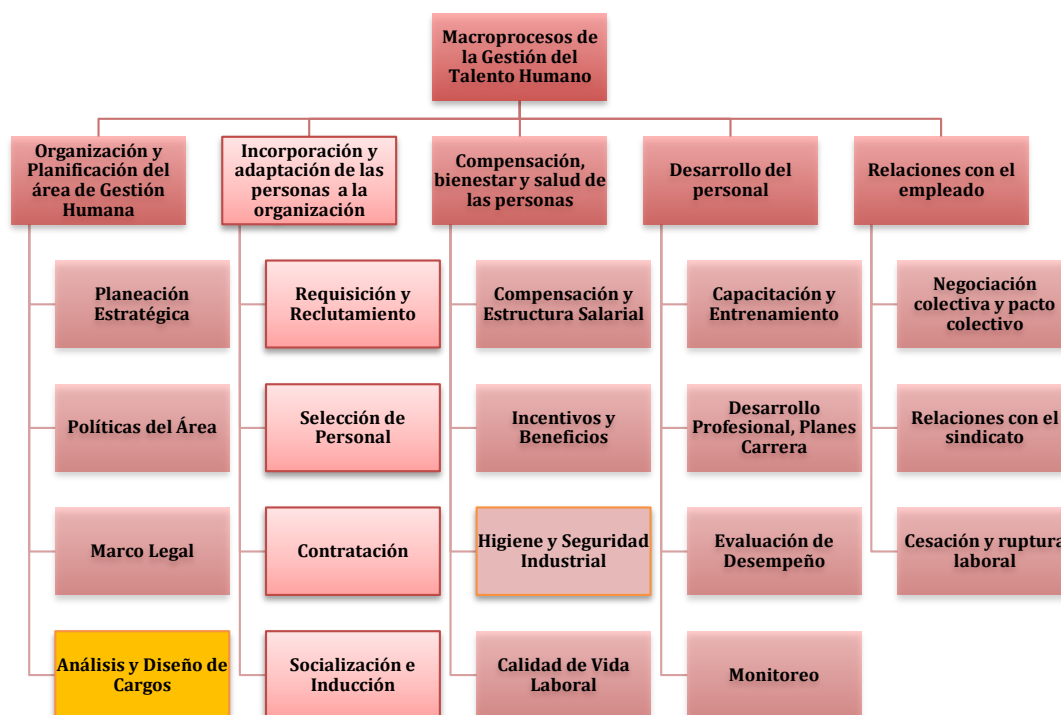
Diversos autores han definido una serie de procesos de gestión humana, en esta sección se presentan algunos de estos procesos desde el ámbito académico. García, Murillo y González (2010) hacen una caracterización de los macroprocesos de gestión humana, entre ellos:

- *Organización y planificación del área de gestión humana:* tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que esta área sea estratégica y de apoyo a la organización.
- *Incorporación y adaptación de las personas a la organización:* vincula y adapta al nuevo personal a la organización.

- *Compensación, bienestar y salud de las personas*: motiva al personal a estar dentro de la organización. En este macroproceso se maneja todo lo relacionado a los procesos de seguridad y salud en el trabajo (llamados higiene y seguridad industrial por los autores) que van a hacer en la siguiente sección objeto de análisis.
- *Desarrollo de personal*: busca el desarrollo de habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, generando competencias que generen valor a la organización.
- *Relaciones con el empleado*: busca mantener relaciones estables entre empleado-empleador.

De acuerdo con los planteamientos de García, Murillo y González (2010) se disgregan una serie de procesos, en la gráfica 2, se detalla en el macroproceso de organización y planificación del talento humano donde se incluye el proceso de diseño y análisis de cargo. Los perfiles resultantes permiten la ejecución de los procesos que están incluidos en el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, donde se incluye el proceso de requisición, reclutamiento, selección, contratación, e inducción los cuales están relacionados con el diseño de cargos.

Gráfica 1. Macroprocesos de Gestión de Talento Humano



Fuente. García S. M., Murillo V. G., y González C. C., (2010, p.17) Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. Colombia.

Como se mencionó anteriormente, en la definición de la gestión del talento humano, los procesos que tienen que ver con este tipo de gestión están interrelacionados y son interdependientes, por ejemplo no se puede pensar la salud ocupacional e higiene industrial como algo aislado de los demás procesos.

3.1.1 Diseño de cargos

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Como proceso el diseño de cargos tiene gran relevancia en la organización, pues en él se definen las

funciones, deberes y responsabilidades que ha de cumplir cada uno de los empleados en su cargo. Por lo tanto, se convierte en una herramienta fundamental tanto para la selección como para la evaluación del desempeño. Byars y Rué (1999) definen el cargo como "el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado" (p. 40).

Los autores agregan que el puesto de trabajo se refiere a la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis. Werther y David, (2000) define el análisis de puesto como "estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente" (p.133). Por su parte, De Cenzo y Robbins (2003) definen éste como "una exploración sistemática de las actividades que confirma un puesto de trabajo. Este es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo" (p.145).

Chiavenato (2002) en cambio se refiere a este como "un análisis comparativo de las exigencias que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo" (p.185) además agrega que éste se realiza a partir de la descripción del cargo. A veces se dice que el análisis del puesto es la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos, porque la información que reúne es útil para mucha de sus funciones.

El análisis de puesto es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos, determinando cuales son los deberes, tareas o actividades que se deben llevar a cabo para desempeñar el cargo. El procedimiento conlleva a realizar una investigación sistemática de los

puestos, siguiendo un número de pasos establecidos antes del estudio. Cuando está completo el análisis del puesto se elabora un escrito que resume la información obtenida detallando las actividades de cada puesto. Los gerentes de Recursos Humanos utilizan estos datos para desarrollar las descripciones de puestos y especificaciones de los cargos.

Chiavenato (2002) plantea:

El diseño del puesto, que surge del análisis del mismo, se ocupa de estructurar los mismos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. El diseño de cargos debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el cargo. Al mismo tiempo, debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevarán a cabo (p. 156).

En este sentido el análisis del cargo o puesto debe considerar el contexto en que el empleado desempeña cada actividad, es decir que si bien hay similitudes entre empresas que puedan tener un mismo cargo, la manera como se desempeñan las actividades del mismo, se diferencian por las tecnologías y equipos que se utilizan, los sistemas de información implementados, y en sí el diseño de los procesos en términos generales.

De acuerdo con Byars y Rué (1997) definen el cargo como un conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas que se realizan de manera frecuente y con una finalidad específica, donde se usa una serie de recursos e interactúa con otros cargos y procesos. De Cenzo y Robbins (2003) tiene una visión sistemática del cargo, considerando que esté relacionado con un proceso o procedimiento en la organización donde intervienen otros cargos, áreas, recursos. Por ende, el diseño de un cargo debe considerar este contexto, se deben usar técnicas que permitan tener claridad de cuáles son los deberes y responsabilidades de cada cargo, las cuales deben ser analizadas con objetividad, de manera sistémica y ajustada la

realidad de cada empresa. Para Chiavenato (2002) el análisis de cargos hace énfasis en las exigencias que el mismo impone a la persona que lo desempeña en cuanto a conocimientos, físico, habilidades, experiencia y demás elementos que deban ser usados para cumplir con las funciones asignadas. Diversos autores, hacen una distintos del análisis del cargo y el diseño del mismo, si bien son actividades conexas, De Cenzo y Robbins (2003) establecen una diferencia en cuanto al diseño que corresponde más a una descripción, a una explicación escrita de lo que se debe hacer, cómo hacerlo, para qué y qué objetivos se buscan, estos autores consideran adecuado el uso de formatos para sintetizar esta información y hacerla fácil de entender y aplicar. En dicho formato se hace una descripción del cargo, se incluye el nombre del mismo, los deberes que se realizarán, las características distintivas del puesto, las condiciones ambientales, y la autoridad y las responsabilidades del titular. Por su parte, Chiavenato (2002) aclara que el diseño del cargo, debe especificar las relaciones con otros cargos, en cuanto a subordinación y comunicación, también debe aclarar los métodos de trabajo, y los requisitos exigidos a quien lo desempeña.

El diseño del cargo, o el perfil del mismo, surgen de un análisis que se hace del cargo desde una visión amplia y sistémica como lo propone De Cenzo y Robbins, (1997). Para dicho análisis Morales y Velandia (1999) plantean la necesidad de obtener información clara, objetiva y detallada de cada cargo, estos autores recomiendan cuatro métodos para la recolección de la información, se puede usar más de un método para poder comparar datos y con ellos se más objetivos.

Entre los métodos que reseñan Morales y Velandia (1999) figura la observación directa, la cual permite observar al empleado en ejecución de sus actividades laborales, ejecutando sus funciones y las condiciones en que lo hace, para la sistematización; registro de la información

se usa un formato de observación. El otro método para usar es el cuestionario, donde se le formulan preguntas al empleado de como realiza las funciones asignadas y el contexto en que lo hace, para esto se requiere que el empleado detalle a plenitud cada aspecto, dado que de lo contrario se omitirían aspectos. Un tercer método es la entrevista, mediante el cual se formulan relaciones en función de conocer las particularidades en que cada empleado desempeña el cargo, dichas entrevistas pueden ser individuales o colectiva, dependiendo la complejidad de la empresa, hay que recordar que en un área o departamento pueden existir varias personas que desempeñan el mismo cargo, es recomendable que en este caso la entrevista sea planificada y se capacite al personal para que esta sea objetiva, no se omita información ni se alteren los datos obtenidos. Finalmente se puede recurrir al método de informes sucesivos, el cual se utiliza en los niveles directivos, y consiste en la entrega de una libreta en blanco para que consigne su labor, y debe ser complementado con entrevistas posteriores. Los diferentes métodos pueden ser complementarios entre sí, es recomendable usar más de uno para evitar omitir información y que se pueda contrastar particularidades encontradas.

De acuerdo a De Cenzo y Robbins (2003) se puede usar métodos con la conferencia técnica, cual se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto, de esta manera con la ayuda de estos expertos se revisa y analiza cada característica del cargo, tanto de la manera como se realiza como la manera ideal de hacerlo. Este método resulta adecuado en la medida que introduce criterios técnicos y aporta a evidenciar la mejor forma de desarrollar ciertas actividades propias de un cargo.

De acuerdo con García, Murillo y González (2010) las variables que debe considerar el análisis de cargos pueden incluir:

- La experiencia

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

Por su parte Rodríguez (2002) (citado por García, Murillo y González, 2010) menciona cuatro elementos que se debe abordar en el análisis y posterior descripción de cargos, estos son:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (denominado contenido)
2. Cómo deben desempeñarse las tareas (métodos y procesos)
3. A quién se deberá reportar (responsabilidades)
4. Quién deberá supervisar y dirigir (autoridad)” (p. 38).

Estos elementos mencionados deben ser incluidos en los diferentes métodos que se pueden utilizar para la recopilación de información al momento de realizar el análisis del cargo.

3.1.2 Competencias comportamentales

En la actualidad y debido a los cambios y exigencias del mercado, las competencias han entrado a jugar un papel relevante tanto en la selección del Talento Humano, como en la gestión de las organizaciones (Melgarejo, 2014). Hoy en día, debido a los mercados globalizados, la calidad como sinónimo de eficiencia en las organizaciones, la constante búsqueda y atracción de nuevos clientes, entre otras cosas, la gestión por competencias, abarcando todo el aspecto humano y administrativo de la organización, es quizá la única herramienta que le permite mantenerse en el mercado y crecer en el mismo (Alles, 2005).

Una de las teorías más representativas en el tema de la gestión por competencias es la desarrollada por Alles, (2005) quien argumenta lo siguiente:

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia (Alles, 2005, p.39).

Por su parte Jarillo (1990) expresa:

Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales. Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano (p.54).

Teniendo en cuenta los constantes cambios, así como las exigencias del mercado, es importante traer a colación a Villegas (1997) quien señala que, en la actualidad, las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de autorrenovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.

3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas (1997) deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.

Tipos de Competencias

En Colombia el tema de las competencias ha sido acogido tanto en la administración pública como privada, dado que se ha considerado que la gestión por competencia aporta a la eficiencia y desempeño de los trabajadores y por ende de la empresa. En este sentido el Ministerio de Educación (2013) ha definido una serie de competencias que se recomiendan se incluyan en el diseño de cargos.

De acuerdo al Ministerio de Educación las Competencias Laborales Generales (CLG) “son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido” (p12). En este sentido, las competencias para desempeñar un cargo deben ser desarrolladas desde el ámbito académico, es decir desde la formación para el trabajo en sus distintos niveles, claro está que las competencias se desarrollan a lo largo de la

vida, por ende es posible desarrollarlas en empleados que ya están vinculados a un puesto de trabajo.

En la siguiente tabla se relacionan las competencias laborales generales que refiere el Ministerio de Educación (2013) y que pueden ser incluidas en el diseño de un cargo.

Tabla 2. Tipos de competencias laborales según el Ministerio de Educación de Colombia

Tipo de competencia	Definición	Descripción
Personales	Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.	Orientación ética Dominio personal Inteligencia emocional Adaptación al cambio
Intelectuales	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado, como toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración.	Toma de decisiones Creatividad Solución de problemas Atención Memoria Concentración
Empresariales (para el emprendimiento)	Son las habilidades necesarias para que el individuo puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.	Identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio Elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio. Consecución de recursos Capacidad para asumir el riesgo. Mercadeo y ventas
Interpersonales	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y proactividad.	Comunicación Trabajo en Equipo Liderazgo Manejo de conflictos Capacidad de adaptación Proactividad
Organizacionales	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como la gestión de la información, orientación al servicio, referenciación competitiva, gestión y manejo de recursos y responsabilidad ambiental.	Gestión de información Orientación al servicio Referencia competitiva Gestión y manejo de recursos Responsabilidad ambiental
Tecnológicas	Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos	Identificar, transformar, innovar procedimientos Usar herramientas informáticas Crear, adaptar, apropiar, manejar, transferir tecnologías Elaborar modelos tecnológicos

Fuente. Ministerio de Educación (2013, pp.9-10)

Según el Ministerio de Educación (2013) esta clase de competencias, tienen tres: el saber hacer que tiene que ver con los conocimientos, el querer hacer con los factores emocionales y motivacionales y el poder hacer con los factores situacionales y de estructura de la organización. Aspecto que resulta congruente con lo planteado por Allen (2006) “competencia hace referencia a las características de la personalidad devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 20)

En este sentido se tiene en cuenta las competencias comportamentales, según Gutiérrez (2015) estas refieren a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad con que los colaboradores cumplen sus funciones. Son transversales a las diferentes áreas de gestión y competencias funcionales, y se requieren para lograr un desempeño idóneo y de excelencia en el cargo. De acuerdo con el Decreto 815 de 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, las competencias comportamentales se describen teniendo diferentes criterio, entre estos: la responsabilidad por personal a cargo, las habilidades y aptitudes laborales, la responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, la iniciativa de innovación en la gestión, el valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Las competencias comportamentales al igual que otras deben ser integradas al análisis y diseños de los cargos para lograr que el desempeño de los mismos sea más eficiente, dado que permite seleccionar y capacitar a quien los desempeña.

3.2 Marco Legal

Para el desarrollo del presente trabajo se tiene en cuenta lo estipulado en el Código Sustantivo de Trabajo colombiano, en gran parte porque los procesos tienen relación con las labores

realizadas por los empleados y en este sentido se debe lograr que el trabajador tenga la protección necesaria.

El trabajo de grado se enmarca en lo contenido en el Artículo 1 del código sustantivo de trabajo que indica: *“La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”*

Entre los artículos del Código Sustantivo del Trabajo, que tienen relación con el proceso de selección figuran: artículo 104, 105, 106, 107 y 108, los cuales hacen referencia al reglamento interno de trabajo y que son citados a continuación:

"Artículo 104. Definición. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Artículo 105. Obligación de adoptarlo. 1. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. 2. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores.

Artículo 106. Elaboración. El empleador puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.

Artículo 107. Efecto jurídico. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador.

Artículo 108. Contenido. El reglamento debe contener disposiciones normativas, entre los que se destacan un punto que condiciona en sí el proceso de selección:

Las funciones que se propongan para cada cargo, así como las condiciones de trabajo que se recomienden no pueden ir en contra de lo estipulado en el Código Sustantivo de Trabajo, dado que es un acto ilegal y afecta la calidad del empleo y bienestar del trabajador.

3.3 Marco conceptual

Actividad/tarea: Son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas, aunque pueden ser repetitivas. (Álvarez, 1986)

Descripción del puesto: Texto que describe con exactitud todas las actividades relativas a un puesto de trabajo dentro de cada departamento o área de la organización. (Álvarez, 1986).

División del trabajo: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad. (Álvarez, 1986)

Especificaciones del puesto: Relacionado a la descripción del puesto, se encarga de describir el perfil ideal del funcionario encargado de las labores de un puesto en especial. (Álvarez, 1986)

Formulario: Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico. (Díaz, 2015)

Función: conjunto de sentencias a las que se asocia un identificador (un nombre) y que genera un valor nuevo, calculado a partir de los argumentos que recibe (Álvarez, 1986).

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores. (Díaz, 2015)

Manual de funciones: Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización.

Organigrama. Gráfico que describe la estructura cómo está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos. (Díaz, 2015)

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Responsables: Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios. (Díaz, 2015)

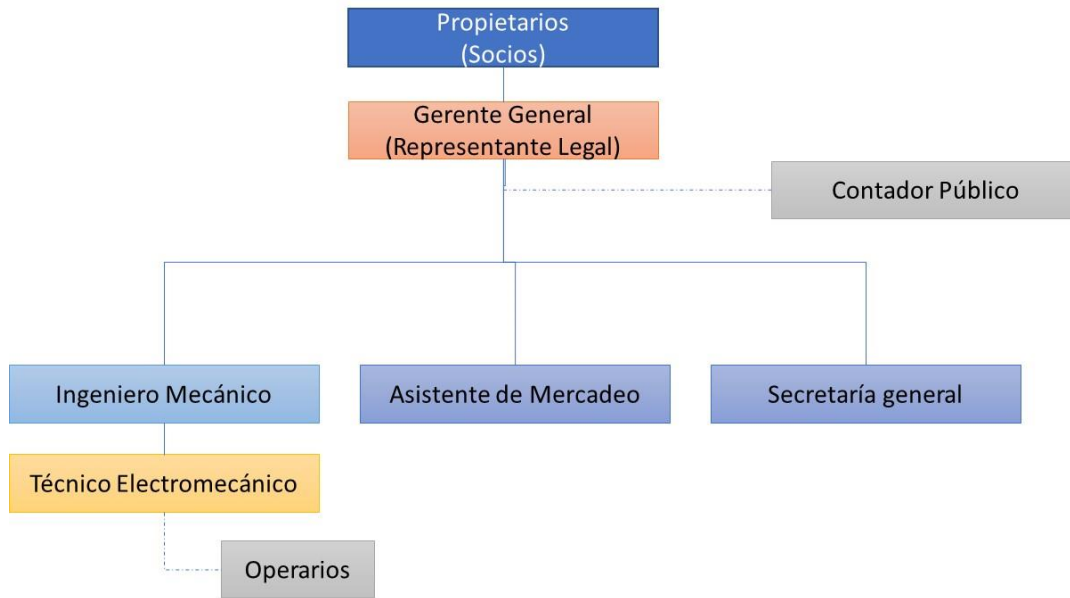
Trabajo: Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos. (Álvarez, 1986)

3.4 Marco Contextual

Este trabajo se realiza en la empresa E & V Ingenieros una empresa que nació de un emprendimiento familiar y que se ha consolidado a través de los años. El objeto social se enfoca en la instalación, venta, mantenimiento y reparación de motobombas para actividades agrícolas, siendo el sector azucarero y específicamente los ingenios los principales clientes.

En la siguiente gráfica se aprecia el organigrama según se identificó en la empresa durante las visitas y entrevistas.

Figura 1. Organigrama de la empresa E & V Ingenieros.



Fuente. Elaboración Propia (2018)

4. Resultados

4.1 Diagnóstico organizacional en el cual se pueda identificar la situación actual de las descripciones de cargos de la empresa “E & V Ingenieros”

En la empresa E & V Ingenieros se identifican 5 cargos por vinculación de contrato de trabajo, los cargos como Contador Pública y Operarios están vinculados por medio de contratación de prestación de servicios.

Según lo encontrado los cargos no tienen definidas las funciones y responsabilidades, las personas que se encuentran vinculadas actualmente han sido seleccionadas según recomendaciones, y se han ido especializando en ciertas labores según la experiencia de los distintos proyectos realizados.

Respecto a las actividades que realiza el asistente de mercadeo estas se enfocan en atender al cliente, sin embargo, no se tiene unas funciones específicas y detalladas. Según entrevista esto fue lo que se apreció:

“algunas de las funciones que yo realizó dentro de la organización son temporales es decir que son labores que se hacen por contrato obra labor, dentro de las funciones que realizo es toda la parte de mercadeo, es decir que yo soy el encargado de utilizar las bases de datos que la empresa me brinda o que tiene con respecto a la actividad que ellos realizan para buscar a mismo clientes llamarlos asesorarles, informarles a que nos dedicamos como empresa, ofrecerle nuestro producto y servicios, si es necesario en muchas ocasiones también realizó las visitas dependiendo, pues si tengo el tiempo de hacerlo o no”.

El ingeniero mecánico es el jefe de este cargo (asistente de mercadeo) según las problemáticas que se observan, se han incluido algunas actividades de verificación de la satisfacción de cliente que implica la supervisión de la obra, un aspecto que requiere conocimientos técnicos, si bien es valioso que se evalúe la experiencia y satisfacción esta debe hacerse en compañía de los cargos operativos que conocen en detalle los estándares técnicos que debe cumplir una obra.

En cuanto a la actividad del cargo de técnico mecánico se apreció según la entrevista:

“mis funciones en la empresa son a realizar mantenimientos preventivos y correctivos a equipos de bombeo y plantas eléctricas también realizó funciones de lavado de tanques de reserva agua potable, impermeabilizaciones de tanques de reserva, también realizó mensajería, realizó reparaciones hidráulicas, cambio de aceite y filtros de la planta eléctrica realizó, cambio de contactores y térmicos en tableros de bombas, realizó cambios de transferencias en plantas eléctricas tableros de control, también realizó consignaciones de cheques. que tengo que ir a hacer compras ya sea como una herramienta como accesorios o pegantes”.

Si bien el cargo cuenta con cierta claridad, existen funciones que se salen el objeto misional, algunas de las cuales son “realizar consignación, compras, etc.”, aspecto pone en riesgo al empelado porque lo aleja de puesto de trabajo. De los aspectos positivos que se identifica de este cargo, es su alto conocimiento de los protocolos con que se deben desarrollar un diagnostico en el servicio, así como la ejecución de mantenimientos preventivos y si es necesario la reparación.

Respecto a la gerencia se evidencia que las principales actividades se centran en la gestión comercial, según la entrevista se evidenció:

“realizó llamadas a posibles clientes por medio del directorio telefónico. Llamo a todas las unidades residenciales, edificios, que son potenciales clientes para para la búsqueda de ventas. adicionalmente en la parte comercial manejo el envío del envío de las cotizaciones a los clientes que ya tiene la empresa, de todo lo que se daña de los equipos o cambio de aceite y filtros cambios de arena, todas los correctivos y reparaciones o las ventas de nuevos equipos”.

El cargo de gerencia se ha centrado en la actividad comercial, y en ciertos casos existe una confusión en las responsabilidades con el cargo de asistente de mercadeo.

En cuanto a la asistente administrativa se evidencia que esta se centra en la gestión documental, actividades de facturación, incluso actividades de gestión de cartera, así se logró establecer durante la entrevista

“De ese reporte de clientes y facturación.... yo soy la encargada de sacarle fotocopia para poder adjuntar una copia a la a la factura y la Original archivarla en la AZ que se tiene con cada cliente...estoy encarga de elaborar un cuadro en Excel Dónde se lleva el número de las facturas, donde se está pendiente qué anualmente no se vaya a pasar del régimen simplificado y si nos pasamos del régimen simplificado para hacer el cambio del régimen común. con ese cuadro también se llevan las cuentas pues de la cartera y cuánto se debe, Cuánto es el flujo de caja. con eso también soy el responsable de llevar los cronogramas de los lavados de tanque; los cuales son cada 4 meses, de que se hagan los mantenimientos mensuales y bimensuales y de que se haga de acuerdo a las explicaciones de cada cliente, que en un mes se le hace mantenimiento a la planta y al

otro mes se les hace mantenimiento a las bombas. Hay clientes que se les factura mensual otros bimensual, entonces yo soy la encargada de llevar esos controles, posteriormente el listado de la facturación.

El cargo de asistente administrativa resulta relevante dado que gestiona la información para la toma de decisiones, en distintas dimensiones: financiera, operativa, contable, gerencial e incluso en la gestión de personal. En la empresa aún no se tiene un sistema de información consolidado lo que lleva a que la asistente administrativa sea indispensable para actualizarse sobre un proyecto o servicio.

De la situación de la empresa respecto a los cargos se evidencia que la distribución de funciones se ha dado más por la capacidad de cada persona de desarrollar ciertas actividades más que por un orden o análisis objetivo. Esto ha generado que los cargos compartan la misma función o responsabilidad o que cargos realicen funciones en las cuales no tienen conocimiento o preparación.

4.2 Establecer el desempeño esperado; metas y objetivos de cada uno de los cargos actuales de la empresa “E & V Ingenieros”.

Conforme a los resultados en el diagnóstico realizado por medio de entrevistas, se procedió a establecer el objetivo del cargo y las diferentes funciones que realiza cada uno de los diferentes cargos, los cuales están relacionados con las principales responsabilidades. Se espera que los objetivos trazados se ejecuten en el primer año considerando que la empresa “E & V Ingenieros” se encuentra en un proceso de formalización.

Gerente general

Objetivo general del cargo: Dirigir la empresa para que genere rentabilidad con el desempeño de su objeto social, logrando el crecimiento de los activos y patrimonio, manteniendo el cumplimiento pleno de la normatividad vigente.

Las funciones para este cargo son:

- Formular una política de compra y ventas.

- Elaborar y ejecutar (1) plan de estrategias de crecimiento de empresas, alianzas estratégicas, ventas y gestión comercial.
- Elaborar un (1) plan de seguimiento a los activos
- Elaborar un (1) plan financiero para mejorar la estructura de los activos y endeudamiento.
- Establecer un (1) cronograma para pago de impuestos.
- Realizar el seguimiento a la actividad productiva y comercial a lo largo del año; mes a mes.
- Elaborar un (1) plan de desarrollo del personal: motivación y formalización.

Ingeniero Mecánico

Objetivo del cargo: Realizar los diferentes proyectos de ingeniería que la empresa le delegue, manteniendo la estructura de costos planificada, alcanzando los estándares de calidad y velando por la seguridad y bienestar de los trabajadores a cargo.

Entre las funciones que tienen el ingeniero mecánico figuran:

- Elaborar la programación mensual y anual de los proyectos (o servicios), presupuestando recursos, personal y cronograma.
- Evaluar la gestión por proyecto, por periodo y cliente.
- Diseñar y gestionar el sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- Elaborar y gestionar un plan de evaluación de los equipos, herramientas e insumos del área operativa.

Asistente de mercadeo

Objetivo del cargo: Generar estrategias de mercadeo para posicionar la marca de la empresa, aumentar las ventas promocionar los servicios y construir una relación de confianza con los clientes y comunidad en general.

Entre las funciones que tienen el asistente de mercadeo figuran:

- Elaborar un (1) plan estratégico de mercado para posicionar la marca de la empresa en el corto y largo plazo.
- Elaborar y ejecutar un (1) plan de comunicación.
- Elaborar y ejecutar un (1) plan de acción para el desarrollo de los objetivos organizacionales en dimensiones como ventas, posicionamiento, participación, rentabilidad.
- Realizar seguimiento a las actividades y planes de mercadeo.

Técnico electromecánico

Objetivo del cargo: Velar por la instalación adecuada de los proyectos, manteniendo la seguridad para los usuarios, colaboradores y equipos. Garantizando el cumplimiento de los estándares técnicos, el presupuesto y cronograma.

Entre las funciones del cargo de técnico electromecánico figuran:

- Elaborar la guía (protocolo) para la adecuada instalación de los equipos en proyectos nuevos, mantenimientos y reparaciones.
- Elaborar un protocolo para verificar la calidad en la instalación y seguridad de los equipos.
- Elaborar una guía para verificar que el personal sepa elaborar sus actividades bajo condiciones de seguridad.

Secretaria General

Objetivo del cargo: Colaborar con los demás cargos administrativos para ejecutar las actividades del área administrativa en especial en la gestión documental y sistema de información que facilite la toma de decisiones.

Entre las funciones del cargo de secretaría general figuran:

- Sistematizar la documentación e información de la empresa.

- Implementar con apoyo y dirección del Contador público un Sistema de Información Contable y Financiero.
- Sistematizar la información contable.

Los objetivos definidos están relacionados con las responsabilidades esenciales del cargo, a la vez con la función específica. A la vez todos los objetivos y funciones trazadas buscan contribuir a la formalización de la empresa, en especial a la eficiencia en la ejecución de cada proyecto o servicio.

4.3 Competencias necesarias para un óptimo desempeño de cada uno de los cargos de la empresa E & V Ingenieros.

Para el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño de cada cargo se indagó sobre los objetivos de cada cargo y las funciones, esto llevó a analizar cuáles deberían ser las competencias cardinales, entendidas estas como:

“Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Allen M. (2012, p.133).

En este sentido se identificó que competencias son comunes y en sí necesarias para cada uno de los cargos, estableciendo que estos deben estar presentes en las personas y que deben expresarse para realizar las funciones del cargo y además para aportar a generar una cultura organizacional que aporte a la satisfacción del cliente interno y externo.

Con el diagnóstico interno donde se entrevistó a cada una de las personas que desempeñan los cargos se procedió a identificar las competencias específicas que están relacionadas con la ejecución de las funciones asignadas. Según Allen (2012) las competencias específicas se definen como:

“Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o cierto nivel, como el gerencial” (Allen, 2012, p. 133)

En este caso las competencias se orientaron hacia el cargo, considerando que cada uno tiene un nivel de responsabilidad, algunos cargos tienen una orientación más hacia los procesos de dirección y otros hacia los procesos operativos o misionales, así como procesos de apoyo.

Para los diferentes cargos se identifican dos tipos de competencias; cardinales y específicas, las cuales varían de un nivel de 1 a 4, siendo el último nivel (4) el que mayor exigencia presenta.

A continuación, se presentan las diferentes competencias cardinales, cada una de estas presenta un nivel, una actitud y un comportamiento en relación con las funciones del cargo.

COMPETENCIAS CARDINALES
Adaptabilidad-Flexibilidad
Iniciativa
Integridad
Innovación y Creatividad
Perseverancia en la consecución de objetivos
Temple

Respecto a las competencias específicas se han establecido 5, las cuales también varían en cuatro niveles, donde el 1 tiene una mejor exigencia y el 4 muestra mayor exigencia, una actitud proactiva.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Empoderamiento
Del naufrago
Emprendedorial
Liderazgo Ejecutivo
Comunicación Eficaz

Las diferentes competencias que se citaron anteriormente son incluidas en la ficha de cada uno de los cargos. Se tuvo en cuenta las definiciones que plantea Allen (2012) y se orientaron al contexto específico de la empresa E & V ingenieros.

4.4 Diccionario de competencias según los requerimientos de los cargos y procesos de la empresa “E & V Ingenieros”.

Una de vez se definieron las competencias que se implementarían en este caso: Competencias Cardinales y Competencias Específicas, se procedió a elaborar un diccionario de competencias donde se establecieron los diferentes niveles que la empresa E & V Ingenieros requiere, por ende se presenta la definición de la competencia y se procede a describir cada uno de los niveles en una escala de 1 a 4, donde 4 es la mayor exigencia y 1 representa una exigencia menor, dado que cada cargo tiene un nivel de exigencia diferente de acuerdo al objetivo que persigue y las funciones asignadas:

A continuación se presentan las definiciones y los niveles de cada competencia, iniciando con las cardinales y siguiendo con las específicas:

Competencias Cardinales.

Adaptabilidad-Flexibilidad: capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover dichos cambios en su ámbito de actuación (Camargo, 2012, p. 33). En la siguiente tabla se definen los diferentes niveles exigidos para la competencia según el contexto de la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 3. Nivel competencia cardinal: Adaptabilidad-flexibilidad

Nivel	Definición
1	Espera que sus superiores le den instrucciones para hacer frente a las coyunturas y desafíos de cada proyecto, proponiendo ajustes cuando lo considera pertinente.
2	Espera que los compañeros del equipo de trabajo defina una ruta de acción para hacer frente a las coyunturas y desafíos del proyecto, estableciendo una ruta de cómo actuar, aportando ideas y

	opiniones para alcanzar la eficiencia.
3	Reconocen los desafíos particulares de cada proyectos, los desafíos, promueve el trabajo en equipo para que todos aporten a identificar una solución idónea en procura de utilizar eficientemente los recursos y lograr los objetivos trazados.
4	Reconoce las particularidades de un proyecto, según su ubicación, la disponibilidad de equipos, logrando establecer un plan de trabajo conforme a los objetivos requeridos, haciendo una gestión eficiente y promoviendo el trabajo en equipo para responder de manera conjunta a los desafíos.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Iniciativa. Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica la capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas cara al futuro (Camargo, 2012, p. 34). En la siguiente tabla se precisa los niveles para la competencia de iniciativa conforme al contexto de la empresa.

Tabla 4. Nivel competencia cardinal: iniciativa

Nivel	Definición
1	Se idéntica una situación problemática o de riesgo, se comunica a los superiores y se espera instrucciones para comenzar a evaluar el tema y encontrar una solución.
2	Se identifica una situación problema o de riesgo, se socializa con los superiores y compañeros de trabajo, se aporta ideas para evaluarlo objetivamente y solucionarlo con la participación de todos.
3	Observa un problema o situación de riesgos, la comunica con su superior y discute alternativas de solución, manifestando un interés por liderar la solución y verificar que efectivamente se eviten situaciones no deseadas.
4	Identifica problemas o situaciones de riesgo, posteriormente las evalúa en detalle, analiza y formula una serie de recomendaciones y cambios conforme a la naturaleza del proyecto, su ubicación y los recursos disponibles.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Integridad: capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz (Camargo, 2012, p. 35). En la siguiente tabla se presentan los distintos niveles de la estrategia cardinal de integridad conforme a lo que se requiere en la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 5. Nivel competencia cardinal: Integridad

Nivel	Definición
1	Identifica y comunica faltas de compañeros y colaboradores, reportándolos con veracidad y de manera oportuna antes que se genere un perjuicio mayor o se generen mayores riesgos.
2	Comunica las faltas o debilidades de sus compañeros o colaboradores, incentivando para que los jefes superiores tomen medidas correctivas, comprometiéndose en ayudar en las actividades que se definan implementar.
3	Logra identificar las debilidades o faltas de sus compañeros o colaboradores en la empresa o un proyecto, mostrando una actitud proactiva por corregirlas y establecer cambios que son evaluados para evitar que prosigan o se agraven.
4	Reconoce las diferentes de sus compañeros, las respeta y las valora, si encuentra un acto incorrecto o no deseado se manifiesta de manera educada, corrige, explica y enseñanza, evaluando si se toman medidas efectivas de cambios mejorando progresivamente.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Innovación y creatividad: capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización (Camargo, 2012, p. 36). En la siguiente tabla se presentan los diferentes niveles de la competencia Innovación y creatividad bajo el contexto de la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 6. Nivel competencia cardinal: Innovación y creatividad

Nivel	Definición
1	Comunica los desafíos y problemas del proyecto, aporta a evaluar las causas y espera que el jefe superior y compañeros propongan una solución, comprometiéndose en participar de la misma.
2	Comunica los desafíos y problemas que percibe a los jefes

	superiores, expresa sus percepción y posibles alternativas de solución, discute sobre el plan de acción y espera que se le dé instrucciones de proseguir.
3	Identifica los desafíos y coyuntura de cada proyecto, socializa sus opiniones, asumen un comportamiento proactivo para investigar soluciones y con sus compañeros aporta a establecer un plan de acción.
4	Identifica los desafíos y coyuntura de cada proyecto, evalúa las causas objetivamente, investiga alternativas de solución y propone un plan de intervención para generar una solución efectiva, con un costo viable que favorezca a la empresa y al cliente.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Perseverancia en la consecución de objetivos: capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto profesional como de la organización (Camargo, 2012, p. 37). En la siguiente tabla se aprecia los cuatro niveles para la competencia de perseverancia en la consecución de objetivos conforme a lo que se espera en la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 7. Nivel competencia cardinal: perseverancia en la consecución de objetivos

Nivel	Definición
1	Comunica oportunamente que no se están cumpliendo con los objetivos y metas esperadas, espera instrucciones o recomendaciones para mejorar y acercarse al cumplimiento de lo planificado.
2	Identifica oportunamente que no se están cumpliendo con los objetivos y metas esperadas, las cuales comunica a su jefe inmediato para encontrar posibles mejoras comprometiéndose a la ejecución de las mismas.
3	Se enfoca en lograr los objetivos y metas, motiva constantemente al personal, exige compromisos y lidera las acciones necesarias cuando los planificados no están resultados y se deben asumir acciones correctivas.
4	Se enfoca en lograr los objetivos y metas planeadas, evalúa constantemente el desempeño, analiza situaciones problemáticas, identifica causas y propone correctivos, de esta manera mantiene una mejora continua que se enfocan en un alto desempeño.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Temple: capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto (Camargo, 2012, p. 38). En la siguiente tabla se aprecia los diferentes niveles para la competencia temple según se requiere en la empresa.

Tabla 8. Nivel competencia cardinal: Temple

Nivel	Definición
1	Participa de las soluciones que se plantean ante situaciones problemáticas, propone recomendaciones y espera que sus superiores le den instrucciones para realizarlas.
2	Participa activamente de las soluciones que se proponen ante situaciones problemáticas, se esfuerza por lograr las funciones y tareas que se le asignan y ayuda a sus compañeros para que ejecuten las asignadas a ellos.
3	Se mantiene proactivo y motivado frente a las coyunturas de cada proyecto, lidera acciones de mejora y se trabaja coordinadamente con sus compañeros de trabajo para dar soluciones oportunas y eficientes.
4	Motiva y lidera al personal para hacer frente a las condiciones complejas de un proyecto, organizando el trabajo en equipo para distribuir las tareas y responsabilidades para ser eficiente, así mismo, se preocupa por gestionar los riesgos que puedan surgir.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Competencias Específicas

Para el caso de las competencias específicas se definió en igual medida cada una de estas y posteriormente se definió cuatro niveles, donde 1 representa una menor exigencia y 4 una mayor.

Empowerment: capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.

Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas tanto en conocimientos como en competencias (Camargo, 2012, p. 30). En la siguiente tabla se aprecia los diferentes niveles para esta competencia según el contexto de la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 9. Nivel competencia específica: empowerment

Nivel	Definición
1	Se enfoca en realizar las tareas asignadas, asume un compromiso frente a la meta general centrándose en su rol específicamente.
2	Se hace partícipe del trabajo en equipo, asume su responsabilidad y las tareas asignadas, manteniendo una actitud colaborativa con sus compañeros y colaboradores para que todos cumplan o logren las metas asignadas.
3	Organiza el trabajo en equipos asignando responsabilidades a sus compañeros y colaboradores, evalúa el desempeño, toma acciones correctivas y reconoce los logros de todos.
4	Logra trabajar en equipo liderando la distribución de actividades y responsabilidades, enseña y corrige cuando se presentan dificultades, evalúa el desempeño de su equipo de trabajo reconocer las limitaciones y los éxitos generando con ello un ambiente proactivo de mejoramiento continuo.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Competencia del náufrago: capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión puede verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en proceso de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores (Camargo, 2012, p. 40). En la siguiente tabla se aprecian los diferentes niveles de la competencia, conforme a las exigencias de la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 10. Nivel competencia específica: competencia del naufrago

Nivel	Definición
1	Se conscientica de la situación compleja de la empresa, se

	compromete a participar de las soluciones que se proponen y genera recomendaciones conforme la situación evoluciona progresivamente.
2	Es consciente de las situaciones críticas de la empresa, se compromete en buscar alternativas de solución, haciéndose participe de proyectos formulados, generando ideas para aumentar ingresos o reducir costos y así aumentar la rentabilidad.
3	Identifica situaciones críticas, propone alternativas de soluciones, se enfoca en mantener buenas relaciones con el cliente como la base para formular la fidelización de los mismos o la generación de nuevos negocios.
4	Evalúa la situación de la empresa y de cada proyecto, encontrando oportunidades de negocio que organiza y presenta a las directivas de la empresa de manera concisa y oportuna, evidenciando los beneficios, costos para la empresa como para los clientes.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Entrepreneurial: capacidad para transformar su gestión o área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovechando como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y construirse en un promotor de ella (Camargo, 2012, p. 41).

Tabla 11. Nivel competencia específica: entrepreneurial

Nivel	Definición
1	Se hace partícipe de los proyectos para mejorar y ser más eficiente, plantea recomendaciones y se compromete con su ejecución, asume proactivamente las indicaciones de sus compañeros y jefe superior.
2	Mantiene en constante evaluación de la eficiencia de su cargo y área, manifiesta posibles mejoras y en compañía de colaboradores y jefes superiores evalúa alternativas de solución.
3	Evidencia las oportunidades de mejora, manifiesta cambios efectivos para hacer un uso eficiente de los recursos y reducir costos, los comunica de manera oportuna y evalúa el desempeño obtenido.
4	Aporta a la eficiencia de su área o cargo, analiza los procesos, los recursos y tecnologías que se utilizan, evalúa alternativas de mejora, presenta de manera oportuna, clara y organizada su

	propuesta mostrando los beneficios efectivos: menores costos o gastos, mayores ingresos, mayor productividad y/o eficiencia.
--	--

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Liderazgo ejecutivo: capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implicar ser líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con su fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo (Camargo, 2012, p. 42) En la siguiente tabla se presenta los distintos niveles para la competencia liderazgo ejecutivo conforme al contexto de la empresa E & V ingenieros.

Tabla 12. Nivel competencia específica: liderazgo ejecutivo

Nivel	Definición
1	Se participa activamente de los proyectos, desde el cargo se aporta para ser eficientes considerando que desde este se aporta para lograr los objetivos generales: mayores ventas y rentabilidad generada.
2	Se lidera el trabajo con equipo considerando que la eficiencia en cada proyecto aporta a la empresa, a su consolidación y crecimiento por ende se promueve un esfuerzo adicional.
3	Se motiva al personal para alcanzar la eficiencia fomentando el beneficio que esto genera para la empresa, áreas y cargos, así mismo, se muestra proactivo por encontrar oportunidades de negocio mostrando la calidad en la ejecución de los proyectos y/o servicios prestados.
4	Asume una actitud proactiva por generar una propuesta de valor superior a cada cliente, ajustándose a sus necesidades y promocionando nuevos servicios o proyectos, para lo cual motiva al personal para que asuma una actitud profesional enfocada en la eficiencia y calidad de cada actividad ejecutada.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Comunicación eficaz: capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto

formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización (Camargo, 2012, p. 43). En la siguiente tabla se evidencia los distintos niveles para la competencia comunicación eficaz conforme al contexto de la empresa E & V Ingenieros.

Tabla 13. Nivel competencia específica: comunicación eficaz

Nivel	Definición
1	Escucha asertivamente, realiza retroalimentación, comunica sus dudas, sugerencias y aportes cuando se presentan situaciones no esperadas, o se observan oportunidades.
2	Comunica las situaciones que observa, manifiesta a los interesados y participantes su punto de vista, recomendaciones y mantiene una actitud proactiva por encontrar posibles soluciones.
3	Mantiene una comunicación abierta orientada a dar respuesta las peticiones de colaboradores y clientes, generando así una cultura de trabajo en equipo para formular recomendaciones o soluciones.
4	Logra mantener una comunicación efectiva y oportuna con los distintos colaboradores y clientes, para coordinar el trabajo, atender las coyunturas de cada proyecto, socializar soluciones, implementar cambios y tomar medidas correctivas. Escucha recomendaciones y concilia cuando se presentan diferencias.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

4.5 Manual de funciones donde se incluye el perfil de cargos detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias.

En esta sección se presenta el perfil de los diferentes cargos que se encuentran dentro de la estructura organizacional de la empresa E & V Ingenieros; Gerente General, Ingeniero Mecánico, Asistente de Mercadeo, Técnico Electromecánico y Secretaría General. En cada una de las fichas se presenta la identificación del cargo, el perfil ocupacional, descripción, misión, responsabilidades, competencias (cardiales y específicas), herramientas a utilizar, autonomía para la toma decisiones, entre otros aspectos.

Tabla 14 Ficha del Cargo de Gerente

	PERFIL DE CARGO DE GERENTE GENERAL POR COMPETENCIAS V.001	
	Empresa:	E & V Ingenieros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Gerente General
Nivel:	Directivo
Área:	Gerencia
Jefe inmediato:	Socios. Propietarios

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Universitario con posgrado
Conocimientos y habilidades:	Administrador de empresas con conocimientos en el sector de instalaciones de equipos de bombeo, proyectos de ingeniería. Con especialización en la gestión de proyectos.
Experiencia Laboral:	4 años de experiencia en cargos de dirección en empresas de ingeniería – sector industrial.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO
Dirigir la empresa para que genere rentabilidad con el desempeño de su objeto social, logrando el crecimiento de los activos y patrimonio, manteniendo el cumplimiento pleno de la normatividad vigente.

RESPONSABILIDADES
Principales

Realizar las negociaciones con las empresas o particulares clientes.
Determinar las estrategias de crecimiento de la empresa.
Velar por el uso adecuado de los activos enfocándose en su crecimiento.
Definir las estrategias de financiamiento de la empresa.
Negociar con proveedores para mantener un esquema de costos competitivos.
Definir la planeación operativa por proyecto y área establecimiento metas y objetivos.
Realizar la gestión financiera con la asesoría permanente del contador.
Velar por el pago de los impuestos que se generen.
Planificar alianzas estratégicas con empresas e instituciones que incidan en ventas.
Velar por la estabilidad y motivación del personal para que aporte al desempeño y cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
Evaluar el desempeño por proyectos y áreas para tomar formular cambios o acciones de mejoramiento.

COMPETENCIAS

REQUISITOS ESPECIALES	Diplomado o especialización en gerencia de proyectos. Conocimiento en la operación y mantenimiento equipos para el agro. Formación en gestión de ventas y estrategias comerciales. Formación en gestión financiera.
------------------------------	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Iniciativa	4	Posee una visión de largo plazo Actúa preventivamente Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia Capacita y prepara a la gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio Da el ejemplo con su actitud, y es referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia
Innovación	4	Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes Formula soluciones a los problemas que presenta cada proyecto. Tiene la capacidad de introducir mejoras que permitan reducir costos. Se adapta a los desafíos que prestan cada servicio y proyecto, indicando claramente una ruta de trabajo.
Integridad	4	Es referente respecto del cumplimiento de políticas y normas, con relación al respeto de las condiciones pactadas con los clientes y la normatividad de la misma empresa. Estructura las relaciones internas y externas, basándose en la honestidad y motiva al personal para actuar de manera correcta. Mantiene y promueve una actitud de corrección y educación de los colaboradores. Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económico, en todos sus negocios Orienta a sus colaboradores en su misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores

Flexibilidad	4	Esta proactivo y ante los cambios del contexto de la empresa, sector y tecnología. Lidera cambios en la organización para adaptarse a los cambios Aprende de los errores y formula acciones de mejoras claras, a la vez que sigue el impacto de las mismas. Motiva al equipo a adaptarse a cambios, le orienta como haceros y evaluar la efectividad en la adaptación. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio
Perseverancia	4	Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos Es metódico, sistemático y organizado Mantiene sus propuestas hasta que se obtengan resultados esperados o se demuestre incongruencia con los mismos Esta altamente motivado, por aspectos internos, a lograr sus metas y objetivos Evalúa constantemente el desempeño. Socializa de manera oportuna y concisa los resultados, problemas y soluciones.
Temple		Reconoce, valora y evalúa las coyunturas y desafíos de cada proyecto y servicio Formula recomendaciones específicas para superar problemáticas evidenciadas. Gestiona de manera precisa los riesgos que se derivan de un proyecto. Motiva y compromete al personal para superar un desafío. Planifica y organiza el trabajo en equipo.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Empoderamiento	4	Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades Delega responsabilidades Promueve la autonomía en sus colaboradores Fomenta la confianza creatividad e innovación Ofrece un espacio de co-creación para el mejoramiento del área en general Realiza actividades para desarrollar las habilidades de sus colaboradores Tiene buen conocimiento de las habilidades de sus colaboradores y se preocupa por desarrollarlas
Liderazgo Ejecutivo	4	Transmite claramente la visión y misión y orienta al equipo a la consecución de objetivos Evalúa la propuesta de valor de la empresa y se enfoca en mejorarla. Realiza esfuerzo para que el equipo se sienta comprometido Fomenta la colaboración y la confianza Realiza evaluaciones para medir el desempeño constantemente Realiza seguimiento en todas las actividades a sus colaboradores Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir
Comunicación Eficaz	4	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas Comunica sus ideas de manera clara, eficiente y fluida Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos Prepara instrucciones antes de transmitirlos Escucha a los demás con empatía Tiene influencia en los demás para cambiar sus ideas o acciones Evalúa con sus colaboradores las problemáticas que se le presentan Socializa los resultados obtenidos Realiza reconocimientos a sus colaboradores.

HERRAMIENTAS REQUERIDOS
Sistema de información contable y financiera. Computador Portátil. Puesto de trabajo: escritorio, etc. Teléfono celular (Smartphone)

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
----------------------	------------------------

Estrategias comerciales Negociación con proveedores Adaptación a los cambios del entorno Motivación del personal	Pago de impuestos Inversión de los activos Gestión financiera Contratación más personal administrativo
---	---

Elaborado	Revisado

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Tabla 15 Ficha del Cargo Ingeniero Mecanico

	PERFIL DE CARGO DE INGENIERO MECÁNICO POR COMPETENCIAS V.001	
	Empresa:	E & V Ingenieros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Ingeniero Mecánico
Nivel:	Operativo
Área:	Operaciones
Jefe inmediato:	Gerente General

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Universitario con posgrado
Conocimientos y habilidades:	Gerencia de proyectos de ingeniería, con la capacidad de planear el uso de recursos y dirigir personal
Experiencia Laboral:	3 años de experiencia en cargos de dirección en empresas de ingeniería – sector industrial.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO
Realizar los diferentes proyectos de ingeniería que la empresa le delegue, manteniendo la estructura de costos planificada, alcanzando los estándares de calidad y velando por la seguridad y bienestar de los trabajadores a cargo.

RESPONSABILIDADES
Principales

Programar las diferentes actividades en cada proyecto, (servicio) designado recursos y personal.
Llevar control de los diferentes mantenimientos (servicios) programados.
Evaluar la ejecución de cada actividad delegada.
Verificar la calidad de cada instalación realizada, evaluando la seguridad para los diferentes usuarios.
Velar que los colaboradores a cargo realicen sus labores manteniendo los estándares de seguridad y salud en el trabajo.
Verificar el correcto uso adecuado y correcto de los equipos y herramientas que se destinan para la realización de un proyecto.
Verificar el uso adecuado de los elementos de protección personal por parte de los colaboradores a cargo.

COMPETENCIAS

REQUISITOS ESPECIALES	Conocimiento en la operación de motobombas y equipos para el agro. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo Formación en manejo de personal Capacitación en manejo de presupuestos
------------------------------	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Iniciativa	3	Evaluar el riesgo o problema de cada proyecto, establece sus causas Comunica de manera objetiva la situación problema y solución a emprender. Organiza con sus compañeros o colaboradores la solución a emprender Capacita a su personal a cargo Realiza seguimiento de la mejora implementada Evalúa el desempeño obtenido Toma medidas correctivas
Innovación	4	Identifica los problemas de cada proyecto y/o servicio, establece causas y consecuencias. Socializa sus opiniones o evaluaciones con colaboradores, jefes y clientes. Investiga alternativas de soluciones y las presenta de manera concisa. Define un plan de acción indicando costos, recursos y responsables Presenta una relación de costos / beneficios de cada alternativa de solución Promueve el mejoramiento continuo.
Integridad	3	Identifica las fallas o debilidades de sus compañeros o colaboradores y se las comunica Formula recomendaciones para mejorar Los educa en un tono democrático y con su ejemplo Discute posibles soluciones de mejora y los motiva para implementarlas Reconoce los cambios positivos Comunica comportamientos negativos reiterativos de sus compañeros para evitar un impacto mayor.
Flexibilidad	3	Evalúa los desafíos de cada proyecto, establece los problemas, evalúa causas y formula soluciones. Lidera cambios en la organización para implementar mejoras frente a los problemas de cada proyecto. Aprende de los errores y formula acciones de mejoras claras, a la vez que sigue el impacto de las mismas. Motiva al equipo a adaptarse a cambios, los compromete y educa para que sepan cómo actuar frente a las modificaciones. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio

Perseverancia	3	Reconoce las metas y objetivos de cada proyecto y/o servicio Evalúa el desempeño Establece causas de incumplimiento y establece una ruta de acción para superarlas. Compromete al personal a cargo para implementar la ruta de acción. Motiva al personal para dar el máximo esfuerzo Si falla evalúa las causas y por qué para aprender
Temple	3	Se automotiva frente a los problemas y coyunturas del proyecto Acepta los desafíos que se le presentan Solicita ayuda para dar solución a una situación negativa Se enfoca en lograr cambios significativos en la eficiencia. Reconocer lo complejo de la situación y solicita ayuda si lo necesita.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Empoderamiento	4	Organiza las actividades de cada proyecto y/o servicio distribuyéndolas entre el equipo de trabajo. Capacita al personal a cargo Evalúa el desempeño de su personal y toma medidas correctivas. Motiva al personal para superarse y desempeñar el trabajo con alto profesionalismo. Otorga autoridad y responsabilidad y supervisa el desempeño de las mismas. Coopera con sus colaboradores para encontrar soluciones y ejecutarlas.
Liderazgo Ejecutivo	4	Desde la ejecución de los procesos misionales aporta a la generación de valor para el cliente. Evalúa como se le pueda dar más al cliente por el mismo costo. Se asesora al cliente para que este tome la decisión más rentable según su situación financiera. Evalúa y promueve la eficiencia y productividad explicando la relación con los costos y rentabilidad para la empresa.
Comunicación Eficaz	2	Socializa sus dudas frente a los compañeros y jefe superior. Formula recomendaciones en cada situación de riesgo o problemática Acepta los aportes de sus compañeros, clientes y jefe de superior para mejorar.

HERRAMIENTAS REQUERIDOS
Sistema de información programación de servicios Computador Portátil. Puesto de trabajo: escritorio, etc. Teléfono celular (Smartphone).

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Designación y distribución de las actividades para cada proyecto Programar actividades de control y verificación de las actividades desarrolladas Evaluar los niveles técnicos de cumplimiento de un proyecto Sancionar a amonestar a un colaborador por faltas en un proyecto	Ampliación de más presupuesto Aumento del tiempo de ejecución de la obra

Elaborado	Revisado

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Tabla 16 Ficha del cargo asistente de mercadeo

	PERFIL DE CARGO DE ASISTENTE DE MERCADERO POR COMPETENCIAS V.001	
	Empresa:	E & V Ingenieros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Asistente de mercadeo
Nivel:	Administrativo
Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Universitario
Conocimientos y habilidades:	Conocimientos en la planeación de mercadeo con énfasis en publicidad y gestión comercial.
Experiencia Laboral:	3 años de experiencia en cargos relacionados con la gestión de mercadeo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO
Generar estrategias de mercadeo para posicionar la marca de la empresa, aumentar las ventas, promocionar los servicios y construir una relación de confianza con los clientes y comunidad en general.

RESPONSABILIDADES

Principales
Elaborar las estrategias de mercado para posicionar la marca de la empresa en el corto y largo plazo.
Administrar los canales de comunicación de la empresa manteniendo una imagen corporativa y un mensaje institucional
Elaborar un plan de mercado para el desarrollo de los objetivos organizacionales en dimensiones como ventas, posicionamiento, participación, rentabilidad.
Elaborar una estrategia de promoción para posicionar la marca de la empresa, el portafolio de servicios.
Responder las peticiones y consultas de los clientes y demás interesados.
Realizar seguimiento a las actividades y planes de mercadeo.

COMPETENCIAS

REQUISITOS ESPECIALES	Formación en mercadeo digital Capacitación en gestión comercial o ventas. Capacitación manejo de medios digitales.
------------------------------	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Iniciativa	3	Analiza los problemas del mercado y orienta soluciones. Evalúa los riesgos que comprometen a la gestión comercial. Comunica a la gerencia los cambios a implementar Solicita a las demás áreas y cargos recomendaciones para mejorar el desempeño de mercado. Lidera los planes de mercadeo y evalúa su efectividad
Innovación	3	Identifica los cambios en el sector y mercado formulando estrategias para sacar provecho económico. Investiga constantemente el mercado para evidenciar tendencias y cambios en los hábitos de los clientes, tecnologías del sector. Formula estrategias distintivas y diferenciadoras para lograr un desempeño superior en el mercado.
Integridad	3	Evalúa las debilidades del personal que inciden en la satisfacción del cliente y formula recomendaciones. Socializa los problemas que evidencia con integridad y objetividad para que se asuman actividades correctivas. Evalúa la efectividad de las medidas implementadas. Promueve que se tenga una cultura de servicio al cliente basado en la honestidad.
Flexibilidad	3	Reconoce los desafíos del mercado y la gestión comercial de la venta para proponer una ruta de acción. Elabora un plan para la utilización de los recursos en función de los objetivos planteados. Organiza el trabajo colaborativo con otras áreas y cargos para lograr cumplir con metas comerciales. Genera información para analizar el desempeño del mercado y las demás áreas conozcan problemas. Coordina con otros cargos soluciones a los problemas de mercadeo.
Perseverancia	3	Vela por el cumplimiento de los presupuestos de ventas Evalúa el constante desempeño de mercado Formula acciones correctivas Socializa los resultados del desempeño en el mercado para que las áreas y cargos aporten a mejorarlo. Evalúa las causas de incumplimiento de presupuestos. Formulan cambios para mejorar a futuro y cumplir las metas.
Temple	3	Se motiva ante los desafíos del mercado y la competitividad el mismo. Organiza los recursos del área para lograr el cumplimiento de las estrategias propuestas. Se anticipa al cambio del mercado y construye soluciones alternativas. Genera actividades de motivación para que se entienda que el desempeño comercial es responsabilidad de todos.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Empoderamiento	3	Organiza el presupuesto del área siendo consciente de la situación de la empresa. Delega actividades a otras áreas para aportar a los objetivos de mercadeo: fidelización de los clientes. Lleva una evaluación de las actividades delegadas y los presupuestos formulados. Reconoce los aportes de áreas y cargos al cumplimiento de las metas.
Del naufragio	3	Evalúa situaciones de riesgo y amenazas del mercado. Elabora estrategias para hacer frente al riesgo y amenazas. Capacita a sus compañeros para fomentar un adecuado servicio al cliente y fidelizarlo. Explora, evalúa y analiza alternativas de nuevos negocios.
Comunicación Eficaz	3	Rinde informes a su jefe inmediato sobre la situación del mercado Socializa con los otros cargo y áreas problemas que afectan el desempeño comercial Admite y analiza recomendaciones para lograr la fidelización de clientes y aumento de nuevos negocios.

HERRAMIENTAS REQUERIDOS
Sistema de información contable y financiera. Computador Portátil. Puesto de trabajo: escritorio, etc. Teléfono celular (Smartphone)

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
La ejecución del plan de mercadeo Elaboración de piezas promocionales Atender las solicitudes de los clientes y demás interesadas Realizar seguimiento a las actividades planificadas	La elaboración de la construcción de estrategias y objetivos de mercadeo.

Elaborado	Revisado

Tabla 17. Técnico electromecánico

	PERFIL DE CARGO DE TÉCNICO POR COMPETENCIAS V.001	
	Empresa:	E & V Ingenieros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Técnico electromecánico.
Nivel:	Operativa
Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Ingeniero Mecánico

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Técnico
Conocimientos y habilidades:	Conocimiento en la gestión de proyectos, instalación de equipos de refrigeración, manejo de personal, seguridad y salud en el trabajo.
Experiencia Laboral:	2 años de experiencia en cargos relacionados con gestión de proyectos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO
Velar por la instalación adecuada de los proyectos, manteniendo la seguridad para los usuarios, colaboradores y equipos. Garantizando el cumplimiento de los estándares técnicos, el presupuesto y cronograma.

RESPONSABILIDADES
Principales
Velar por la adecuada instalación de los equipos en proyectos nuevos, mantenimientos y reparaciones. Verificar la calidad en la instalación y seguridad de los equipos. Velar que se cumpla el presupuesto del proyecto Verificar el cumplimiento de la fecha estipulada para el proyecto. Guiar y verificar al personal para la ejecución de las obras en el proyecto. Realizar los mantenimientos preventivos

--

REQUISITOS ESPECIALES	
------------------------------	--

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Iniciativa	2	Informa anomalías o eventualidades en el desempeño del cargo. Aporta para evaluar de manera efectiva un problema Asume el compromiso para superar la situación problemática. Comparte con compañeros sus dudas y propuestas Acepta evaluar sus recomendaciones Adopta las recomendaciones que le formulan

Innovación	2	Identifica los retos y problemas del proyecto o servicios en que trabaja. Comunica la solución con compañeros, colaboradores y jefe superior. Acepta las decisiones de jefes superiores Se compromete a ejecutar los planes formulados. Evalúa su gestión conforme a las metas y objetivos que se establecieron.
Integridad	2	Comunica las faltas que observa en cada proyecto y/o servicio Asume compromisos por mejorar su comportamiento Evalúa su comportamiento Acepta los correctivos que le formulan los jefes superiores. Trabaja con compañeros para dar solución a problemas colectivos.
Flexibilidad	2	Se compromete con los planes definidos por la empresa. Formula recomendaciones conforme a las actividades que le han delegado. Evalúa el desempeño según las actividades que le han delegado. Comunica los problemas que encuentra Formula alternativas de solución y las comunica con su superior.
Perseverancia	2	Reconoce y establece su posición frente a los planes y objetivos establecidos. Evalúa su desempeño Comunica la situación con el jefe superior Acepta las sugerencias para acercarse al cumplimiento de las metas. Permite que se le evalúe y se le formule recomendaciones. Asume su responsabilidad por su desempeño.
Temple	2	Asume su participación frente a los planes que se presentan Formula su opinión y realiza recomendaciones. Trabaja colaborativamente con sus compañeros, colaboradores y otros cargos en función de alcanzar las metas colectivas. Se compromete con las exigencias de los superiores y se responsabiliza por ello.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	
Empoderamiento	2	Acepta su rol y responsabilidad en las actividades delegadas. Trabaja en coordinación con compañeros aceptando diferencias Sigue instrucciones del jefe superior y se compromete con las mismas. Acepta críticas y sugerencias para mejorar su desempeño. Evalúa su desempeño y aporte en los proyectos y servicios.
Del naufrago	2	Evalúa los riesgos y problemas del cargo y propone soluciones Formula recomendaciones a sus compañeros y superiores para mejorar Acepta sugerencias para mejorar en la eficiencia, reducir los costos en la ejecución de su cargo. Evalúa la productividad y eficiencia junto con sus compañeros y superior.
Comunicación Eficaz	2	Socializa sus dudas frente a los compañeros y jefe superior. Formula recomendaciones en cada situación de riesgo o problemática Acepta los aportes de sus compañeros, clientes y jefe de superior para mejorar.

HERRAMIENTAS REQUERIDOS

--

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Liderar la ejecución para la instalación según sea el proyecto Evaluar la calidad y estándares técnicos del proyecto Evaluar la seguridad y salud en la obra del proyecto.	Realizar modificaciones al presupuesto y cronograma del proyecto.

Elaborado	Revisado
-----------	----------

tabla 18 Secretaría General

	PERFIL DE CARGO DE SECRETARIA GENERAL POR COMPETENCIAS V.001	
	Empresa:	E & V Ingenieros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Secretaria General
Nivel:	Administrativa
Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General

PERFIL OCUPACIONAL

Formación Académica:	Tecnólogo
Conocimientos y habilidades:	Conocimiento en actividades gerenciales, manejo de archivo y documentación, contabilidad, manejo de nómina.
Experiencia Laboral:	2 años de experiencia en cargos de asistencia de gerencia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO
Colaborar con los demás cargos administrativos para ejecutar las actividades del área administrativa en especial en la gestión documental y sistema de información que facilite la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES

Principales
Mantener la gestión de la documentación e información de la empresa.
Responder a la solicitudes y peticiones de los clientes.
Registrar las novedades para la liquidación de nómina.
Realizar el registro contable de las operaciones de la empresa según la instrucción del contador público.

REQUISITOS ESPECIALES	
------------------------------	--

COMPETENCIA	NIVE	COMPORTAMIENTO
--------------------	-------------	-----------------------

S CARDINALES	L	
Iniciativa	2	Informa anomalías o eventualidades en el desempeño del cargo. Aporta para evaluar de manera efectiva un problema Asume el compromiso para superar la situación problemática. Comparte con compañeros sus dudas y propuestas Acepta evaluar sus recomendaciones Adopta las recomendaciones que le formulan
Innovación	2	Identifica los retos y problemas del proyecto o servicios en que trabaja. Comunica la solución con compañeros, colaboradores y jefe superior. Acepta las decisiones de jefes superiores Se compromete a ejecutar los planes formulados. Evalúa su gestión conforme a las metas y objetivos que se establecieron.
Integridad	2	Comunica las faltas que observa en cada proyecto y/o servicio Asume compromisos por mejorar su comportamiento Evalúa su comportamiento Acepta los correctivos que le formulan los jefes superiores. Trabaja con compañeros para dar solución a problemas colectivos.
Flexibilidad	2	Se compromete con los planes definidos por la empresa. Formula recomendaciones conforme a las actividades que le han delegado. Evalúa el desempeño según las actividades que le han delegado. Comunica los problemas que encuentra Formula alternativas de solución y las comunica con su superior.
Perseverancia	2	Reconoce y establece su posición frente a los planes y objetivos establecidos. Evalúa su desempeño Comunica la situación con el jefe superior Acepta las sugerencias para acercarse al cumplimiento de las metas. Permite que se le evalúe y se le formule recomendaciones. Asume su responsabilidad por su desempeño.
Temple	2	Asume su participación frente a los planes que se presentan Formula su opinión y realiza recomendaciones. Trabaja colaborativamente con sus compañeros, colaboradores y otros cargos en función de alcanzar las metas colectivas. Se compromete con las exigencias de los superiores y se responsabiliza por ello.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Empoderamiento	2	Acepta su rol y responsabilidad en las actividades delegadas. Trabaja en coordinación con compañeros aceptando diferencias Sigue instrucciones del jefe superior y se compromete con las mismas. Acepta críticas y sugerencias para mejorar su desempeño. Evalúa su desempeño y aporte en los proyectos y servicios.
Liderazgo Ejecutivo	2	Es consciente de la importancia de la eficiencia para alcanzar la rentabilidad Trabaja en equipo para ser más eficiente Se involucra en la elaboración planes y presupuestos Formula recomendaciones desde su experiencia para generar mayores ingresos y reducir costos. Comunica problemas que afectan la eficiencia y pueden generar costos.
Comunicación Eficaz	2	Socializa sus dudas frente a los compañeros y jefe superior. Formula recomendaciones en cada situación de riesgo o problemática Acepta los aportes de sus compañeros, clientes y jefe de superior para mejorar.

HERRAMIENTAS REQUERIDOS

NIVEL DE AUTORIDAD

DECISIONES AUTÓNOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Archivar la documentación de la empresa. Elaborar el registro de las novedades de nómina	Realizar el registro de las actividades contables.

Responder solicitudes a clientes y comunidades	
--	--

Elaborado	Revisado

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Respecto al diagnóstico interno de la empresa se encontró que los cargos operan bajo la informalidad, la funciones se han asignado conforme la coyuntura de cada proyecto o servicios, de igual manera las personas que se han vinculado a la empresa por medio de recomendaciones y no por un proceso de selección que resulte objetivo y eficiente. En este sentido el diseño del perfil de cargos permite modificar esta situación y corregir la informalidad.

El diagnóstico permitió evidenciar la misión para cada uno de los cargos los cuales están alineados con el objeto social de la empresa y los objetivos organizacionales. Esto permitió definir las funciones de cada uno de los cargos y así poder encausar las competencias necesarias. Aunque la empresa tiene apenas 5 cargos, las bases que sentaron podrán aplicarse a los cargos que vayan creándose conforme se aumente el tamaño de la estructura organizacional para responder al crecimiento de las ventas.

Respecto a las competencias necesarias para un óptimo desempeño de cada uno de los cargos de la empresa E & V Ingenieros, se establecieron de dos tipos: competencias cardinales y específicas, cada una de estas se enfocó en que aporten al objetivo superior de que la empresa pueda crecer y consolidarse en el mercado.

Con las competencias que se definieron se establecieron distintos niveles para cada una; de 1 a 4, conforme al contexto específico de la empresa E & V Ingenieros y en particular a las exigencias del cargo. Esto permitió que cada competencia se oriente a las necesidades de la empresa y la dinámica de cada cargo, así se hace posible evidenciar como cada cargo aplica la competencia y como esta se refleja en los comportamientos.

Considerando el diagnóstico de la situación interna y en particular de los cargos, además de las competencia que se definieron se procedió a elaborar un manual de funciones donde se incluye el perfil de cargos detallando sus funciones, responsabilidades, requisitos y competencias cardinales y específicas. Con este manual se aporta a la formalización de la empresa en particular para ser más eficientes y que el personal tenga claridad sobre qué hacer. De igual manera se tendrá una herramienta que facilite el proceso de selección de personal cuando se presenten vacantes.

Recomendaciones

Con base en lo observado se formulan distintas recomendaciones para que progresivamente se vaya ajustando el manual de funciones basados en competencias, entre estas figuran:

- Evaluar la efectividad el manual de funciones para que se ajuste realmente al contexto y particularidades de los cargos.
- Actualizar el manual de funciones conforme se vayan creando nuevos cargos y aumente la complejidad en los servicios que se presta la empresa.

- Ajustar los perfiles de los cargos conforme a los cambios que se presentan en los procesos por la introducción de nuevas tecnologías o por la diversificación en los servicios prestados.
- Estandarizar y formalizar los procesos de gestión humana para que se fortalezcan los cargos, el personal desarrolle competencias, conocimientos y habilidades.
- Considerando que el manual de funciones implica cambios se recomienda establecer un plan de capacitación para socializar las modificaciones y evitar la resistencia al cambio.

Referencias

- Allen M. (2012) Diccionario de Comportamientos. 2 Edición.
- Alles M, (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A., 2005 - 356 páginas
- Alles, M. (2006) Selección por competencias. Primera Edición. Argentina. Recuperado el 15 de agosto de 2018 de:
<https://books.google.com.co/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez, C. A. (1986) Administración de personal. Colombia: Gamacolor Ltda, 1986, p. 129-130.
- Arias, F. (1989) Administración de recursos humanos -4^a Ed. México: Trillas.
- Byars, L., Rué L. (1997) Gestión de recursos humanos. Editorial: S.A. Elsevier España
- Chiavenato I. (2002) Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company.
- Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos, (5^a. Ed.), 2000, pp.152-153
- De Cenzo D., Robbins S, (2003) Fundamentos de administración. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Dessler, G. (2001) Administración de personal – Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Díaz, B. L., Torruco, G. R., Martínez, E., y Varela R. M (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, 2013, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México

Díaz, C. R. (2015) Jefe por primera vez. Macro Editora EIRL. Segunda Edición. Perú. 2015.

García, M., Murillo, V. G., González, C. H. (2010) Macroprocesos. Un nuevo enfoque en la gestión humana. Universidad del Valle Programa Editorial. Cali. Colombia.

González S. D. (2011) Recursos Humanos. Cuarta Edición. p.23

Gutiérrez C. A (2018) Fortalecimiento de las competencias de interpretación y solución de problemas mediante un entorno virtual de aprendizaje. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 8(2), 279-293.

Hernández R., Fernández C., Baptista P., (2015) Metodología de investigación. Editorial McGraw Hill. México.

Jarillo J.C. (1990). Dirección Estratégica. McGraw-Hill, Madrid

Melgarejo, M. M. (2014) Metodología para desarrollo de competencias comportamentales en directivos de cooperativas de trabajo asociado (Bogotá-Itagüí). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración. Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio de Educación (2013) Articulación de la educación con el mundo productivo. Competencias Laborales Generales. Imprenta Nacional. Bogotá. Recuperado el 10 de agosto de 2018 de: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf

- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2018). Edición Oficial del Código Sustantivo del Trabajo, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951.
- Morales, J., Velandia, N. (1999) Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company.
- Rodríguez, J. (2002). Administración moderna de personal: Fundamentos- GS Ed. México D.F: Thomson, 2002. p. 7.
- Villegas, J. (1997). Administración de Personal. 2da edición. Ediciones los Heraldos Negros, CA. Venezuela.
- Werther, W., David, K. (2000) Administración de personal y recursos humanos - 53 Ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo A. Formato de entrevista

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel	
Denominación del empleo	
Dependencia	
Cargo de jefe inmediato	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO	
III. RELACIONES ORGANIZACIONALES INFORMACIÓN A REPORTAR A: INFORMACIÓN REPORTADA POR:	

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES.

Actividad /Descripción	Periodicidad	Recursos usados

Actividad /Descripción	Periodicidad	Recursos usados

V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

VI. COMPETENCIAS

Conocimientos básicos o esenciales:

Capacidades, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes y valores para:

Requisitos de estudio y experiencia:

Estudios:

Experiencia:

Anexo B. Bitacora de observación

Fecha _____ Hora: _____

Cargo: _____ Area: _____

Actividad que realiza:

Dotación y distribución del área:

Recursos que utiliza:

Equipos:

Información:

Herramientas:

Elementos de protección personal:

Personas con las que colabora ¿Cómo colabora?

Necesidades para la ejecución de la actividad

Observaciones:
