

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED  
S.A.S.

CAMILA MARCELA GÓMEZ BLANCO  
LUCY KATHERINE MENDOZA MERCADO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA  
2013

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED  
S.A.S.

CAMILA MARCELA GÓMEZ BLANCO  
LUCY KATHERINE MENDOZA MERCADO

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA  
2013

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena, 11 de Febrero 2013.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE ANTEPROYECTO DE GRADO

Cartagena, 11 de Febrero 2013.

Apreciados Señores:

La presente es para someter a su consideración el proyecto de grado titulado "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S.", como requisito para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Cordialmente,

CAMILA MARCELA GÓMEZ BLANCO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE ANTEPROYECTO DE GRADO

Cartagena, 11 de Febrero 2013.

Apreciados Señores:

La presente es para someter a su consideración el proyecto de grado titulado "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S.", como requisito para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Cordialmente,

LUCY KATHERINE MENDOZA MERCADO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE ANTEPROYECTO DE GRADO

Cartagena, 11 de Febrero 2013.

Apreciados Señores:

Por medio de la presente les informo que he dirigido el proyecto de grado titulado: "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S.", en toda la estructura metodológica, teórica, de contenido y en el proceso de investigación hasta conseguir los resultados esperados al iniciar el proyecto. Considero que este trabajo cumple con los requisitos exigidos por el programa para ser aprobado y sustentado.

Cordialmente,

---

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

Asesor de Tesis.

## CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| RESUMEN  |      |
| ABSTRACT   |      |
| INTRODUCCIÓN   | 18   |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                                 | 20   |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA                                 | 20   |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                                 | 21   |
| 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA                             | 22   |
| 2. JUSTIFICACIÓN   | 23   |
| 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN                             | 25   |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL   | 25   |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                    | 25   |
| 4. MARCO DE REFERENCIA                                       | 26   |
| 4.1 MARCO TEORICO  | 26   |
| 4.2. MARCO ESPACIAL  | 55   |
| 4.3. MARCO TEMPORAL  | 55   |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO                                       | 56   |
| 5.1 TIPO DE ESTUDIO  | 56   |
| 5.2 POBLACIÓN  | 56   |
| 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 56   |
| 5.3.1 Fuentes Primarias                                      | 56   |

|   |     |
|---|-----|
| 5.3.2 Fuentes Secundarias   | 56  |
| 5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN   | 56  |
| 5.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES   | 57  |
| <br>  |     |
| 6. RECURSOS DISPONIBLES   | 58  |
| 6.1 TALENTO HUMANO  | 58  |
| 6.2 RECURSOS MATERIALES   | 58  |
| 6.3 RECURSOS TÉCNICOS   | 58  |
| 6.4 RECURSOS FINANCIEROS  | 59  |
| 6.4.1 Presupuesto   | 59  |
| <br>  |     |
| 7. CRONOGRAMA DE TRABAJO  | 60  |
| <br>  |     |
| 8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN   | 61  |
| 8.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ACMED S.A.S   | 61  |
| 8.1.1 Misión  | 61  |
| 8.1.2 Visión  | 62  |
| 8.1.3 Reseña visita empresa ACMED S.A.S.  | 62  |
| 8.1.4 Diseño de estructura organizacional de la empresa ACMED S.A.S.  | 64  |
| 8.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ACMED S.A.S   | 67  |
| 8.3 COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ACMED S.A.S.  | 68  |
| 8.3.1 Manual De Funciones Y Perfiles Por Competencia Del Personal De La Empresa Acmed S.A.S.  | 83  |
| 8.4 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN A ASPIRANTE A CARGOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA EMPRESA ACMED S.A.S.                            | 104 |
| 8.4.1. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento, selección e inducción del aspirante a cargos administrativos dentro de la empresa Acmed S.A.S. | 110 |
| 8.5 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN LOS PERFILES DESEADOS.  | 117 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA ACMED S.A.S. | 119 |
| 8.6.1 Diagnostico De Las Necesidades                    | 119 |
| 8.6.2 Programa De Capacitación                          | 120 |
| 8.6.3 Ejecución Del Programa                            | 121 |
| 8.6.4 Evaluación Del Programa                           | 122 |
| CONCLUSIONES  | 123 |
| RECOMENDACIONES   | 125 |
| BIBLIOGRAFÍA  | 127 |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Cronograma de Actividades  | 60          |
| Tabla 2. Nivelación de Competencias Capacidad de Aprendizaje Continuo                     | 71          |
| Tabla 3. Nivelación de Competencias Identificación y Compromiso Corporativo               | 73          |
| Tabla 4. Nivelación de Competencias Comunicación efectiva para compartir<br>Conocimientos | 75          |
| Tabla 5. Nivelación de Competencias Trabajo en Equipo                                     | 77          |
| Tabla 6. Nivelación de Competencias Orientación a Resultados o a Logros                   | 79          |
| Tabla 7. Nivelación de competencias: Orientación al Cliente                               | 81          |
| Tabla 8. Procedimiento de reclutamiento selección e inducción al cargo del<br>aspirante.  | 117         |
| Tabla 9. Programa de capacitación de la empresa ACMED S.A.S.                              | 120         |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Estructura organizacional de la empresa ACMED S.A.S.   | 64          |
| Figura 2. Organigrama de ACMED S.A.S.  | 67          |
| Figura 3. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento, selección e inducción del aspirante a cargos administrativos dentro de la empresa ACMED S.A.S. | 110         |

## **RESUMEN**

El modelo de gestión por competencias para el personal de la empresa ACMED S.A.S. de la ciudad de Cartagena utilizó la clasificación de la UNESCO, Edgar Morin y Mc Clelland quienes plantean que las competencias deben ser: Las del saber, saber hacer y ser.

Para su elaboración se aplicó un instrumento que permitiera conocer la descripción del cargo y posteriormente se analizó esto contra la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

Los beneficios para la empresa es poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

## **ABSTRAC**

The competency management model for company personnel ACMED SAS city of Cartagena use the UNESCO classification, Edgar Morin and Mc Clelland who argue that the powers should be: The knowledge, expertise and be.

Its preparation was applied to an instrument to meet the job description and then analyzed it against the selected rating and defined competency profiles for each position. This proceeded to integrate the processes of selection, performance appraisal and training.

The benefits for the company is to manage, promote and develop human talent, to be able to implement it, to increase organizational effectiveness and efficiency.

## GLOSARIO

**ACCIONES U OPERACIONES:** Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo.

**ANÁLISIS DE CARGOS:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño." (p.276). Chiavenato (1990)

**APTITUD:** Significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

**ATRIBUCIÓN:** Es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

**CARGO U OCUPACIÓN:** Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

**COMPETENCIAS:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que

contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (Pág. 22). Nuñez, Jorge (1997).

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

Según el Diccionario de la Real Academia, "Competencia", en su cuarta acepción, significa "aptitud, idoneidad".

**COMPETENTE:** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.331). Chiavenato (1999)

**FUNCIONES:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

**GESTIÓN:** Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

**IDONEIDAD:** Significa adecuado y apropiado para una cosa.

**ORGANIZACIÓN:** Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente. p.11). Quiroga (1999).

**NVQ:** (National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

**RESULTADOS DEL TRABAJO:** Son los productos concretos que se esperan del trabajo.

**RIESGOS:** Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

**TAREAS:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias.

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto. Los teóricos plantean diferentes taxonomías, sin embargo, la utilizada en el presente trabajo se apoya en la de Mc lelland y Edgar Morin, apoyada por la UNESCO, los cuales las clasifican en tres, las del saber, las del saber hacer y las del ser.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para el caso de la empresa ACMED S.A.S., quien venía manejando un enfoque por calificación, a partir de elaborar el análisis y descripción de cargos, se tuvo la cimentación para estructurar toda una propuesta de gestión de su talento humano, integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

El trabajo se encuentra organizado en varios capítulos, comenzando por la descripción del problema, en donde se refleja las consecuencias de no contar con un enfoque por competencias, del cual se desprende la respectiva formulación y sistematización del problema, así mismo se encuentra la justificación del trabajo y sus beneficios para la empresa, luego se procedió al planteamiento de los objetivos y la elaboración del marco referencial con la descripción del marco legal

y teórico, posteriormente se planteo el diseño metodológico y los aspectos administrativos del mismo. Para el desarrollo del trabajo se aplicara un instrumento de recolección de información que permita identificar las funciones y perfiles de cada cargo, teniendo en cuentas las competencias corporativas que se habían definido previamente, luego se elaboraron los procedimientos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

Por último es importante mencionar que el modelo a futuro puede implementarse para el área administrativa y operativa de la empresa y para otras organizaciones que lo encuentren pertinente y adecuado.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo<sup>1</sup>.

En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, la Gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la

---

<sup>1</sup> GUTIÉRREZ, Martha Lucia. Énfasis de gestión por competencias. Facultad Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. 10 de febrero de 2006.

empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual.

La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto<sup>2</sup>.

Es por ello, que la empresa ACMED S.A.S., ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que la clave de gestión del recurso humano no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización.

Conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el desarrollo de un sistema de gestión por competencias puede mejorar la competitividad de la empresa ACMED S.A.S?

---

<sup>2</sup> MARTÍNEZ, Natalia. Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana. 7 de marzo de 2006.

### 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa ACMED S.A.S.?

¿Qué modelo de gestión por competencias permite desarrollar en forma eficiente los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo para la empresa ACMED S.A.S.?

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión por competencias permite desarrollar ventaja competitiva en la empresa ACMED S.A.S.?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Con la realización de esta investigación se pretende diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

La gestión por competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que el modelo de gestión por competencia, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S., se acudirá a la implementación de cada uno de los elementos esenciales del modelo de gestión por competencias, permita generar planes de acción. Además, se utilizarán fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del modelo de gestión por competencias y fuentes de información secundarias, las cuales se recolectarán haciendo un rastreo histórico de toda la información sobre el modelo de gestión por competencias, así mismo se utilizará fuente de información bibliográfica especializada en este tema, e Internet, entre otros.

Para las autoras es importante adelantar la investigación, debido a que aplica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional y aporta con una tesis que permitirá ser consultada por las personas interesadas en el tema.

### 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar una caracterización de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Determinar y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal, que evite duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Determinar los perfiles por competencias para cada cargo de la empresa ACMED S.A.S.
- ✓ Establecer un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos dentro de la empresa ACMED S.A.S.
- ✓ Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.
- ✓ Proponer planes de capacitación pertinentes para potenciar las competencias del personal de la empresa ACMED S.A.S.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez mas vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno<sup>3</sup>.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus

---

<sup>3</sup> Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este compendio se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias (SGPC) en las organizaciones, pero sobre todo se brinda al lector una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el origen y evolución del modelo, así como cuales son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica en los negocios.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente<sup>4</sup>.

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

---

<sup>4</sup> Maldonado Garcia. Miguel Angel. Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular. Ecoe Ediciones. Primera Edición 2002.

torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

**OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS:** El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

**IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA:** Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en

términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación<sup>5</sup>.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

**1. Selección:** Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

### Selección Interna

Búsqueda Interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos

---

<sup>5</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

### Razón de Selección

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

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

**2. Formación:** un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocado por competencias y luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

Adiestramiento: es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

El adiestramiento: representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado

para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

El entrenamiento: es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptadas. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse<sup>6</sup>.

Capacitación: es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para

---

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora<sup>7</sup>.

**3. Plan de Carrera/sucesión:** el término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización. La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales para asegurar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible para cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas<sup>8</sup>.

Al contrario desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo por que cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones. En este sentido se mezclan los intereses del individuo con los de la organización y viceversa, sin embargo, el interés principal es el de la organización, el plan de carrera principalmente hace referencia a lo citado anteriormente, como lo es la disponibilidad de talentos humanos a ocupar cargos de mayor autoridad y responsabilidad.<sup>9</sup>

**4. Promoción:** es la asignación de un individuo para desempeño un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

<sup>8</sup> DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo<sup>10</sup>.

**5. Retribución:** se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquier otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados<sup>11</sup>.

**6. Desempeño:** son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

<sup>11</sup> DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

<sup>12</sup> CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.

**7. Potencial:** son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superiores a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo<sup>13</sup>.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias esta orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible.

Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia.

Usualmente las competencias están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de 5 niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser mas objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

---

<sup>13</sup> Fred Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. Mexico.

## Etapas DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS<sup>14</sup>

1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo
3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

### **1. Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo<sup>15</sup>.

La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

**2. Análisis de los puestos de trabajo:** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa<sup>16</sup>.

Dos acciones son fundamentales en este momento:

---

<sup>14</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, N°10, Madrid, 1998.

<sup>15</sup> Ibíd.

<sup>16</sup> Ibíd.

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

**DESCRIPCION DE CARGOS:** Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo<sup>17</sup>.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Escriba lo que hace.

Justifique lo que hace.

Haga lo que está escrito. Ciclo correctivo

Anote lo que hace.

Revise lo que hace.

Revise lo que va a hacer.

**ANÁLISIS DE CARGOS:** Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Oakland S, John. Gerenciamiento da qualidade total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994.

<sup>18</sup> Oakland S, John. Gerenciamiento da qualidade total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994.

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

**MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS:** Según el United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949: El analista de cargos "deduce analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios para la orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la descripción de patrones o tendencias industriales; diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento que está

localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y el análisis de cargos<sup>19</sup> son:

- ✚ Observación directa
- ✚ Cuestionario
- ✚ Entrevista directa
- ✚ Métodos mixtos

Más detalladamente los veremos a continuación:

**Método De Observación Directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos<sup>20</sup>.

El análisis el cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa

---

<sup>19</sup> United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### Características.

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### Ventajas.

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.

Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

#### Desventajas.

Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.

La simple observación, si el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

**Método Del Cuestionario:** Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que aborde un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos<sup>21</sup>.

El cuestionario debe elaborarse de una manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y sus superiores para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características.

La correlación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

---

<sup>21</sup> United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

Ventajas.

Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

Este método es el más económico para el análisis de cargos.

También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.

Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas.

No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

**Método De La Entrevista:** El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, y mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante de cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo.

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes y de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

#### Características.

La correlación de datos se lleva a cabo mediante un entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.

La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

#### Ventajas.

Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.

Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir datos.

No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Desventajas.

Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.

Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.

Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

**Método Mixtos:** Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis<sup>22</sup>.

Los más utilizados son:

Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.

Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.

Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

---

<sup>22</sup> United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

**3. Definición del perfil de competencias requeridas.** La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello<sup>23</sup>.

¿Qué es un perfil de competencias?: Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

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

---

<sup>23</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, N°10, Madrid, 1998.

diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

**4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.** En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas

competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo<sup>24</sup>.

## **LAS COMPETENCIAS**

Que son las competencias: La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David Mac Clellan, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a Mac Clelland a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

---

<sup>24</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

#### Principales cualidades de las Competencias

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

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no

basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.

Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.

Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías

Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras se pueden encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

¿Que compone una competencia?

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo"

Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

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

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

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

#### ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA<sup>25</sup>:

1. Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

---

<sup>25</sup> Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

MODELOS DE COMPETENCIAS: Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

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

¿Qué es una competencia funcional?

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

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

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ): El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales. Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- ✚ Amplitud y alcance de la competencia;
- ✚ Complejidad y dificultad de la competencia;
- ✚ Requerimientos de habilidades especiales;
- ✚ Habilidad para realizar actividades especializadas;
- ✚ Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- ✚ Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- ✚ Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ<sup>26</sup> plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente (Ibidem):

- Resultados de las tareas;
- Gestión/organización de las tareas;
- Gestión de situaciones imprevistas;

---

<sup>26</sup> (National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

- Ambiente y condiciones del trabajo.

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

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

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

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

¿Qué es una competencia Conductual?

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

- **Modelo Constructivista o Integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

#### 4.2. MARCO ESPACIAL

El presente proyecto de investigación se realizará en la ciudad de Cartagena de Indias – Bolívar, a la empresa ACMED S.A.S.

#### 4.3. MARCO TEMPORAL

El proyecto de investigación se realizará en el periodo comprendido entre el mes de Agosto de 2012 y Enero de 2013.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación es de carácter descriptivo, debido a que con ella se pretende diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.

### **5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Por tratarse de una muestra finita se tomará el total de la población para realizar el diseño del modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S., la empresa cuenta con un total de 6 empleados, además, el diseño se proyectará a una estructura organizacional de mediano plazo.

### **5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

5.3.1 Fuentes Primarias. La presente investigación utilizara fuentes de información primarias debido a que la información se recolectará directamente del personal de la empresa ACMED S.A.S., a través de la aplicación de cada uno de los formatos del modelo de gestión por competencias.

5.3.2 Fuentes Secundarias. Las fuentes de información secundarias se agotaran por medio de libros, revistas, páginas web, entre otros.

### **5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez es recolectada la información ésta será organizada en los diferentes formatos que se diseñarán para el análisis y descripción de cargo.

## 5.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES                               | DIMENSIÓN   | INDICADORES  | FUENTE   |
|---|---|--|--|
| <b>Análisis y Descripción de Cargos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones del área</li> <li>- Requisitos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a la empresa</li> <li>- Entrevista con el personal</li> </ul>                                |
| <b>Vinculación</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección</li> <li>- Contratación</li> <li>- Inducción</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de Aspirantes</li> <li>- Vacantes de área</li> <li>- Crecimiento de la empresa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Entrevista con el personal</li> <li>- Aplicación del cuestionario</li> </ul> |
| <b>Capacitación y Desarrollo</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de entrenamiento</li> <li>- Transferencia de conocimiento</li> <li>- Enseñanza</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la empresa</li> <li>- Cambios en los procesos</li> <li>- Implementación de nuevas funciones</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a la empresa</li> <li>- Entrevista con el Gerente</li> <li>-</li> </ul>                      |
| <b>Evaluación de Desempeño</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición del trabajo</li> <li>- Elementos valorativos</li> <li>- Gestión</li> <li>- Medición</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificaciones de</li> <li>- Entrevistas de evaluación</li> <li>- Eficiencia del trabajo</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Rendimiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a la empresa</li> </ul>  |
| <b>Compensaciones</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Incentivos</li> <li>- Beneficios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento laboral</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Estructura salarial</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Entrevista con el personal</li> <li>- Aplicación del cuestionario</li> </ul> |

## 6. RECURSOS DISPONIBLES

Para la realización de esta investigación se contará con el apoyo de las investigadoras, igualmente se tendrá el apoyo de información primaria y secundaria que permita alcanzar los objetivos propuesto en la investigación, así como el tiempo, la disponibilidad y los recursos que aseguren los resultados de la investigación y la colaboración del Director- Asesor.

### 6.1 TALENTO HUMANO

Dos investigadores: CAMILA MARCELA GÓMEZ BLANCO  
LUCY KATHERINE MENDOZA MERCADO

### 6.2 RECURSOS MATERIALES

- ✓ Universidad de Cartagena
- ✓ Material bibliográfico
- ✓ Útiles de oficina
- ✓ Papelería general
- ✓ Computador
- ✓ Impresora
- ✓ Biblioteca de la Universidad

### 6.3 RECURSOS TÉCNICOS

- ✓ Procedimientos de la Empresa ACMED S.A.S.
- ✓ Organigrama

## 6.4 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos económicos que demanda el estudio serán proporcionados por las investigadoras.

### 6.4.1 Presupuesto

| <b>GASTOS GENERALES</b> | <b>VALOR UNITARIO</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Papelería (resma)       | \$ 13.000             | \$ 26.000          |
| Impresión Trabajo       | \$ 30.000             | \$ 60.000          |
| Anillado y empastado    | \$ 46.000             | \$ 92.000          |
| Internet                | \$ 30.000             | \$ 120.000         |
| Transporte terrestre    | \$ 20.000             | \$ 80.000          |
| Refrigerio              | \$ 20.000             | \$ 60.000          |
| Imprevistos 10%         |                       | \$ 43.800          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>     |                       | <b>\$ 481.800</b>  |

## 7. CRONOGRAMA DE TRABAJO

| Meses<br>Actividad                             | AGOSTO<br>2012 | OCTUBRE<br>2012 | ENERO<br>2013 | MARZO<br>2013 |
|--|----------------|-----------------|---------------|---------------|
| Presentación de la propuesta de investigación  | XXXXXXXXXX     |                 |               |               |
| Presentación del anteproyecto de investigación |                | XXXXXXXXXX      |               |               |
| Presentación del informe final                 |                |                 | XXXXXXXXXX    |               |
| Sustentación del informe final                 |                |                 |               | XXXXXXXXXX    |

## 8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 8.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ACMED S.A.S



#### ACMED S.A.S.



Es una empresa encargada de la compra, venta, comercialización y suministro de medicamentos y accesorios médicos a nivel local y nacional, siendo su principal fin satisfacer las necesidades de sus clientes, dentro de los estándares más altos de calidad y disposición, por ende el interés más grande de ACMED es poder brindar un servicio eficiente y seguro para ganar la confianza de sus compradores.

#### 8.1.1 Misión



El compromiso principal de ACMED es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes proporcionándoles medicamentos y accesorios médicos de alta calidad, agregando valor a nuestros productos a través de un servicio al cliente óptimo, seguro e innovador, garantizando su eficacia en el tiempo para ganar la confianza de sus clientes.

### 8.1.2 Visión



Ser reconocidos en el 2020 como una empresa líder y constante en crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por prestar una calidad de servicio excelente a sus clientes, un incremento de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva actuando con un espíritu comprometido con la sociedad en general.

### 8.1.3 Reseña visita empresa ACMED S.A.S.

Para el diseño del Modelo de Gestión por Competencias en la organización, en primera instancia se observó la estructura y los procesos organizacionales, para lo cual, se realizó una charla con el gerente de la organización que posibilitara obtener una visión global de su contexto social y cultural. Posteriormente, se efectuaron una serie de entrevistas que permitieron obtener información detallada sobre las percepciones que presentaban las personas que integran la organización frente a las estructuras y procesos organizacionales existentes.

Después de haber visitado la empresa ACMED S.A.S., se pudo evidenciar la falta de un sistema de reclutamiento, selección, evaluación del personal, que le permita mantener un recurso humano competitivo y orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otro lado, la organización debe tener un número de empleados acorde a cada una de las actividades que desarrolla, con el fin que le permita cumplir con las

expectativas que tienen sus clientes y de ésta manera, poder posicionar mejor a la empresa en el mercado.

A partir de lo anterior, se pudo concluir que existe la necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales.

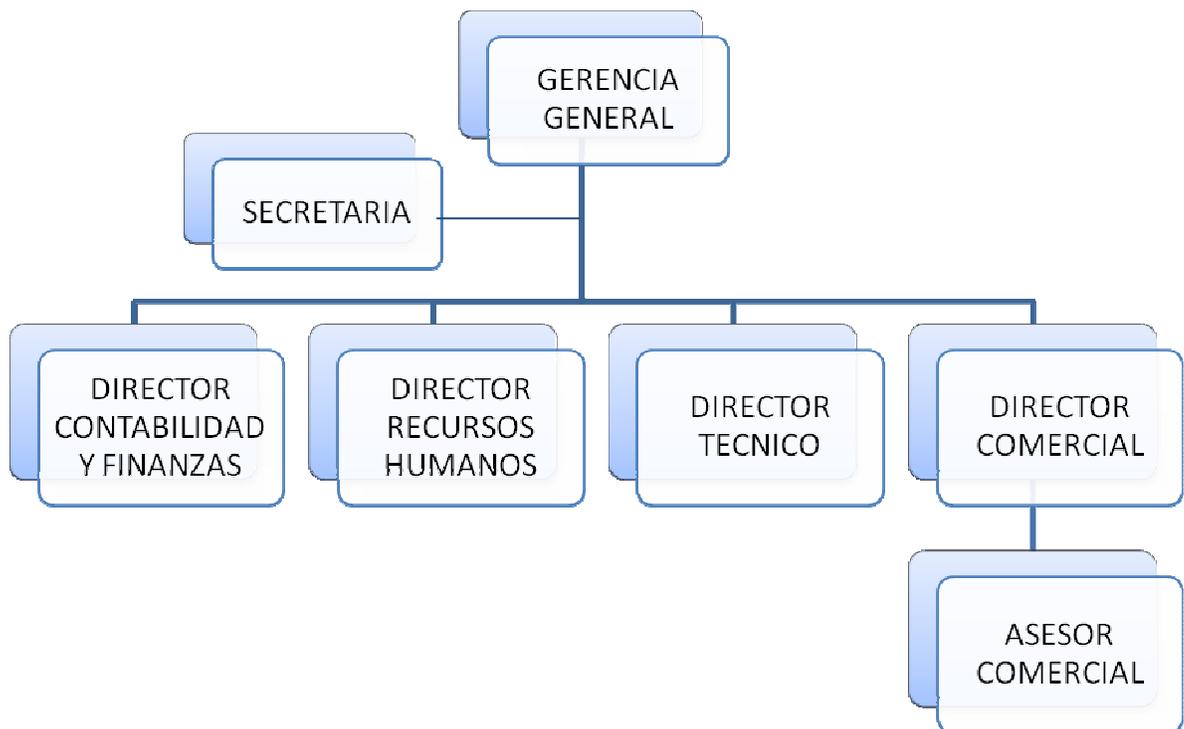
La reunión sostenida con la gerencia, permitió identificar el gran interés por los objetivos planteados, también señalaron una serie de inquietudes respecto al proceso que se llevaría a cabo, las cuales se fueron disipando con la participación y colaboración que se hacía necesaria en las diversas actividades, lo que también brindo una oportunidad para que tanto directivos como empleados fueran aportando la experiencia y experticia que presentaban frente a los temas de su competencia.

Se puede evidenciar que al definir las competencias, permitiría establecer un horizonte concreto de orientación enfocado al desarrollo, lo cual facilitaría una mirada más enriquecedora en cuanto al desarrollo del talento humano y organizacional. Esto resulta favorable para una organización que se encuentra en constante crecimiento y expansión de sus mercados.

#### 8.1.4 Diseño de estructura organizacional de la empresa ACMED S.A.S.

Después de visitar las instalaciones de la empresa ACMED S.A.S., el grupo investigador consideró necesario diseñarle una estructura organizacional mejorada a la que ya tenían, puesto que por ser una pyme con poco tiempo en el ámbito empresarial, sus cargos no estaban completamente definidos y tenían muchas falencias en cuanto a la organización de los mismos.

Figura 1. Estructura Organizacional ACMED S.A.S.



Para garantizar el buen funcionamiento y por lo tanto mejores resultados para la empresa, ésta estructura organizacional, como es posible observar en la figura anterior, se encuentra liderada por un Gerente General, que es el encargado de dirigir a todos los demás funcionarios de la misma y se encarga de asegurar el

funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo a la filosofía de la organización. A su cargo están todas las áreas de la compañía y a su vez reporta resultados a la junta directiva de la misma.

Luego en el mismo orden se encuentran los diferentes cargos directivos de la empresa; Director técnico, de Recursos humanos, De Contabilidad y finanzas, y Comercial, este último a su vez tiene a cargo al Asesor Comercial. De igual forma se encuentra la Secretaria la cual se encarga de asistir al gerente en las actividades de administración de la oficina, tales como recibo y revisión de correspondencia, atención telefónica y de visitantes, identificando su necesidad y orientándolos cuando fuere el caso, hacia la dependencia que le corresponda atender sus requerimientos. Esta misma está atenta de todos los cargos de la empresa y a su vez reporta al Gerente General para que este pueda tomar cualquier tipo de decisión basado en los resultados que muestra la empresa.

Es de suma importancia hablar un poco más detallado acerca de cada uno de los cargos que conforman la estructura organizacional de ACMED SAS, y las funciones que realizan cada uno de los funcionarios para que todo marche adecuadamente dentro de la organización.

Por una parte El Director comercial, es el máximo responsable de toda la actividad comercial de la empresa, se encarga principalmente de definir los objetivos comerciales de la empresa y diseñar, con su equipo, las estrategias que permitan conseguir los objetivos previstos.

Como se menciona con anterioridad este cargo trabaja de la mano con el Asesor comercial, el cual le brinda total apoyo para lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

También se encuentra El Director técnico, el cual se encarga de supervisar, vigilar y coordinar todas las actividades técnicas de la organización relacionadas con los insumos, consumos y suministros de materiales coincidan con las estimaciones de las mismas.

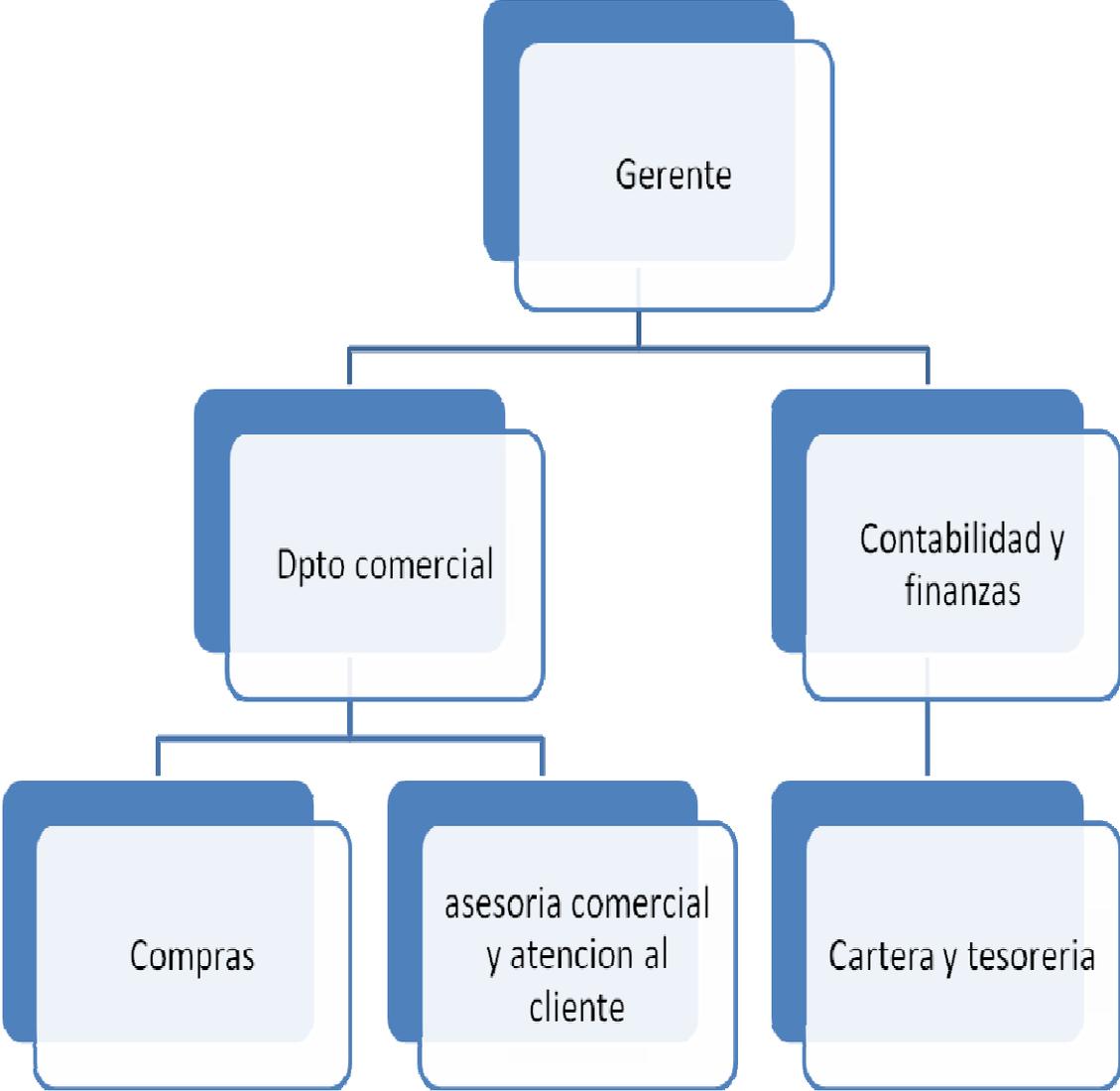
El Director de Recursos Humanos, Ejecuta las Políticas de la empresa para contratación, desarrollo y administración del Recurso Humano, con el fin de mantener un buen clima laboral en la empresa, y además coordina los procesos de nómina. Este cargo no tiene ningún personal a cargo, y como todos los demás directivos reporta funciones y resultados a la Gerencia.

Por último cargo directivo, se encuentra el Director de contabilidad y finanzas, Quien a su vez, vela porque se registren en forma fidedigna, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las disposiciones legales vigentes, todas las operaciones que resulten del desarrollo del objeto social de la empresa, con el fin de proporcionar en forma oportuna la información contable, financiera y tributaria.

Lo que se espera con el nuevo diseño de esta estructura organizacional, es que cada uno de estos cargos con sus funciones respectivas, logren de manera conjunta trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la organización y así obtener los resultados esperados.

8.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ACMED S.A.S

Figura 2. Organigrama de ACMED S.A.S.



### 8.3 COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ACMED S.A.S.

Para la definición de las competencias de la empresa ACMED S.A.S., Las autoras recibieron una capacitación en el modelo de gestión por competencias y a través de la metodología de análisis como la lluvia de ideas, se escogieron las principales competencias del personal administrativo de la organización, las cuales son las consideradas a poseer por parte de sus servidores para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Las competencias se describen a continuación:

Capacidad de Aprendizaje Continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en comunidades de aprendizaje y de práctica<sup>27</sup>.

Identificación y Compromiso Corporativo: Sentir como propios la misión, visión, objetivos y metas Corporativas. Es Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Muestra el grado de adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional<sup>28</sup> de la empresa en la que se desempeña el empleado(a). Implica alentar y buscar oportunidades para cumplir la misión de la empresa. Actuar con integridad, imparcialidad, equidad y lealtad consigo mismo y con la organización, reconociendo el valor y la importancia de conservar los principios corporativos.

---

<sup>27</sup> ALLES, Martha. Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica. Año 2004. Pág. 99.

<sup>28</sup> COMPETENCIAS LABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Documento de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Buenos Aires. Septiembre de 2002. P.32

Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos: Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje de manera clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. Es la capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito

Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas Corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados.

Orientación a Resultados ó a Logros: Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Competencias HAY MC Bear.

Orientación al Cliente: Implica servir a los clientes internos y externos, comprender y dirigir las decisiones y acciones para satisfacer sus necesidades e intereses, de conformidad con el Direccionamiento Estratégico corporativo.

Investigación: Es la inquietud y la curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar y presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades que pueden ser útiles en el presente y el futuro<sup>30</sup>.

## NIVEL DE LAS COMPETENCIAS

Nivel 1 (Básico): La persona que se ubica en éste rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su porcentaje oscila entre 0 y 25%.

Nivel 2 (Medio): La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25 y 50%.

Nivel 3 (Alto): Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%.

Nivel 4 (Experto): Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar

---

<sup>30</sup> Ibíd.

a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Porcentaje entre 75 y 100%.

Tabla 2. Nivelación de Competencias Capacidad de Aprendizaje Continuo.

| <b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>  |  |
|---|--|
| <b>NIVELES</b>  | <b>COMPORTAMIENTOS</b>   |
| 1. Los colaboradores tienen habilidad para buscar y compartir información útil en la resolución de situaciones.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Es capaz de buscar de manera guiada información útil.</li> <li>b. Es capaz de buscar y compartir información útil para solucionar situaciones.</li> <li>c. Es capaz de buscar, compartir y adaptar información en la solución de situaciones.</li> <li>d. Es capaz de buscar, compartir y mejorar información en la solución de situaciones.</li> </ul>  |
| 2. Se tiene la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia en la solución de problemas de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.</li> <li>b. Muestra un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos planteados.</li> <li>c. Muestra coherencia entre su comportamiento y las metas planteadas.</li> <li>d. Dedicar esfuerzo adicional para la consecución de las metas y objetivos del cargo, del área y de la organización.</li> </ul> |
| 3. Capacidad para propagar el know how adquirido de otras comunidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capaz de propagar know how básico adquirido en otras comunidades.</li> <li>b. Capaz de propagar know how táctico adquirido en otras comunidades.</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>al personal de la organización.</p>   | <p>c. Capaz de propagar know how estratégico adquirido en otras comunidades.</p> <p>d. Capaz de propagar a toda la organización know how adquirido en otras comunidades.</p>  |
| <p>4. Genera alto nivel para comprometer y desarrollar el aprendizaje continuo en la Organización.</p> | <p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p> |

Tabla 3. Nivelación de Competencias Identificación y Compromiso Corporativo

| <b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>  |   |
|---|---|
| <b>NIVELES</b>  | <b>COMPORTAMIENTOS</b>  |
| <p>1. Los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la Organización y contribuyen a su mejoramiento continuo.</p> | <p>a. Conoce Misión, Visión, Valores, Principios Corporativos y Plan Estratégico.</p> <p>b. Asimila todos los componentes de la estructura organizacional e identifica el rol del cargo y su impacto o contribución dentro de la misma.</p> <p>c. Conoce y acata las normas, políticas y reglamentos corporativos.</p> <p>d. Alinea su conducta a los valores y principios corporativos.</p>        |
| <p>2. Alinea su conducta y sus acciones a las metas y objetivos del área y la organización.</p>                         | <p>a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.</p> <p>b. Muestra un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos planteados.</p> <p>c. Muestra coherencia entre su comportamiento y las metas planteadas.</p> <p>d. Dedicar esfuerzo adicional para la consecución de las metas y objetivos del cargo, del área y de la Organización.</p> |
| <p>3. Asume como propios los objetivos del área y de la organización en general.</p>                                    | <p>a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas del área y la Organización.</p> <p>b. Demuestra interés excepcional en la ejecución de sus metas y proyectos.</p> <p>c. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.</p> <p>d. Ejecuta y controla la puesta en marcha de los objetivos</p>                         |

|   |   |
|---|---|
|   | metas y proyectos acordados.  |
| 4. Genera alto nivel de compromiso en los colaboradores para lograr las metas corporativas. | <p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la organización, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p> |

Tabla 4. Nivelación de Competencias Comunicación efectiva para compartir conocimientos.

| <b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>  |   |
|---|---|
| <b>NIVEL</b>  | <b>COMPORTAMIENTOS</b>  |
| 1. Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje dentro del grupo.                                    | <p>a. Habilidad personal de comunicación que asegure la recepción mínima del mensaje en el grupo.</p> <p>b. Habilidad de comunicación personal que asegure una buena recepción del mensaje en el grupo.</p> <p>c. Habilidad personal de comunicación que asegure una excelente recepción del mensaje en el grupo.</p> <p>d. Habilidad de comunicación personal que asegure una excepcional recepción del mensaje en el grupo.</p> |
| 2. Habilidad para alentar a los miembros del equipo a compartir información.  | <p>a. Habilidad mínima de alentar a los miembros del equipo a compartir información.</p> <p>b. Habilidad básica de alentar a los miembros del equipo a compartir información.</p> <p>c. Habilidad superior de alentar a los miembros del equipo a compartir información.</p>  |
| 3. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. | <p>a. Habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>b. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>c. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p>                                    |
| 4. Capacidad de expresar conceptos  | <p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> | <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p> |
|---|---|

Tabla 5. Nivelación de Competencias Trabajo en Equipo

| <b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>  |   |
|---|---|
| <b>NIVEL</b>  | <b>COMPORTAMIENTOS</b>  |
| 1. Promueve el trabajo en equipo como factor de integración, participación, confianza y creatividad colectiva | <p>a. Interactúe con colegas de manera informal para compartir información.</p> <p>b. Muestra interés en participar activamente como miembro de un equipo, para la ejecución de tareas, procedimientos y proyectos, con el fin de alcanzar un objetivo común.</p> <p>c. Crear un clima amistoso y de cordialidad, donde exista prioridad por el establecimiento de buenas relaciones y la colaboración.</p> <p>d. Mantiene informado al equipo de los temas que lo afectan.</p> |
| 2. Valorar la diversidad de pensamiento en el equipo.   | <p>a. Solicita y tiene en cuenta la opinión de los miembros del equipo al momento de concretar ideas o tomar decisiones.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta para aprender de otras personas.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta la opinión de otras personas sobre algún tema, aun cuando difieren en puntos de vista.</p>  |
| 3. Refuerza los comportamientos y acciones positivas del equipo.  | <p>a. Desarrolla y estimula en los miembros del equipo el espíritu colaborador y de cohesión.</p> <p>b. Genera un clima donde los miembros del equipo se sienten estimulados para ayudar a sus colegas.</p> <p>c. Anima, motiva y redirecciona a los miembros del equipo.</p> <p>d. Desarrolla prácticas de trabajo en equipo que</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | generan valor agregado en los resultados grupales.  |
| 4. Construye un ambiente positivo de equipo. (Genera sinergia en los equipos de trabajo, permitiendo mejorar los resultados de la organización) | <p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p> |

Tabla 6. Nivelación de Competencias Orientación a Resultados o a Logros.

| <b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>   |  |
|--|--|
| <b>NIVEL</b>   | <b>COMPORTAMIENTOS</b>   |
| 1. Conoce las metas y objetivos del cargo y planea el cumplimiento a corto plazo.  | <p>a. Conoce las responsabilidades laborales del cargo, así como la contribución de este a las metas y objetivos del área y la organización.</p> <p>b. Establece metas de cumplimiento diario.</p> <p>c. Esta atento a los tiempos y metas de trabajo, hasta lograr su cumplimiento.</p>   |
| 2. Gestiona su trabajo para lograr metas y objetivos alcanzando un alto desempeño. | <p>a. Mantiene una agenda de las actividades que debe cumplir, revisando con regularidad metas cumplidas y obstáculos encontrados.</p> <p>b. Analiza los resultados actuales y propone soluciones para mejorar el desempeño y lograr objetivos de manera efectiva.</p> <p>c. Ante indicadores de desempeño por debajo de los estándares establecidos, realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</p> <p>d. Solicita redireccionamiento a personas con altos estándares de desempeño, incorpora nuevas ideas que le proyecten al mejoramiento de su cargo.</p> |
| 3. Promueve cambios en el proceso, para alcanzar altos estándares de desempeño.    | <p>a. Termina lo que comienza, nunca se da por vencido, imagina el proceso completo, identifica obstáculos y proyecta un plan de cómo enfrentarlos de manera efectiva, solicita apoyo si es necesario.</p> <p>b. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</p> <p>c. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>d. Da orientación y retroalimentación a su equipo de trabajo acerca de su desempeño, eliminando conductas poco productivas e incorporando conductas efectivas.</p>  |
| <p>4. Motiva a los colaboradores a trabajar enfocado en mejora continua, eficiencia y efectividad.</p> | <p>a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> |

Tabla 7. Nivelación de competencias: Orientación al Cliente

| <b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>  |   |
|---|---|
| <b>NIVEL</b>  | <b>COMPORTAMIENTOS</b>  |
| 1. Promueve la atención por conocer los requerimientos de los clientes internos y externos y desarrolla acciones para satisfacer las necesidades conforme a las políticas de la organización. | <p>a. Interactúe con colegas de manera informal para compartir información de los requerimientos de los clientes y como satisfacerlas cumpliendo las políticas de la organización.</p> <p>b. Muestra interés en identificar los requerimientos de los clientes y las formas de cómo satisfacerlos.</p> <p>c. Crea un ambiente de trabajo en pro de satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>d. Mantiene informado a sus compañeros y jefe de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> |
| 2. Valora los diferentes requerimientos de los clientes internos y externos para lograr su satisfacción dentro de las políticas de la organización.   | <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>   |
| 3. Refuerza en el personal acciones encaminadas a satisfacer los requerimientos de  | <p>a. Desarrolla y estimula en los miembros bajo su mando acciones para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Genera un clima donde su personal se siente estimulado a satisfacer los requerimientos de los</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>los clientes internos y externos, dentro de las políticas de la organización.</p>  | <p>clientes.</p> <p>c. Anima y motiva a los miembros de su área el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.</p> <p>d. Desarrolla prácticas y acciones de trabajo que satisfagan los requerimientos de los clientes.</p>   |
| <p>4. Construye un ambiente positivo en el personal, generando una cultura de atención a los clientes interno y externo y haciendo cumplir las políticas institucionales.</p> | <p>a. Lidera y promueve una cultura de satisfacción de requerimientos de clientes.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas del personal para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de las áreas y fomenta el intercambio de información para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> |

8.3.1 Manual de Funciones y Perfiles por competencia del personal de la empresa  
ACMED S.A.S.

| <b>CARGO: GERENTE</b>  |                        |   |
|--|------------------------|---|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                        |   |
| Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo a la filosofía de la organización.   |                        |   |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>  |                        |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas actividades de manejo administrativo.</li> <li>• Proyectar la empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la junta directiva.</li> <li>• Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma.</li> <li>• Obtener la autorización y aprobación para los actos y contratos que sobre pasen la cuantía fijada por la junta directiva.</li> <li>• Realizar depósitos bancarios.</li> <li>• Asegurar, negociar y evaluar títulos.</li> <li>• Cuidar los activos y buen crédito de esta.</li> <li>• Mantener bajo su dirección los archivos de la sociedad.</li> <li>• Vigilar el buen desempeño de los trabajadores.</li> <li>• Elaborar el presupuesto y presentarlo a la junta directiva y cuidar su manejo de acuerdo a las normas que lo reglamentan para las sociedades públicas.</li> <li>• Cuidar que la reunión de la asamblea de accionistas y junta directiva sea oportuna.</li> <li>• Elaborar un informe anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, conjuntamente con el balance general y demás documentos exigidos por la ley.</li> <li>• Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por ley; los decretos reglamentarios, los acuerdos y reglamentos de la junta directiva.</li> </ul> |                        |   |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>  |                        |   |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con director comercial, subordinados directos y las demás aéreas de la organización.  |                        |   |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta a la junta directiva.  |                        |   |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación:  |                        |   |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b>   | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04               |
|  | 2.1.2 Sexo             | No Aplica   |
|  | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica   |
|  | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana  |
| 2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA  |                        |   |
| 2.2 FORMACIÓN  | 2.2.1 Estudios Básicos |   |
|  | 2.2.2 Profesionales    | Título universitario                              |
|  | 2.2.3 Postgrado        |   |
| 2.3 Experiencia  | 2.3.1 Años             |   |
| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>   |                        |   |
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>  |                        |   |
| <b>Competencias</b>  | <b>Nivel Exigido</b>   | <b>Descripción</b>                                |
| Administrar las relaciones laborales   |                        | a. Aplicar normativa laboral y reglamento interno |

|  |                      |  |
|--|----------------------|--|
|  | 4                    | <p>b. Administrar estudios de clima laboral.</p> <p>c. Promover programas de capacitación.</p> <p>d. Medir en la solución de conflictos.</p>   |
| <b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>            |                      |  |
| <b>Competencias</b>                                | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| Capacidad de Aprendizaje Continuo                  | 4                    | <p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p>  |
| Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos | 4                    | <p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p> <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>   |
| Orientación a Resultados ó a Logros                | 4                    | <p>a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> |
| Orientación al Cliente                             | 2                    | <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>  |

| 3.3 COMPETENCIAS DEL SER                |               |  |
|---|---------------|--|
| Competencias                            | Nivel Exigido | Descripción  |
| Identificación y Compromiso Corporativo | 4             | <p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p> |
| Trabajo en Equipo                       | 4             | <p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>  |

| <b>CARGO: DIRECTOR COMERCIAL</b>  |                        |  |
|---|------------------------|--|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |                        |  |
| Promover, coordinar y supervisar todas las acciones tendientes a brindar un servicio eficiente y cordial al cliente.  |                        |  |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>   |                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el máximo responsable de toda la actividad comercial de la empresa.</li> <li>• Definir los objetivos comerciales de la empresa. Diseñar, con su equipo, las estrategias que permitan conseguir los objetivos previstos.</li> <li>• Establecer las políticas de precios, condiciones de venta y canales de distribución.</li> <li>• Diseñar las políticas de la empresa en materia de productos y mercados.</li> <li>• Conocer la evolución del mercado y de los productos para aplicar las medidas necesarias adaptándose a las nuevas tendencias.</li> <li>• Tener y mantener la necesaria red comercial, reclutando, formando y motivando a sus componentes para que consigan los mejores resultados.</li> <li>• Planificar áreas de actuación, asignar los recursos humanos precisos para cada área y actividad y el presupuesto correspondiente a cada una de ellas.</li> <li>• Dirigir la actividad de las delegaciones, controlando que se cumplan las directrices marcadas desde la central y los objetivos previstos para cada una de ellas.</li> </ul> |                        |  |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>   |                        |  |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con los funcionarios de la organización.   |                        |  |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente general.   |                        |  |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación:   |                        |  |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b><br><br>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA   | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04  |
|   | 2.1.2 Sexo             | No Aplica  |
|   | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica  |
|   | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana   |
| 2.2 FORMACIÓN   | 2.2.1 Estudios Básicos |  |
|   | 2.2.2 Profesionales    | Titulo universitario   |
|   | 2.2.3 Postgrado        | Estudios a nivel de Maestría.  |
| 2.3 Experiencia   | 2.3.1 Años             | Experiencia profesional  |
| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>  |                        |  |
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>   |                        |  |
| <b>Competencias</b>   | <b>Nivel Exigido</b>   | <b>Descripción</b>   |
| Conocimiento del entorno, de oportunidades laborales.   | 4                      | Debe tener los conocimientos mencionados en las competencias para un buen desempeño de sus actividades.  |
| <b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>   |                        |  |
| <b>Competencias</b>   | <b>Nivel Exigido</b>   | <b>Descripción</b>   |
| Capacidad de Aprendizaje Continuo   | 4                      | a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.<br>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.<br>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y |

|  |                      |   |
|--|----------------------|---|
|  |                      | mejoras por medio del aprendizaje continuo.<br>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.   |
| Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos | 4                    | a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.<br>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.<br>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.   |
| Orientación a Resultados ó a Logros                | 4                    | a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.<br>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.<br>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.<br>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.<br>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. |
| <b>3.3 COMPETENCIAS DEL SER</b>                    |                      |   |
| <b>Competencias</b>                                | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| Identificación y Compromiso Corporativo            | 3                    | a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas del área y la Corporación.<br>b. Demuestra interés excepcional en la ejecución de sus metas y proyectos.<br>c. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.<br>d. Ejecuta y controla la puesta  |

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
|                   |   | en marcha de los objetivos metas y proyectos acordados.  |
| Trabajo en Equipo | 3 | <p>a. Habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>b. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>c. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> |

| <b>CARGO: DIRECTOR TÉCNICO</b>  |                        |                                     |
|---|------------------------|-------------------------------------|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |                        |                                     |
| Supervisar, vigilar y coordinar todas las actividades técnicas de la organización relacionadas con los insumos, consumos y suministros de materiales coincidan con las estimaciones de las mismas.  |                        |                                     |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>   |                        |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnicamente al representante legal respecto de las características de los dispositivos médicos, así como atender los requerimientos de la normatividad vigente frente a la calidad de los mismos.</li> <li>• Apoyar el proceso de selección de los proveedores y distribuidores de la empresa, participar en la estructura de los procesos de compras de los dispositivos médicos importados y en el asesoramiento a terceros para lograr el cumplimiento de los requerimientos técnicos y regulatorios de los dispositivos médicos.</li> <li>• Asegurar que los dispositivos médicos almacenados se encuentren en las condiciones establecidas y exista el soporte documental y los registros respectivos.</li> <li>• Aprobar los procedimientos relacionados con las operaciones de almacenamiento, acondicionamiento, despacho y distribución de los dispositivos médicos.</li> <li>• Asegurar que se realice la capacitación permanente del personal y que esta se adapte a las necesidades.</li> <li>• Verificar que los registros de almacenamiento y/o acondicionamiento y distribución sean diligenciados en cada etapa del proceso.</li> <li>• Garantizar el mantenimiento de las áreas de almacenamiento y/o acondicionamiento y en general de las instalaciones.</li> <li>• Asegurar que se lleven a cabo las debidas comprobaciones de procesos y las calibraciones de los equipos e instrumentos de control, como también que esas comprobaciones se registren y que los informes correspondientes estén disponibles.</li> <li>• Garantizar mediante seguimiento y control, la trazabilidad de los dispositivos médicos distribuidos tanto por las actividades propias de la empresa como para el cumplimiento de los programas de vigilancia de los dispositivos médicos correspondientes a las autoridades sanitarias.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente manual.</li> <li>• Responsabilizarse del mantenimiento de la calidad de los dispositivos médicos ante la autoridad sanitaria.</li> </ul> |                        |                                     |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>   |                        |                                     |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con los funcionarios de la organización.   |                        |                                     |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente general.   |                        |                                     |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación:   |                        |                                     |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b>  | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04 |
|   | 2.1.2 Sexo             | No Aplica                           |
| 2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA   | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica                           |
|   | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana                          |
| 2.2 FORMACIÓN   | 2.2.1 Estudios Básicos |                                     |
|   | 2.2.2 Profesionales    | Titulo universitario                |
|   | 2.2.3 Postgrado        | Estudios a nivel de Maestría.       |
| 2.3 Experiencia   | 2.3.1 Años             | Experiencia profesional             |
| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>  |                        |                                     |
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>   |                        |                                     |

| <b>Competencias</b>                                   | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
|---|----------------------|---|
| Conocimiento del entorno, de oportunidades laborales. | 4                    | Debe tener los conocimientos mencionados en las competencias para un buen desempeño de sus actividades.   |
| <b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>               |                      |   |
| <b>Competencias</b>                                   | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| Capacidad de Aprendizaje Continuo                     | 4                    | <p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p>   |
| Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos    | 4                    | <p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p> <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>  |
| Orientación a Resultados ó a Logros                   | 4                    | <p>a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a</p> |

|   |                      |  |
|---|----------------------|--|
|   |                      | promover la mejora continua y la eficiencia.   |
| <b>3.3 COMPETENCIAS DEL SER</b>         |                      |  |
| <b>Competencias</b>                     | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| Identificación y Compromiso Corporativo | 3                    | <p>a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas.</p> <p>b. Demuestra interés excepcional en la ejecución de sus metas y proyectos.</p> <p>c. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.</p> <p>d. Ejecuta y controla la puesta en marcha de los objetivos metas y proyectos acordados.</p>                  |
| Trabajo en Equipo                       | 3                    | <p>a. Habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>b. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>c. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> |

| <b>CARGO: DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</b>   |                        |   |
|--|------------------------|---|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                        |   |
| Ejecutar las Políticas de la empresa para contratación, desarrollo y administración del Recurso Humano, con el fin de mantener un buen clima laboral en la empresa. Coordinar los procesos de nómina.  |                        |   |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>  |                        |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adelantar las actividades para selección y contratación de empleados conduciendo el proceso de búsqueda y selección y elaboración del contrato de trabajo. Supervisar la adecuada afiliación a la Seguridad Social, Cajas de Compensación y asesoramiento en apertura de cuentas corrientes o de ahorro. Para asegurar que se cumple con todos los procedimientos establecidos en la Ley Laboral.</li> <li>• Expedir las certificaciones de trabajo, tiempo de servicio y salario, asegurándose que el documento refleje la situación real de cada empleado y no se comprometa a la entidad por inexactitudes.</li> <li>• Coordinar los procesos disciplinarios contemplados en las políticas de Trabajo y comunicación de sanciones a empleados, con el fin de asegurar un procedimiento acorde a la Ley Laboral y mantener la disciplina interna de la empresa.</li> <li>• Coordinar los procesos de terminación de contratos, asegurando una correcta liquidación de prestaciones y cumplimiento de la legislación laboral.</li> <li>• Coordinar las actividades de pago de nómina y prestaciones sociales, de empleados y controlar el programa de vacaciones, asegurándose que se cumplan las regulaciones establecidas por la legislación laboral.</li> <li>• Coordinar la ejecución de los cursos de entrenamiento con fuentes internas y externas, para cumplir con los programas establecidos para entrenamiento y desarrollo de personal.</li> <li>• Velar por el desempeño y desarrollo de los empleados a su cargo, asegurándose que cumplan con las exigencias de preparación necesarias para el desempeño de sus funciones, y lograr mantener una fuerza laboral eficiente y motivada.</li> </ul> |                        |   |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>  |                        |   |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad: N/A   |                        |   |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente general.  |                        |   |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación:  |                        |   |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b>   |                        |   |
| 2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA  | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04   |
|  | 2.1.2 Sexo             | No Aplica   |
|  | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica   |
|  | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana  |
| 2.2 FORMACIÓN  | 2.2.1 Estudios Básicos |   |
|  | 2.2.2 Profesionales    | Economía, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o Psicología  |
|  | 2.2.3 Postgrado        |   |
| 2.3 Experiencia  | 2.3.1 Años             | Diez (10) años en cargos relacionados con la administración del Recurso Humano, especial conocimiento de la legislación laboral, procesos de nómina y seguridad social. |

| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>   |                      |   |
|--|----------------------|---|
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>  |                      |   |
| <b>Competencias</b>  | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| Conocimiento y habilidades en técnicas supervisión, administración, y dirección de personal. | 4                    | Coordinas las actividades de propias de su área como son la selección, reclutamiento, entre otros.  |
| <b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>  |                      |   |
| <b>Competencias</b>  | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| Capacidad de Aprendizaje Continuo  | 4                    | a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.<br>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.<br>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.<br>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.  |
| Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos   | 4                    | a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.<br>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.<br>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.   |
| Orientación a Resultados ó a Logros  | 4                    | a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.<br>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.<br>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.<br>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.<br>e. Estimula y reconoce las |

|   |                      |  |
|---|----------------------|--|
|   |                      | actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.  |
| Orientación al Cliente                  | 4                    | <p>a. Lidera y promueve una cultura de satisfacción de requerimientos de clientes.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas del personal para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de las áreas y fomenta el intercambio de información para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p>   |
| <b>3.3 COMPETENCIAS DEL SER</b>         |                      |  |
| <b>Competencias</b>                     | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| Identificación y Compromiso Corporativo | 4                    | <p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p> |
| Trabajo en Equipo                       | 4                    | <p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>  |

| <b>CARGO: ASESOR COMERCIAL</b>   |                        |  |
|--|------------------------|--|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                        |  |
| Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.  |                        |  |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>  |                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y aumentar el nivel de ventas que genere ingresos a la empresa.</li> <li>• Dar a conocer los productos que ofrece la empresa.</li> <li>• Vender los productos de la empresa.</li> <li>• Brindar información sobre los descuentos y promociones de los productos.</li> <li>• Brindar un servicio eficiente al cliente.</li> <li>• Prestar atención a las operaciones de los clientes.</li> </ul> |                        |  |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>  |                        |  |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad: N/A   |                        |  |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al director comercial.   |                        |  |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación: N/A  |                        |  |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b><br><br>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA  | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04  |
|  | 2.1.2 Sexo             | No Aplica  |
|  | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica  |
|  | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana   |
| 2.2 FORMACIÓN  | 2.2.1 Estudios Básicos |  |
|  | 2.2.2 Profesionales    | Título universitario   |
|  | 2.2.3 Postgrado        | Estudios a nivel de Maestría.  |
| 2.3 Experiencia  | 2.3.1 Años             | Experiencia profesional  |
| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>   |                        |  |
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>  |                        |  |
| <b>Competencias</b>  | <b>Nivel Exigido</b>   | <b>Descripción</b>   |
| Conocimiento del entorno, de oportunidades laborales.  | 4                      | Debe tener los conocimientos mencionados en las competencias para un buen desempeño de sus actividades.  |
| <b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>  |                        |  |
| <b>Competencias</b>  | <b>Nivel Exigido</b>   | <b>Descripción</b>   |
| Capacidad de Aprendizaje Continuo  | 4                      | a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.<br>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.<br>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.<br>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo. |
| Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos   | 4                      | a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.  |

|   |                      |  |
|---|----------------------|--|
|   |                      | <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>  |
| Orientación a Resultados ó a Logros     | 4                    | <p>a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> |
| <b>3.3 COMPETENCIAS DEL SER</b>         |                      |  |
| <b>Competencias</b>                     | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| Identificación y Compromiso Corporativo | 3                    | <p>a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas del área y la Corporación.</p> <p>b. Demuestra interés excepcional en la ejecución de sus metas y proyectos.</p> <p>c. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.</p> <p>d. Ejecuta y controla la puesta en marcha de los objetivos metas y proyectos acordados.</p>  |
| Trabajo en Equipo                       | 3                    | <p>a. Habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</p> <p>b. Habilidad para valorar y</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.<br>c. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. |
|--|--|---|

| <b>CARGO: SECRETARIA</b>  |                        |                                     |
|---|------------------------|-------------------------------------|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |                        |                                     |
| Asistir al gerente en las actividades de administración de la oficina, tales como recibo y revisión de correspondencia, atención telefónica y de visitantes, identificando su necesidad y orientándolos cuando fuere el caso, hacia la dependencia que le corresponda atender sus requerimientos.   |                        |                                     |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>   |                        |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el correcto estado del servicio, presentación y funcionamiento los implementos, y equipos de trabajo que se le confíen.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia.</li> <li>• Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo de contratos de la empresa con su respectivo soporte como son: pólizas, reservas presupuestales, actas parciales de archivos de recibo y demás documentos.</li> <li>• Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los ingresos por concepto de los boletines prestados, sanciones, créditos, transferencias y pagos de las obligaciones contraídas, nomina, proveedores y contratistas.</li> <li>• Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los boletines diarios de caja, comprobantes de ingreso/egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la empresa.</li> <li>• Coordinar y controlar el correcto registro de las cuentas por pagar y por cobrar.</li> <li>• Coordinar y control el correcto registro de las cuentas por pagar y por cobrar.</li> <li>• Coordinar y controlar el registro de los inventarios de la empresa (elementos de consumo, elementos devolutivos y activos fijos).</li> <li>• Elaborar y controlar el tramite oportuno de las órdenes de pago legalizadas, correspondientes a los pagos por obligaciones contraídas, con proveedores, contratistas y/o empréstitos.</li> <li>• Planear, dirigir y controlar todo lo relacionado con la elaboración de los registros contables que requiere la empresa y recomiendan los entes de fiscalización y control.</li> <li>• Transcribir en computador la correspondencia, actas e informes tomados en la empresa y/o particulares a las distintas reuniones con el gerente.</li> </ul> |                        |                                     |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>   |                        |                                     |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con los funcionarios de la organización.   |                        |                                     |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente general.   |                        |                                     |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación:   |                        |                                     |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b>  | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04 |
| 2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA   | 2.1.2 Sexo             | No Aplica                           |
|   | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica                           |
|   | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana                          |
|   | 2.2.1 Estudios Básicos |                                     |
| 2.2 FORMACIÓN   | 2.2.2 Profesionales    | Título universitario                |
|   | 2.2.3 Postgrado        | Estudios a nivel de Maestría.       |
|   | 2.3 Experiencia        | 2.3.1 Años                          |
| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>  |                        |                                     |
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>   |                        |                                     |
| <b>Competencias</b>   | <b>Nivel Exigido</b>   | <b>Descripción</b>                  |
| Conocimientos básicos:  |                        | Identificar los aspectos más        |

| <p>1. Técnicas de archivo.<br/>2. Clases de documentos.<br/>3. Sistema de gestión documental institucional.<br/>4. Informática básica.</p> | <p>4</p>                    | <p>relevantes para un desempeño del cargo exitoso teniendo en cuenta la habilidad par manejo de los sistemas de información.</p>   |
|--|-----------------------------|--|
| <p><b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b></p>   |                             |  |
| <p><b>Competencias</b></p>   | <p><b>Nivel Exigido</b></p> | <p><b>Descripción</b></p>  |
| <p>Capacidad de Aprendizaje Continuo</p>   | <p>2</p>                    | <p>a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.<br/>b. Muestra un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos planteados.<br/>c. Muestra coherencia entre su comportamiento y las metas planteadas.<br/>d. Dedicar esfuerzo adicional para la consecución de las metas y objetivos del cargo, del área y de la Corporación.</p>  |
| <p>Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos</p>  | <p>1</p>                    | <p>a. Habilidad personal de comunicación que asegure la recepción mínima del mensaje en el grupo.<br/>b. Habilidad de comunicación personal que asegure una buena recepción del mensaje en el grupo.<br/>c. Habilidad personal de comunicación que asegure una excelente recepción del mensaje en el grupo.<br/>d. Habilidad de comunicación personal que asegure una excepcional recepción del mensaje en el grupo.</p>                                   |
| <p>Orientación a Resultados ó a Logros</p> <p>Kko</p>  | <p>2</p>                    | <p>a. Mantiene una agenda de las actividades que debe cumplir, revisando con regularidad metas cumplidas y obstáculos encontrados.<br/>b. Analiza los resultados actuales y propone soluciones para mejorar el desempeño y lograr objetivos de manera efectiva.<br/>c. Ante indicadores de desempeño por debajo de los estándares establecidos, realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.<br/>d. Solicita redireccionamiento a</p> |

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
|   |                      | personas con altos estándares de desempeño, incorpora nuevas ideas que le proyecten al mejoramiento de su cargo.  |
| <b>3.3 COMPETENCIAS DEL SER</b>         |                      |   |
| <b>Competencias</b>                     | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| Identificación y Compromiso Corporativo | 1                    | <p>a. Conoce Misión, Visión, Valores, Principios Corporativos y Plan Estratégico.</p> <p>b. Asimila todos los componentes de la estructura organizacional e identifica el rol del cargo y su impacto o contribución dentro de la misma.</p> <p>c. Conoce y acata las normas, políticas y reglamentos corporativos.</p> <p>d. Alinea su conducta a los valores y principios corporativos.</p>  |
| Trabajo en Equipo                       | 1                    | <p>a. Interactúe con colegas de manera informal para compartir información.</p> <p>b. Muestra interés en participar activamente como miembro de un equipo, para la ejecución de tareas, procedimientos y proyectos, con el fin de alcanzar un objetivo común.</p> <p>c. Crear un clima amistoso y de cordialidad, donde exista prioridad por el establecimiento de buenas relaciones y la colaboración.</p> <p>d. Mantiene informado al equipo de los temas que lo afectan.</p> |

| <b>CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>  |                        |  |
|--|------------------------|--|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                        |  |
| Velar porque se registren en forma fidedigna, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las disposiciones legales vigentes, todas las operaciones que resulten del desarrollo del objeto social de la empresa, con el fin de proporcionar en forma oportuna la información contable, financiera y tributaria.   |                        |  |
| <b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>  |                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar en los libros, todas las transacciones que reflejen sus actividades, asegurándose de que cumplan los requisitos establecidos en los procedimientos administrativos, los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas específicas establecidas por la ley.</li> <li>• Preparar en las fechas requeridas, los reportes o informes contables y financieros que han de presentarse a la Asamblea General, Revisión Fiscal y demás órganos públicos de control, asegurándose que reflejen la situación financiera de la empresa.</li> <li>• Preparar y presentar oportunamente las declaraciones para pago de los impuestos de renta, venta, retención en la fuente, industria y comercio y los demás que establezca la ley, y cuando haya lugar, presentar los reclamos ante el fisco, y atender los requerimientos que haga la DIAN sobre registros de los estados financieros.</li> <li>• Preparar reportes mensuales de la ejecución del presupuesto de ingresos, egresos e inversión de la empresa, y asegurar que la imputación contable de los gastos e ingresos de la empresa, estén enmarcados dentro de lo presupuestado en cada rubro, informando al Gerente cuando se presenten desviaciones, para preparar los traslados presupuestales que se requieran.</li> <li>• Preparar los estados Financieros Básicos mensuales, Balance General y Estados de Resultados del período en forma comparativa con año anterior y las Notas Básicas a los mismos.</li> <li>• Efectuar el control y amortización de los ingresos Recibidos por Anticipado y Gastos Pagados por Anticipado.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de los controles internos del departamento contable, e intervenir en el proceso de los demás departamentos que afectan en forma directa a éste.</li> <li>• Establecer y diseñar políticas contables, establecer niveles de autoridad en el Departamento y velar por el cumplimiento de las mismas.</li> <li>• Velar por el desempeño y desarrollo de los empleados a su cargo, asegurándose que cumplan con las exigencias de preparación necesarias para el desempeño de sus funciones, y lograr mantener una fuerza laboral eficiente y motivada.</li> </ul> |                        |  |
| <b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>  |                        |  |
| 1.2.1 Relaciones de Autoridad  |                        |  |
| 1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente general   |                        |  |
| 1.2.3 Relaciones de Coordinación:.   |                        |  |
| <b>2. PERFIL DEL CARGO</b><br><br>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA  | 2.1.1 Edad requerida   | No aplica acuerdo Ley 31 – 30-12-04    |
|  | 2.1.2 Sexo             | No Aplica                              |
|  | 2.1.3 Estado Civil     | No Aplica                              |
|  | 2.1.4 Nacionalidad     | Colombiana                             |
| 2.2 FORMACIÓN  | 2.2.1 Estudios Básicos |  |
|  | 2.2.2 Profesionales    | Tituló profesional de Contador Público |
|  | 2.2.3 Postgrado        |  |

|  |                      |  |
|--|----------------------|--|
| 2.3 Experiencia                                    | 2.3.1 Años           | Experiencia profesional o académica de 5 años.   |
| <b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>                   |                      |  |
| <b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>                  |                      |  |
| <b>Competencias</b>                                | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| Conocimiento de contabilidad y financiero          | 4                    | Manejar todos los aspectos referentes a arqueo de caja, contabilidad y movimientos financieros   |
| <b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>            |                      |  |
| <b>Competencias</b>                                | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| Capacidad de Aprendizaje Continuo                  | 4                    | a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.<br>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.<br>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.<br>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.   |
| Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos | 3                    | a. Habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.<br>b. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.<br>c. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.  |
| Orientación a Resultados ó a Logros                | 4                    | a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.<br>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.<br>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.<br>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de |

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
|   |                      | <p>incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p>   |
| <b>3.3 COMPETENCIAS DEL SER</b>         |                      |   |
| <b>Competencias</b>                     | <b>Nivel Exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| Identificación y Compromiso Corporativo | 3                    | <p>a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas del área y la Corporación.</p> <p>b. Demuestra interés excepcional en la ejecución de sus metas y proyectos.</p> <p>c. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.</p> <p>d. Ejecuta y controla la puesta en marcha de los objetivos metas y proyectos acordados.</p>   |
| Trabajo en Equipo                       | 4                    | <p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p> |

**8.4 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN A ASPIRANTE A CARGOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA EMPRESA ACMED S.A.S.**

**OBJETIVO:** Asegurar que el personal que va a cubrir una vacante en el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., cumpla con el perfil y las competencias necesarias para un desempeño óptimo en el cargo.

**ALCANCE:** Este procedimiento aplica para el reclutamiento, selección e inducción del personal que trabajará en el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S.

| <b>Responsable</b>              | <b>Actividad</b>   | <b>Documento</b>        |
|---------------------------------|--|-------------------------|
| Jefe del área administrativa    | Realiza requisición de personal  | Requisición de Personal |
| Jefe de recursos Humanos        | Verifica que exista disponibilidad presupuestal  |                         |
| Jefe de recursos Humanos        | Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación |                         |
| Jefe de recursos Humanos        | Turna solicitud con Especialista en reclutamiento y selección de personal  |                         |
| Especialista en reclutamiento y | Verifica que el análisis de puesto este  |                         |

|   |   |   |
|---|---|---|
| selección                                 | elaborado y tenga toda la información Necesaria   |   |
| Especialista en reclutamiento y selección | Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continua con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante | Análisis de Puesto  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utiliza y criterios de evaluación  | Tabla de Decisión   |
| Especialista en reclutamiento y selección | Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso                                       | Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades |
| Especialista en reclutamiento y selección | Elabora convocatoria  | Convocatoria  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Realiza la difusión de la convocatoria  |   |
| Especialista en                           | Recibe documentos de  | Formato de entrevista   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| reclutamiento y selección                 | candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial  | inicial<br>Guía del proceso<br>Solicitud de empleo<br>Curriculum                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Informa a los candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias y agradece interés  |   |
| Especialista en reclutamiento y selección | Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes  | Guía del proceso<br>Solicitud de empleo<br>Curriculum profesional<br>Comprobantes |
| Especialista en reclutamiento y selección | Aplica examen de conocimientos y de habilidades.   | Examen de conocimientos y Habilidades   |
| Especialista en reclutamiento y selección | A candidatos que no aprobaron exámenes, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones |   |
| Especialista en                           | A candidatos que   |   |

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
| reclutamiento y selección                 | aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas  |                                 |
| Especialista en reclutamiento y selección | Aplica pruebas psicométricas  | Pruebas Psicométricas           |
| Especialista en reclutamiento y selección | Elabora reporte individual de evaluación Psicométrica   | Reporte de estudio psicométrico |
| Especialista en reclutamiento y selección | A candidatos que no aprobaron pruebas psicométricas, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones |                                 |
| Especialista en reclutamiento y selección | A candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación   |                                 |
| Especialista en reclutamiento y           | A candidatos que no aprobaron estudio   |                                 |

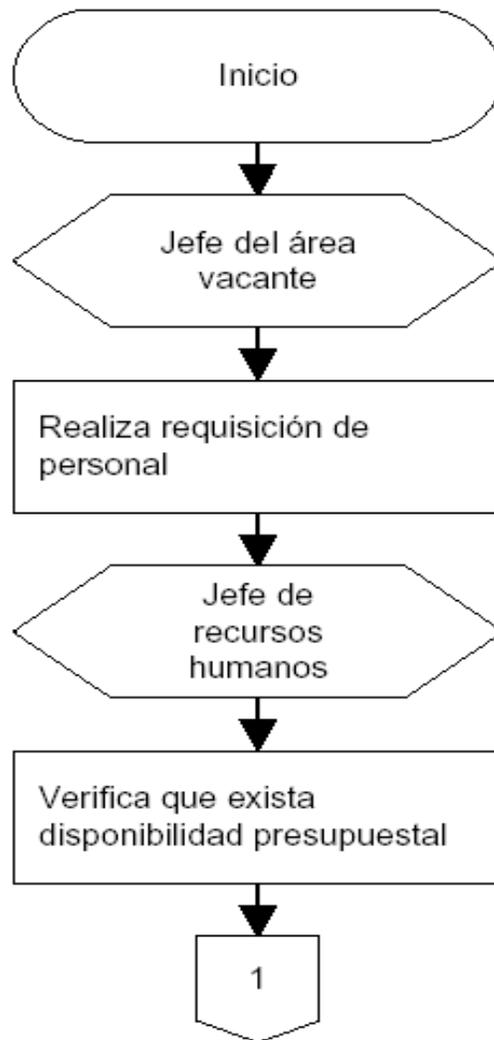
|   |  |                |
|---|--|----------------|
| selección                                 | socioeconómico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones             |                |
| Especialista en reclutamiento y selección | A candidatos que aprobaron estudio socioeconómico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación   |                |
| Especialista en reclutamiento y selección | Solicita elaboración de estudio médico   | Estudio médico |
| Especialista en reclutamiento y selección | Recibe reporte de estudio médico   |                |
| Especialista en reclutamiento y selección | A candidatos que no aprobaron estudio médico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en |                |

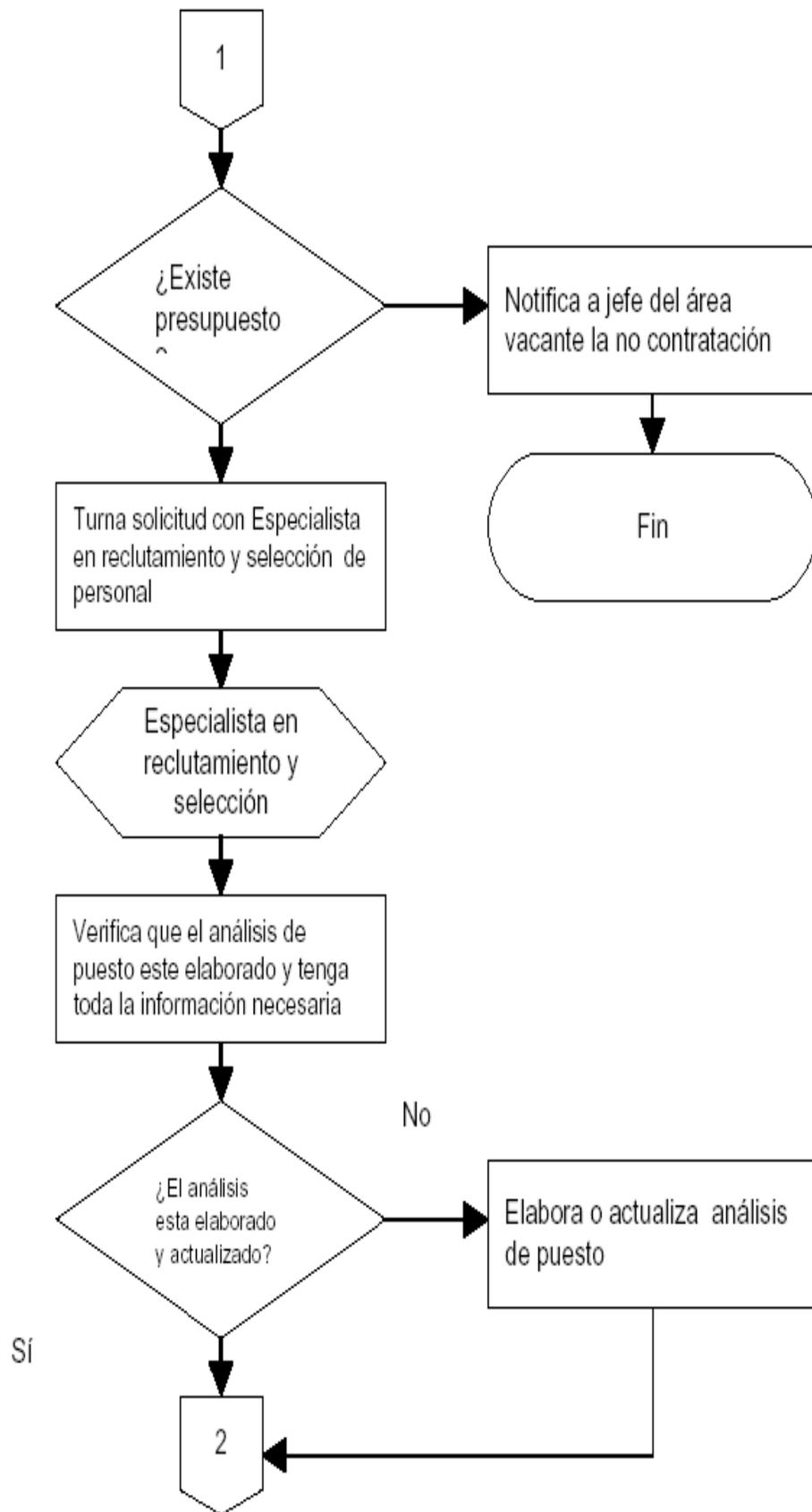
|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|   | futuras ocasiones  |                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | A candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación |                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Programa entrevista final con jefe de área Vacante   |                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Recibe resultados de entrevista final  | Entrevista final |
| Especialista en reclutamiento y selección | Integra informe general de la evaluación de los candidatos   |                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Envía informe a jefe de área vacante   |                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Recibe decisión del personal a contratar   |                  |
| Especialista en reclutamiento y selección | Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo   | Bolsa de trabajo |
| Especialista en reclutamiento y selección | Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de                      |                  |

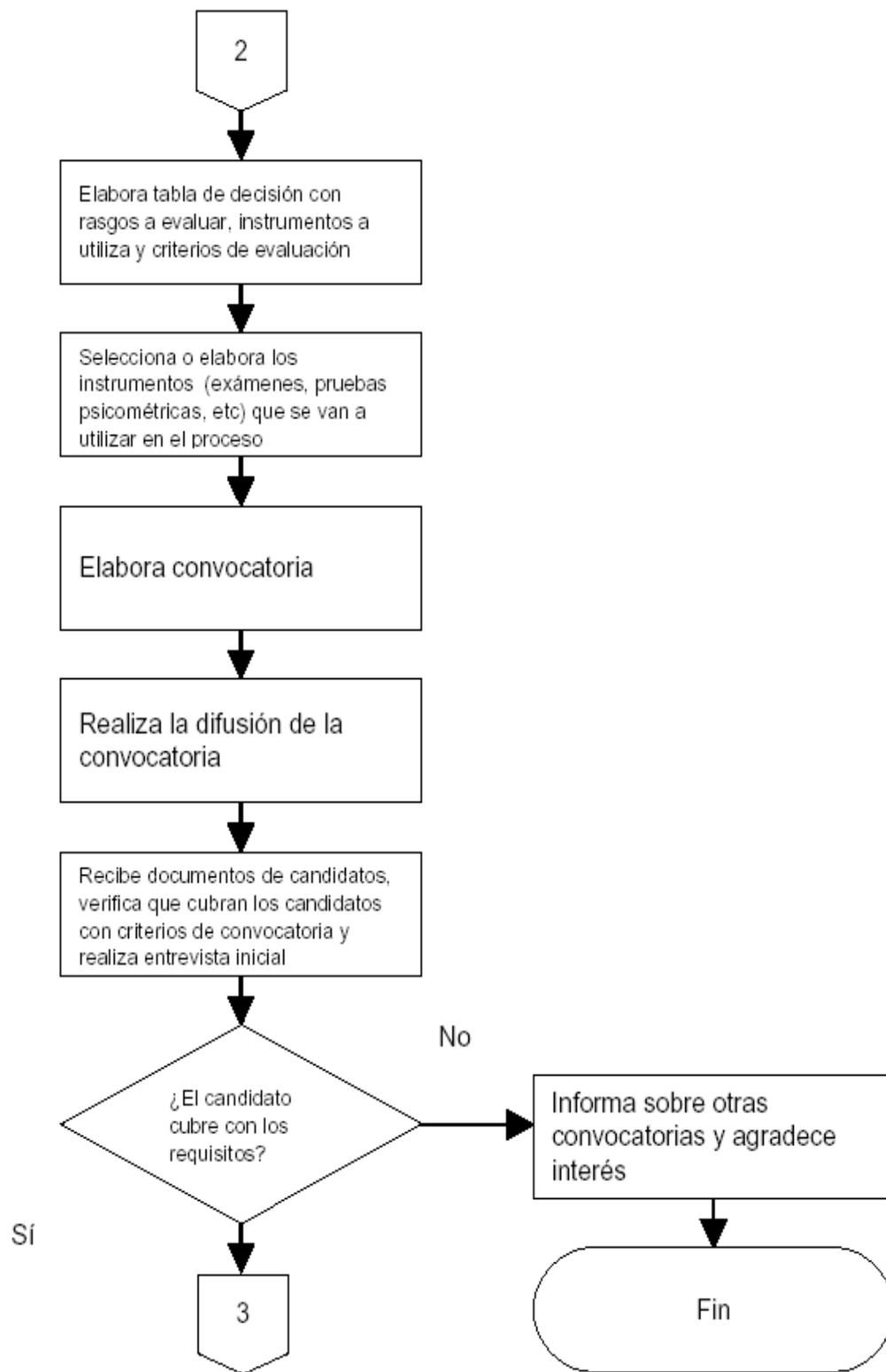
|   |   |            |
|---|---|------------|
|   | contratación  |            |
| Especialista en reclutamiento y selección | Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones |            |
| Especialista en reclutamiento y selección | Integra expediente de convocatoria  | Expediente |
| Especialista en reclutamiento y selección | Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria  |            |

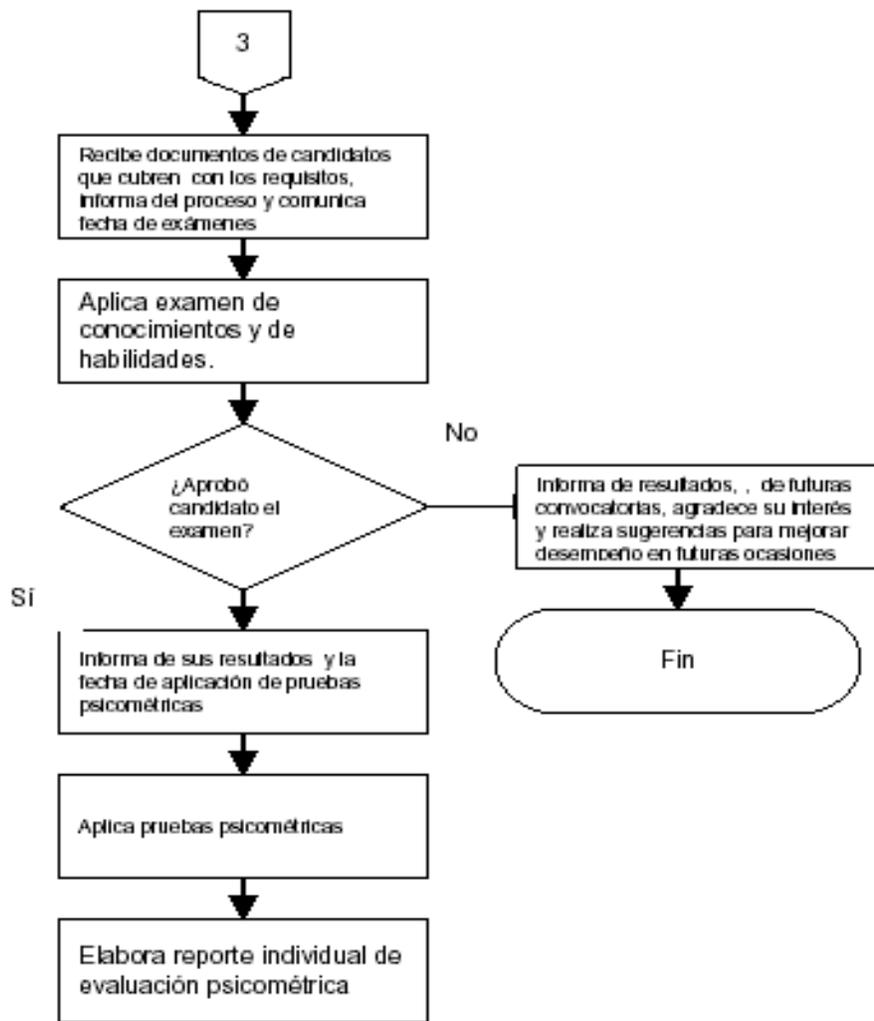
8.4.1. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento, selección e inducción del aspirante a cargos administrativos dentro de la empresa acmed s.a.s.

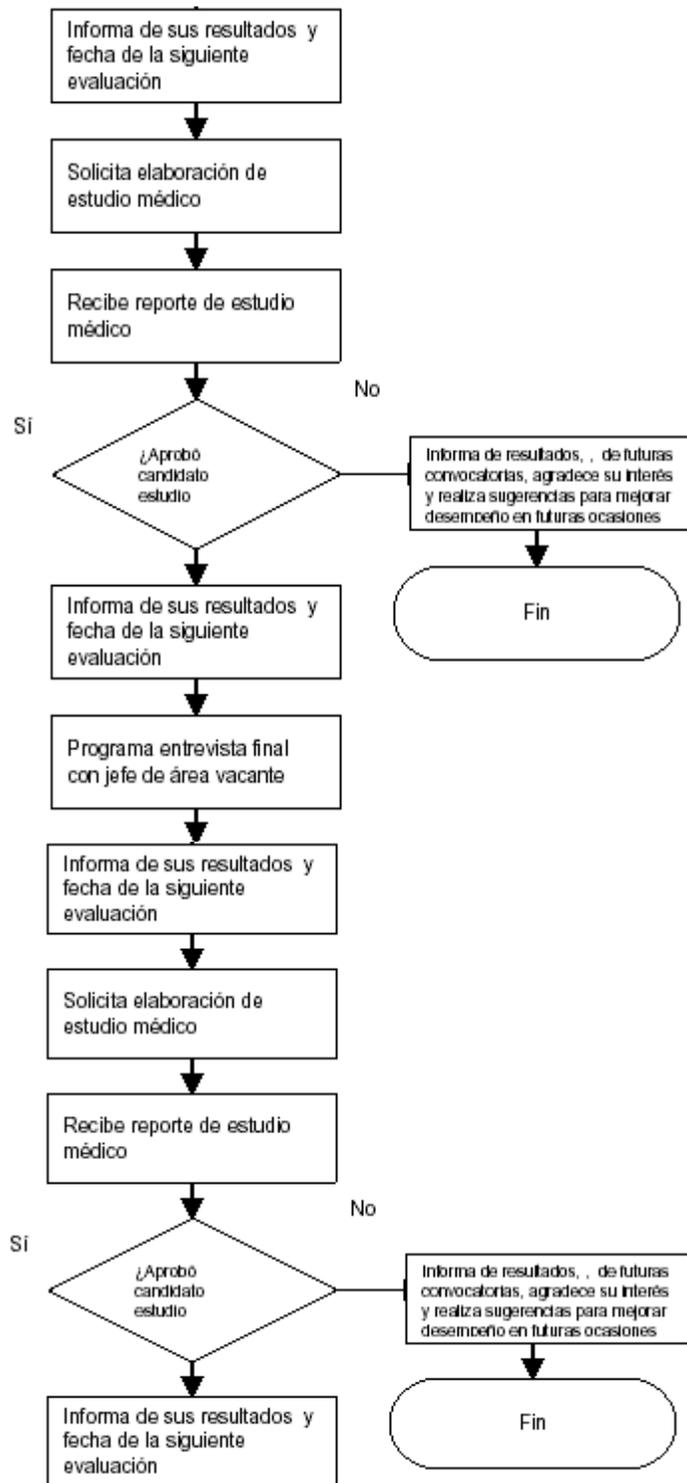
Figura 3. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento, selección e inducción del aspirante a cargos administrativos dentro de la empresa ACMED S.A.S.

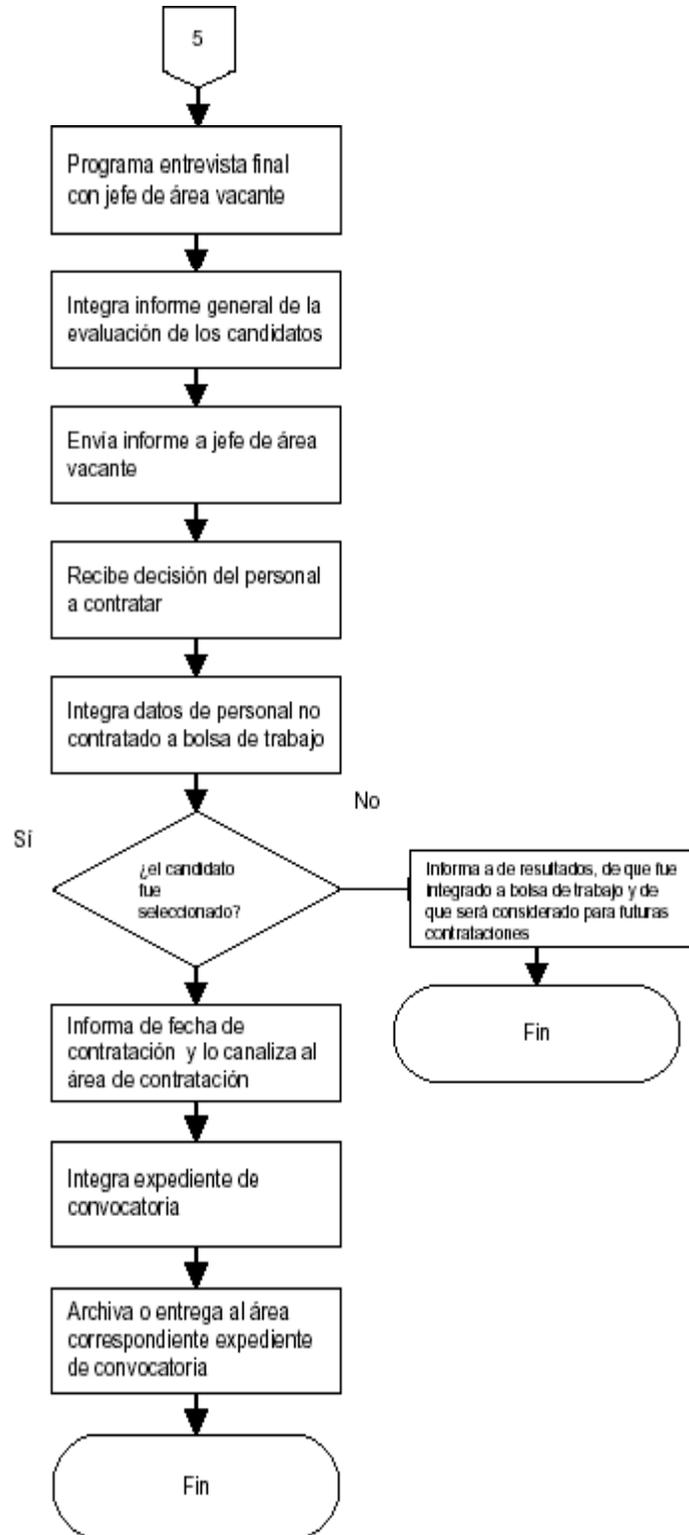












## 8.5 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN LOS PERFILES DESEADOS.

Tabla 8. Procedimiento de reclutamiento selección e inducción al cargo del aspirante.

| <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL</b>                         |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| Nombre del funcionario: _____ Fecha: _____  |   |  |  |  |  |
| Departamento: _____ Cargo: _____  |   |  |  |  |  |
| Desempeño en la función: Considere solo el desempeño actual del empleado en su función.     |   |  |  |  |  |
| Ítem  | <b>Óptimo<br/>5</b>                                     | <b>Bueno<br/>4</b>                                       | <b>Regular<br/>3</b>                               | <b>Mediocre<br/>2</b>                                    | <b>Débil<br/>1</b>                                   |
| Creatividad<br>Capacidad de concepción o invención de algo                                  | Posee capacidad de concepción e invención de soluciones | Frecuentemente concibe e invenciona soluciones           | Ocasionalm ente concibe e invenciona soluciones    | Rara vez concibe e invenciona soluciones                 | Nunca concibe e invenciona soluciones                |
| Liderazgo<br>Capacidad de ser reconocido como jefe u orientador                             | Permanente mente es reconocido y seguido como jefe      | Fácilmente es reconocido y seguido como jefe             | Ocasionalm ente es reconocido y seguido como jefe  | Muy pocas veces es reconocido y seguido como jefe        | No es reconocido y seguido como jefe                 |
| Toma de decisiones<br>Actitud para resolver situaciones o escoger dentro de varias opciones | Siempre resuelve las situaciones que se presentan       | Frecuentemente resuelve las situaciones que se presentan | A menudo resuelve las situaciones que se presentan | Muy pocas veces resuelve las situaciones que se presenta | Casi nunca resuelve las situaciones que se presentan |
| Logro de resultados<br>Capacidad de conseguir o alcanzar lo que se intenta o requiere       | siempre consigue lo que requiere o desea                | Frecuentemente logra lo que intenta o requiere           | A menudo logra lo que intenta o requiere           | Muy pocas veces logra lo que intenta o requiere          | Casi nunca logra lo que intenta o requiere           |
| Planeación y retroalimentación de desempeño<br>Capacidad de proyectar y                     | Siempre evalúa lo ejecutado contra lo proyectado        | Frecuentemente evalúa lo ejecutado contra lo proyectado  | Casi siempre evalúa lo ejecutado contra lo         | algunas veces evalúa lo ejecutado contra lo              | Pocas veces evalúa lo ejecutado contra lo proyectado |

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
| evaluar lo ejecutado contra lo proyectado                                      |  |  | proyectado  | proyectado                                  |  |
| Responsabilidad<br>Dedicación al trabajo y nivel de fiscalización que requiere | Merece la máxima confianza no requiere fiscalización | Se dedica apropiadamente a su trabajo                          | Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal | No siempre produce los resultados deseados  | Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización       |
| Honestidad<br>Actitud del empleado por la honradez el decoro y la justicia     | El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño  | El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad | El empleado tiene un desempeño normal                               | El empleado genera dudas sobre su desempeño | El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad |

## 8.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA ACMED S.A.S.

### 8.6.1 Diagnóstico De Las Necesidades

Después de realizar las respectivas visitas a la empresa ACMED S.A.S., se pudo detectar las siguientes necesidades de capacitación que presentan los miembros de la organización. Teniendo en cuenta estas necesidades se pudo construir el programa de capacitación para el personal de ACMED S.A.S.

Las necesidades encontradas fueron:

- Desarrollo del talento humano
- Estrategias de comunicación
- Funciones y competencias laborales
- Atención al cliente
- Procesos administrativos
- Relaciones interpersonales
- Motivación y Aprendizaje continuo
- Cultura Organizacional
- Innovación

## 8.6.2 Programa De Capacitación

Tabla 9. Programa de capacitación de la empresa ACMED S.A.S.

| <b>Tema</b>   | <b>Duración</b> | <b>Lugar de formación</b>               | <b>Fecha</b>                    | <b>Organizador del curso</b> | <b>Participantes</b>              |
|---|-----------------|---|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Curso en Estrategias de Enseñanzas y promoción de Aprendizaje significativos.                                 | 20 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización. |                              | Personal Área Administrativa      |
| Factores Motivacionales en el Trabajo, Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva para compartir conocimiento. | 20 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Personal Área Administrativa      |
| Gestión del Talento Humano  | 20 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Todo el personal del Organización |
| Gestión Administrativa  | 16 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Personal Área Administrativa      |
| Cultura Organizacional  | 16 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Todo el personal del Organización |
| Administración del servicio   | 16 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Todo el personal del Organización |
| Mejoramiento Continuo   | 20 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Todo el personal del Organización |
| Innovación y Gestión de resultados  | 16 horas        | Instalaciones de la empresa ACMED S.A.S | Estipulada por la Organización  | Director de Recursos Humanos | Personal Área Administrativa      |

Revisado y aprobado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Gerente

### 8.6.3 Ejecución Del Programa

El programa se desarrollará de preferencia con personal que tenga una reconocida trayectoria y alto nivel de rendimiento académico y de reconocida idoneidad. Igualmente se brindarán los mejores elementos de apoyo logístico y de ayudas educativas al personal de la organización.

El programa de capacitación y formación, podrán ser realizado con funcionarios públicos, que sean escogidos mediante un proceso de selección en que se acrediten: experiencia docente, conocimiento en la especialidad requerida, capacidad e idoneidad profesional.

En el proceso de selección, el Jefe de Recursos Humanos, será el responsable de llevar a cabo los contactos con las personas naturales, solicitando y evaluando las diferentes propuestas para ser presentadas al Gerente de la organización y adoptar las que más convengan a la empresa por excelencia, experiencia y calidad.

La cobertura de los programas debe ser acorde con las necesidades detectadas y el número de funcionarios que requieren dicha capacitación.

El programa de capacitación de la empresa ACMED S.A.S., estará a cargo de la oficina de personal, quien será la responsable, de diseñar, organizar, dirigir y evaluar el programa, además tendrá también a su cargo la vigilancia de la ejecución del mismo, observando los lineamientos generales impartidos por la Gerencia. El programa será presentado a la Gerencia para su aprobación.

#### 8.6.4 Evaluación Del Programa

En el desarrollo del programa de capacitación cada responsable seleccionado para brindar la capacitación será el responsable de evaluarla una vez se dé por culminado el tiempo y cada una de las actividades que se desarrollaran dentro de la misma.

Al culminar el programa de capacitación la evaluación final del mismo estará a cargo del Gerente de la empresa, quien identificara con dicha evaluación si se dieron por satisfechas cada una de las necesidades anteriormente descritas por los miembros de la organización.

## CONCLUSIONES

1. El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.
2. El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.
3. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.
4. La aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con

desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

5. Se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.
6. Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa ACMED S.A.S, el cual contiene temas a tratar, responsables, Justificación y objetivos y alcance de las actividades.
7. El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la organización, la implementación del modelo por competencias propuesto para el personal de la empresa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que los talentos humanos deben entregar para una mayor productividad.
2. Se recomienda que la empresa este atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
3. El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de las empresas.
4. Se recomienda que la empresa ACMED S.A.S., articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal.
5. Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo

ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

DUCCI, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.

FRED Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. Mexico.

GALLART, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

GUTIÉRREZ, Martha Lucia. Énfasis de gestión por competencias. Facultad Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. 10 de febrero de 2006.

HARRINGTON, HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Año 1997.

LEY 100 DE SEGURIDAD SOCIAL.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para tesis y otros trabajos de grado 2005 - 2006. Quinta Actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2002-03-19. NTC 1486.

MALDONADO GARCIA. Miguel Angel. Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular. Ecoe Ediciones. Primera Edición 2002.

MARTÍNEZ, Natalia. Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana. 7 de marzo de 2006.

MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.

OAKLAND S, John. Gerenciamiento da qualidade total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994.

ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.