	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		VERSIÓN	02	
			FECHA	03/04/2017	
			PÁGINA	1 de 1	
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): YERLI YISSETH

APELLIDOS: ACEVEDO VEGA

NOMBRE(S): NATALIA SIRLEY

APELLIDOS: GUERRERO CETINA

FACULTAD: INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): RUTH LEONOR

APELLIDOS: REYES VILLALBA

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INGPRA S.A.S.

En el presente proyecto de grado, tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRA S.A.S., se manejó una investigación de tipo descriptiva para recolectar, analizar y evaluar la información disponible. Primero se realizó el diagnóstico de la situación actual del proceso de talento humano en la organización, posteriormente se definió el modelo basado en la metodología de Martha Alles, se creó la misión, visión, objetivos corporativos, organigrama y manual de funciones, se desarrolló el diccionario de competencias para la empresa, abiertas en grados con la definición correspondiente de cada uno. Se aplicaron las fases correspondientes al proceso metodológico para el diseño del modelo, cada una de las fases tuvo como objetivo determinar en forma detallada los requisitos mínimos para la creación de los diferentes perfiles de cargos basados en competencias, Por último, se determinaron las acciones de reclutamiento que se han de tener en cuenta al momento de selección de personal en la constructora, se definieron las fuentes y técnicas más apropiadas para la empresa y se crearon los formatos correspondientes tales como, solicitud de personal, inscripción a las convocatorias, selección inicial de candidatos, entre otros.

PALABRAS CLAVES: Diseño, gestión, competencias laborales, talento humano

CARACTERÍSTICAS: PÁGINAS: 171 PLANOS: ILUSTRACIONES: CDROOM

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INGPRA S.A.S.

YERLI YISSETH ACEVEDO VEGA
NATALIA SIRLEY GUERRERO CETINA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INGPRA S.A.S.

YERLI YISSETH ACEVEDO VEGA
NATALIA SIRLEY GUERRERO CETINA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero industrial

Directora

RUTH LEONOR REYES VILLALBA
Magister en Sistemas integrados de gestión

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 17 de Septiembre, 2021

HORA: 07:00 am.

LUGAR: GOOGLE MEET – CORREO INSTITUCIONAL UFPS

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INGPRO S.A.S.”

JURADOS: ALIX BELEN MARTÍNEZ
MIGUEL ALFREDO ACOSTA

DIRECTOR: RUTH LEONOR REYES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO LETRA	CALIFICACIÓN	NÚMERO
YERLI YISSETH ACEVEDO VEGA	1192251	cuatro, cuatro	4,4
NATALIA SIRLEY GUERRERO CETINA	1192248	cuatro, cuatro	4,4

APROBADA



ALIX BELEN MARTÍNEZ



MIGUEL ALFREDO ACOSTA



Vo.Bo GAUDY CAROLINA PRADA BOTÍA

Director Plan de Estudios

Ingeniería Industrial

Magda M.



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Cúcuta, 17/09/2021

Señores

BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS

Ciudad

Cordial saludo:

Yo YERLI YISSETH ACEVEDO VEGA, identificado con la C.C. N° 1004.941.469 y NATALIA SIRLEY GUERRERO CETINA, identificado con la C.C. N° 1090.515.045, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INGPRAS S.A.S. presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL; autorizo(amos) a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que “los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

NOMBRE DEL AUTOR	N° DE CÉDULA	FIRMA
YERLI YISSETH ACEVEDO VEGA	1004.941.469	Yerli Acevedo Vega.
NATALIA SIRLEY GUERRERO CETINA	1090.515.045	

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Problema	14
1.1 Título	14
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Formulación del problema	16
1.4 Justificación	16
1.4.1 A nivel de la empresa	16
1.4.2 A nivel del estudiante	17
1.5 Objetivos	17
1.5.1 Objetivo general	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
1.6 Alcances y limitaciones	18
1.6.1 Alcances	18
1.6.2 Limitaciones	19
2. Marco referencial	21
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21
2.2 Marco contextual	26
2.3 Marco teórico	27
2.3.1 Las competencias en el campo laboral	28
3. Diseño metodológico	45

3.1 Tipo de investigación	45
3.2 Metodología	45
3.3 Población y muestra	46
3.3.1 Población	46
3.3.2 Muestra	47
3.4 Instrumentos para la recolección de la información	47
3.5 Análisis de la información	49
4. Resultados	50
4.1 Diagnóstico sobre la situación actual del proceso de talento humano en la empresa INGPRA S.A.S.	50
4.1.1 Resultados del diagnóstico	55
4.1.2 Análisis externo e interno	62
4.2 Modelo de gestión del talento humano basado en competencias como capacidad de aprendizaje continuo	71
4.3 Aplicar las fases de Proceso metodológico para el diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias, de acuerdo con las características y requerimientos específicos de la empresa constructora INGPRA S.A.S.	96
4.4 Esbozar un manual de procesos que permita determinar las acciones de reclutamiento que se han de tener en cuenta al momento de selección de personal en la Constructora INGPRA S.A.S.	122
Conclusiones	141
Recomendaciones	143
Referencias	144

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Transcripción de las entrevistas	51
Tabla 2. Análisis externo e interno INGPRA S.A.S	63
Tabla 3. Matriz EFI (factores internos)	64
Tabla 4. Matriz EFE (factores externos)	65
Tabla 5. Matriz PEYEA	66
Tabla 6. Matriz POAM	68
Tabla 7. Matriz interrelación de procesos	68
Tabla 8. Escala de valoración	70
Tabla 9. Escala de valoración	70
Tabla 10. Manual de funciones	75
Tabla 11. Competencias específicas cargo ejecutivo	89
Tabla 12. Competencias específicas cargo Intermedio	89
Tabla 13. Competencias específicas cargo iniciales	90
Tabla 14. Competencias conductuales Generales	90
Tabla 15. Competencias conductuales para niveles Ejecutivos	92
Tabla 16. Competencias conductuales para niveles intermedios	93
Tabla 17. Competencias conductuales para niveles Iniciales	95
Tabla 18. Formato: “Cuestionario para la descripción y análisis del puesto”	98
Tabla 19. Descripción y análisis de puesto gerente general	99
Tabla 20. Descripción y análisis de puesto Secretaria General	101
Tabla 21. Descripción y análisis de puesto jefe de talento humano	103

Tabla 22. Descripción y análisis de puesto contador	105
Tabla 23. Descripción y análisis de puesto jefe de ingeniería y obras civiles	107
Tabla 24. Descripción y análisis de puesto asesor financiero	109
Tabla 25. Descripción y análisis del puesto gestor de proyectos (Arquitecto)	111
Tabla 26. Descripción y análisis del tecnólogo en obras civiles	113
Tabla 27. Descripción y análisis del auxiliar de topografía	114
Tabla 28. Descripción y análisis del operario (ayudante)	116
Tabla 29. Descripción y análisis del maestro de obra	118
Tabla 30. Descripción y análisis del jefe de Almacén	120
Tabla 31. Formato para solicitud de personal	123
Tabla 32. Formato de inscripción a convocatorias	126
Tabla 33. Formato para selección inicial de candidatos	128
Tabla 34. Formato para verificación de datos	130
Tabla 35. Formato de perfil de cargo	133
Tabla 36. Evaluación y escala de desempeño laboral	136

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo descriptivo de planeación.	35
Figura 2. Modelo de decisión en planeación estratégica.	36
Figura 3. Acciones de la gerencia estratégica.	39
Figura 4. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?	55
Figura 5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?	55
Figura 6. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?	56
Figura 7. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?	56
Figura 8. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?	57
Figura 9. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?	58
Figura 10. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?	58
Figura 11. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?	59
Figura 12. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?	59
Figura 13. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?	60
Figura 14. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?	61
Figura 15. Organigrama constructora INGPR S.A.S	73

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Entrevista representante legal Constructora INGPR A S.A.S	149
Anexo 2. Entrevista dirigida al personal administrativo de la empresa	150
Anexo 3. Entrevistas aplicadas	151
Anexo 4. Evidencias Fotográficas	168

Introducción

El presente trabajo de grado tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRA S.A.S., para ello se utilizará la metodología basada en competencias, cuya trazabilidad involucre los diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la organización y se encuentren alineados a los resultados institucionales definidos en el planeamiento estratégico. Para ello se consultan diversas fuentes bibliográficas entre ellas base de datos de la web, a fin de identificar puntos de referencia.

Lo anteriormente descrito, teniendo en cuenta que las competencias reflejan configuraciones de características personales tales como rasgos y motivos, junto con conocimientos y habilidades, que se infieren de la conducta observable. Al respecto cabe citar a Alles, (2008) quien señala que competencia en el campo laboral es una característica de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo. Por esta razón, el estudio propuesto se enfoca en el desarrollo de competencias en la gestión del talento humano, ya que “el concepto de competencias ha surgido esencialmente del mundo laboral, por la necesidad de lograr desarrollo de habilidades y comportamientos pertinentes en cada trabajador según su contexto laboral específico” (Ayres, Pizarro, & Sepúlveda, 2003, p.22).

Será igualmente relevante implementar dicho modelo en la empresa constructora, teniendo en cuenta que toda competencia dentro del campo laboral debe tener los siguientes rasgos:

Permite el acceso potencial a una gran variedad de personas interesadas.

Representa una contribución positiva al consumidor.

Es difícil de imitar, porque representa una compleja armonización de tecnologías y capacidades de producción individuales.

Todos estos elementos en conjunto ilustran la calidad fundamental de una competencia, es decir, su relación directa con la estrategia empresarial que se llevará a cabo en el marco de un puesto de trabajo determinado. Por tanto, también se puede afirmar que las competencias están ancladas a comportamientos observables en el ejercicio de una profesión y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito organizacional y desarrollo empresarial.

1. Problema

1.1 Título

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INGPRAS.A.S.

1.2 Planteamiento del problema

INGPRA S.A.S. es una empresa radicada en la ciudad de Cúcuta, localizada en la Avenida 12 E 7 05 Of 203 Barrio Colsag, pertenece al sector de la construcción. Realiza proyectos de construcción de vivienda urbana, de interés social, construcción de edificios, remodelación, diseño de viviendas y obras urbanas, así como administración de bienes inmuebles. De igual forma proporciona asesoría integral a la inversión en Finca Raíz, servicios de alquiler, compra, venta y administración de bienes inmuebles.

La empresa INGPRA S.A.S, a diario recibe quejas de los ingenieros de producción, ingenieros de obra, ingenieros de seguridad, ingenieros de medio ambiente, supervisores, maestros constructores y jefe de almacén, en relación al personal que contrata la empresa, personal que no cumple con el perfil para el cual han sido contratados dentro del área operativa y administrativa.

Lo anterior, conlleva, a que surjan problemas en las distintas líneas de trabajo, donde se ha detectado la disminución de la producción en distintas áreas del proyecto, según los indicadores realizados por parte del área gerencial, se ha notado que los trabajadores no están contando con un desempeño laboral adecuado, esto influye en el incumplimiento de objetivos y

metas en cuanto a los tiempos establecidos ante el cliente y según los contratos firmados para la entrega de estas obras, pues el incumplimiento está ligado al pago de multas y penalidades por no entregar la obra en las fechas establecidas y al encontrarse observaciones en los trabajos realizados.

Conforme a lo descrito en los párrafos anteriores, se puede decir que la presente propuesta es importante, teniendo en cuenta que el modelo de la gestión del talento humano basado en competencias, puede llegar a convertirse en una herramienta estratégica para la empresa constructora INGPRÁ S.A.S. De no llevarse a cabo el presente proyecto e implementarse una gestión del talento humano como es debido, la empresa a futuro puede llegar a presentar problemas en cuanto a la calidad de obra, bienes o servicios que presta, corriendo el riesgo de perder clientes, credibilidad y por ende dejar de ser competitiva en el sector de la construcción un sector donde la competencia es fuerte. Esto desde un punto de vista de la competitiva, siendo la misma una ventaja estratégica que puede marcar la diferencia en el sector de la construcción.

Las empresas tienen un capital humano, razón por la cual es importante que se identifique a las personas como los principales actores en los procesos de cambio, que contribuyen sustancialmente a crear ventajas competitivas para la organización, siempre y cuando sean personas capacitadas e idóneas, preparadas dentro de su respectiva área.

En sí, el diseño de un modelo de gestión humana basado en competencias es un patrón integral para la gestión del talento humano, que suscita a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización. Este modelo, de ser aplicado en la empresa constructora INGPRÁ S.A.S., podría llegar a facilitarle la ejecución de las funciones que tradicionalmente se han tenido en cuenta en procesos de manejo del personal: selección, evaluación, capacitación y compensación.

1.3 Formulación del problema

¿El diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRRA S.A.S. la llevaría hacer más competitiva en el sector de la construcción?

1.4 Justificación

1.4.1 A nivel de la empresa

A nivel de la empresa, se busca por medio de la investigación, establecer un modelo de gestión humana basada en competencias, que fortalezca o de bases a los procesos de gestión humana en la empresa INGPRRA S.A.S. procurando el desarrollo de las competencias requeridas en la fuerza laboral de la organización, de tal manera que se realice una alineación de los intereses individuales con los objetivos estratégicos, y los sistemas y elementos de gestión organizacionales, ajustándose a las características, requerimientos, y/o cambios.

Lo anterior permitirá, que la empresa INGPRRA S.A.S. mejore sus procesos de gestión, donde la gerencia pueda considerar la importancia de incluir a sus procesos de gestión humana como un factor estratégico para el éxito y posicionamiento de la empresa en el sector, y en ese sentido, manifieste su interés en apoyar la iniciativa del presente trabajo de investigación, con el fin de lograr un sistema de gestión que permita alinear los intereses de las personas con la estrategia organizacional por medio del diseño de un modelo de gestión humana basada en competencias.

1.4.2. A nivel del estudiante

Desde las estudiantes proponentes de la presente investigación, se puede decir que es importante, teniendo en cuenta que por medio de ella se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de ingeniería industrial, específicamente en cuanto a la gestión del talento humano, administración general, formulación y evaluación de proyectos. Desde esta perspectiva, el estudio propuesto le permitirá a las investigadoras apreciar la importancia que tienen las competencias laborales en la gestión del talento humano y la fuerza competitiva que las mismas le puede dar a las empresas.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRA S.A.S.

1.5.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico que evidencie la situación actual del proceso de talento humano en la empresa INGPRA S.A.S.

Definir el modelo de gestión del talento humano basado en competencias como capacidad de aprendizaje continuo; identificación y compromiso corporativo; comunicación

efectiva para compartir conocimientos y trabajo en equipo requerido, encaminadas a responder a las exigencias o necesidades derivadas de la gestión organizacional en el sector de la construcción.

Aplicar las fases correspondientes al proceso metodológico para el diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias, de acuerdo con las características y requerimientos específicos de la empresa constructora INGPR S.A.S.

Esbozar un manual de procesos que permita determinar las acciones de reclutamiento que se han de tener en cuenta al momento de selección de personal en la Constructora INGPR S.A.S.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcances

El modelo de gestión humana basado en competencias, es una herramienta estratégica para la constructora INGPR S.A.S, si se entiende que, en este mundo globalizado, la mayor ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el mercado, es el capital humano, identificando a las personas como los principales actores en los procesos de cambio, que contribuyen sustancialmente a crear ventajas competitivas para la organización.

El diseño de un modelo de gestión humana basado en competencias es un modelo integral para la gestión del talento humano, que suscita a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización. Este modelo

facilita y es la base para la ejecución de las funciones que tradicionalmente se han tenido en cuenta en procesos de manejo del personal: selección, evaluación, capacitación y compensación.

Con este modelo se facilitan criterios para llevar a cabo el proceso de selección, teniendo en cuenta la capacidad técnica y las competencias personales; la organización busca incorporar talento humano que posea una amplia gama de competencias requeridas para enfrentar diferentes situaciones. Al lado de estas competencias se debe definir el nivel de exigencia para cada cargo (grado), de manera individual, dependiendo del proceso o área de desempeño.

Es necesario que la organización tenga diseñado un modelo de gestión basado en competencias para el talento humano, como instrumento para mantener un ambiente laboral positivo, así como para optimizar los niveles de productividad y competitividad; permite estimular una amplia interacción de conocimiento y de la capacidad de aprender en todas las áreas.

Así mismo, el modelo le permitirá desarrollar una apropiada evaluación del desempeño laboral que sirva de retroalimentación tanto a la organización como a las personas para generar de manera conjunta planes de desarrollo y de mejoramiento colectivos e individuales, que permitirá beneficiar a cada uno de los empleados (desarrollo individual), el área a la cual pertenecen (desarrollo de equipos) y la organización (desarrollo colectivo).

1.6.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones se pueden dar aquellas relacionadas con la Pandemia, ya que de darse nuevamente una cuarentena obligatoria no se podrá realizar el trabajo de campo de manera presencial, el instrumento tocaría aplicarlo mediante correo electrónico o WhatsApp.

Otra limitante podría ser el escaso conocimiento de parte del personal administrativo al que va dirigido el instrumento.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

A continuación, se describen los antecedentes que sirven como soporte al tema propuesto, por medio de ellos se puede apreciar la importancia que tiene la investigación propuesta y el direccionamiento que se le puede dar a la misma.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Cevallos Sánchez, Y. P. (2013). *Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena*. (Trabajo para obtener el título de Licenciatura en Administración Pública, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La libertad, Ecuador). Recuperado de <file:///C:/Users/natalia.guerrero/Desktop/GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL,%20DIRECCI%C3%93N%20PROVINCIAL%20AGROPECUARIA%20DE%20SANTA%20ELENA,%20A%C3%91O%202013.pdf>

El proyecto realizado tiene por objetivo establecer el suceso de la gestión de talento humano en la ocupación profesional, mediante una práctica que incluya a rectores, trabajadores administrativos activo encaminado al diseño de un perfecto de misión para crecimiento de la ocupación profesional. En sus metas determinados se rebusca fijar los procedimientos en la transformación de recepción vía los reflexiones de escritores y especialistas con el propósito que proporcionen la indagación y admita efectuar la cuestión de exposición,, establecer la calidad de

las puestos y compromisos de los donados administrativos como la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), nivelar habilidades de estimulación en los confesos administrativos se envuelvan en el desempeño de los metas de la institución, establecer procesos privados diligencia de la valoración de trabajo profesional y establecer los promociones o formaciones determinadas., determinar diseños de misión de la unidad de talento humano para defender el trabajo profesional. El proyecto reconoce diversas opciones en el lapso del trabajo de averiguación para fundar la época, el terreno y los equipos precisos para que de tal modo se logren excelentes respuestas mediante la colaboración de los empleados de sector públicos. La guía de comisión para la unidad de talento humano es un instrumento que sujeta métodos administradores señalados en subsistemas de gestión del talento humano en pacto a lo señalado en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

De León Lol, E. R. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. (Trabajo para obtener el título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar Retalhuleu, Guatemala). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>

La actual averiguación se verificó vía el estudio de las aptitud y misión del talento humano en las empresas medianas y pequeñas del sector urbano de Retalhuleu. Esta clase de averiguación manejada fue de escritura expresivo, formal que examinaron las reglas y las formas determinadas en la gestión del talento humano, letras y técnicas encaminados al beneficio y fortalecimiento de los preparaciones y prácticas del área Recurso Humano, las técnicas y contextos de motivo de interés laboral y personal del recurso humano y los técnicas que coloquen al beneficio de actitudes, talentos y prácticas del recurso humano en las PYMES en el área urbana de Retalhuleu; a través de consecuencias detallados ganados, calculados e explicados, utilizando como herramienta el pregunta de gestión del talento humano. La

primordial terminación a la que se llegó es que a través de este estudio se manifiesta un bajo comisión en cuanto al responsabilidad que diversas PYMES del sector correcta de Retalhuleu declaran con dependencia a la gestión del talento humano, la cual se mira aún más y más en las pautas y ordenamientos en sus otras figuras de trabajo y experimentos sistemáticas, tanto para el convenio del trabajador como para manifestar elementos de formación y desarrollo de los empleados. La importante sugerencia a la que se llegó es que las PYMES corresponden realizar trabajos para fortificar su capital humano, mediante de materiales que consientan su arreglo, progreso y una carrera profesional dentro de la organización. La principal recomendación para llevar una buena gestión de Talento Humano en las MYPES es invertir en mejora y perfeccionamiento profesional, que provee lograr y pulir habilidades, destrezas, actitudes e instrucciones.

De La Cruz Tomalá, A. G. (2018). *Gestión del Talento Humano, en el Centro De Prácticas UPSE - Río Verde, Cantón Santa Elena, 2018*. (Trabajo para obtener el título en Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4306/UPSE-TAA-2018-0016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Las ascendentes dificultades en los que faltan las organizaciones a nivel universal es optimizar en la producción, proteger las empresas medianas y programar para ser una compañía triunfante; existiendo el talento humano, el capital primordial, continuamente y cuando manipule las capacidades y conocimientos, en convenio a las nuevas necesidades que se presenten con la modernización y globalización del mundo empresarial. En función de lo mencionado, la meta primordial del presente trabajo se identificar mediante encuestas la gestión administrativa de la unidad de aptitud humano en el lugar de experiencias UPSE – Río Verde. La sistemática

manipulada en la presente investigación fue de carácter documental bibliográfico y de campo directo, además de entrevista y encuesta a los colaboradores de UPSE - Río Verde. Las técnicas utilizadas para conseguir los objetivos establecidos fueron de carácter inductivo, analítico y descriptivo. Los resultados obtenidos, permitieron identificar la presencia de indicadores que obstaculizan el progreso de las actividades; además estímulos económicos, capacitación y un salario conforme a sus puestos y compromisos, que a su vez ayudan al cumplimiento de los objetivos. De igual forma se determina que se labora con elementos, como el ambiente de trabajo, estabilidad laboral, y los beneficios que perciben los trabajadores por las labores que realizan en el centro de experiencias UPSE-Río Verde.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano Como Estrategia Para Retención del Personal*. (Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, Universidad de Medellín. Medellín, Colombia).

Recuperado de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El actual trabajo se pretende exponer la calidad y la importancia de la gestión de talento humano para inmovilizar el fundamental humano importante de la empresa como una vía para influir efectivamente su competencia, ayudando, de esta forma, al perfeccionamiento de sus consecuencias organizativas, su capacidad. En este caso, la orientación valiosa de gestión humana plantea la efectividad de la cadena de periodos y métodos intermedios que hacen figura

sobre los conductas y cualidades en los trabajadores, estipulando los resultados de los trabajadores, siegues como producción, gusto laboral, movimiento facultativo, etc., y, con ellos, las consecuencias de las empresas. En esta relación impensada entre la gestión del talento humano y las consecuencias de la organización, las experiencias de gestión humana brincan un papel intérprete debido a que permiten la ganancia, la conservación y/o el desarrollo de los trabajadores con mayor potencial para ayudar a la ocupación organizacional. No obstante, aunque examinamos la jerarquía valiosa de estos tres puestos; provecho, retención y desarrollo, su exposición unida es tan amplio que producto dificultosamente abarcable en un solo puesto; por ello, esta descripción se ha resuelto concentrar esencialmente en el contorno de la conservación de trabajadores y su dependencia con: la gestión del talento humano y la fortuna profesional.

Pallares Utria, E. R. (2012). *Diseño De Un Programa De Desarrollo Organizacional Basado En La Percepción Del Clima Laboral Del Clima Organizacional De Los Empleados De La Empresa Suliquido S.A.* (Trabajo presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, Universidad de la costa. Barranquilla, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/780/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La actual investigación tuvo como propósito plantear una presentación de desarrollo organizacional establecido en la inteligencia del clima organizacional en la compañía Sulíquido S.A. de Barranquilla, Colombia. Para tal resultado la publicación existe plasmado como de ejemplo expresivo, siempre empírico y normal, apoyado en la comprobación del clima organizacional por intermedio del afán del instrumento Modelo ODI formado por sesenta y cinco (65) ítems con escala tipo Likert, y cinco (5) interrogaciones de averiguación habitual

sobre la persona. Las inconstantes de medición desarrolladas fueron objetivos y búsqueda, liderazgo, comunicación, estimulación y gusto laboral.

Gómez Blanco, C. M. & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.* (Trabajo presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia).

Recuperado de

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/445/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%20c3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Utilizo 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.

2.2 Marco contextual

La empresa constructora INGPRAS S.A.S identificada con el Nit. 900937767-7, localizada en la ciudad de Cúcuta, es una sociedad por acciones simplificadas, su objeto social es la construcción de obras de Ingeniería Civil, actividades de arquitectura e ingeniería y otras

actividades conexas de consultoría técnicas. Registrada en cámara de comercio desde el 15 de febrero de 2016, renovada en el 2018 y es representada legalmente por el Ingeniero Fabián Alberto Prato Duarte.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Las competencias en el campo laboral

Las organizaciones dentro de sus procesos en el área de recursos humanos, con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos necesarios para cubrir un cargo, evaluaban por medio de test las aptitudes, los intereses y los rasgos de personalidad de los individuos. Sin embargo, para agrupar dichas exigencias las empresas han incluido con mayor frecuencia el término de competencia en el ámbito laboral. Esto a razón de que los rasgos y las aptitudes permiten caracterizar a los individuos y explicar sus comportamientos en tareas específicas, mientras que las competencias integran tanto las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos para cumplir con una misión en el marco empresarial, teniendo en cuenta la estrategia y la cultura organizacional (Levy-Leboyer, 1996).

Según Sagi-Vela (2004), las competencias se configuran como el núcleo del sistema de recursos humanos:

- **Compensación:** la valoración de las competencias tanto profesionales como personales, asociadas a unos resultados, determinará la retribución.
- **Desarrollo profesional:** la evaluación de competencias de una persona frente al perfil establecido, determinará las necesidades de desarrollo de la persona.

- Promoción: la promoción profesional depende de la evolución de las competencias de una persona, así como la detección de las potenciales no aplicadas.
- Selección de personas: las competencias constituyen la base para la búsqueda del personal en una organización, a través de test y pruebas se ratifica que la persona posee las competencias acordes al perfil del cargo.

Dirube (2004), plantea que las competencias se constituyen en una herramienta de gestión de recursos humanos. Si se pueden identificar esas características y de definir las en términos de conducta, se obtendrá una referencia que puede ser modelo para seleccionar personas (interna y externa), formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución.

Según Fernández (2005), “las competencias empresariales constituyen la razón de ser, el hecho diferencial de las organizaciones, la razón por la que un cliente decide trabajar con uno u otro proveedor” (p.16). De allí entonces, la importancia de transformar la gestión tradicional del factor humano buscando generar y multiplicar el valor de las empresas por medio del incremento de la productividad de los empleados. Para lograrlo el departamento de recursos humanos debe centrar su operación en la realización efectiva y garantizada de las siguientes actividades: formar a las personas en los procesos del negocio, en el fortalecimiento de su perfil, para mejorar la productividad; gestionar el conocimiento tanto organizativo como el de las personas para preservar la ventaja competitiva de la diferenciación frente a la competencia; benchmarking tanto interno como externo, asegurando la incorporación de las mejores prácticas empresariales; interiorizar a los directivos en la gestión del talento humano de las personas a su cargo, del plan a la ejecución (Fernández, 2005).

Con relación a lo anterior, Chiavenato (2009) señala “en la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas” (p.38). Esto demuestra la importancia que ha cobrado la gestión de las personas, como elemento estratégico, generador de valor y clave para lograr la ventaja competitiva; de manera que la organización pueda sostenerse y crecer en un entorno altamente dinámico y competitivo.

En ese sentido, Dirube (2004) expresa “todos podemos llegar a ser brillantes en alguna parcela de nuestra actividad si encontramos aquello que nos gusta hacer, para lo que estamos preparados, y si nos desenvolvemos en un entorno que favorezca su realización” (p.234). Es decir, la responsabilidad del gestor del talento humano es asignar a cada persona, la tarea en la que se pueda desempeñar de forma efectiva.

Es así como la gestión por competencias, adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal (Mertens, 2002, citado en Saracho, 2005, p. 11).

Gallego (2000) en su artículo, permite conocer la teoría de competencias, su incidencia y como llevar a la práctica en los procesos de gestión humana como diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo. Explica como las organizaciones se han cuestionado sobre las contribuciones que los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana a los propósitos organizacionales, realiza una diferenciación entre una perspectiva funcionalista donde se limita a satisfacer las necesidades básicas del personal necesarias para garantizar el funcionamiento organizacional, y una visión estratégica en la que las organizaciones en contextos actuales han dado gran importancia a la visión, misión,

objetivos, estructuras, procesos y productos. Aborda la importancia de la relación sistémica de las diferentes áreas, y como el área de Gestión Humana se debe considerar como estratégica para la contribución, desde sus funciones o procesos al logro de los objetivos organizacionales.

De igual forma, Ortol (2004) analiza en su artículo, a la competencia o capacidad que tienen los profesionales para usar la información de forma efectiva en una organización, y como esto se convierte en una ventaja competitiva. Para lograrlo, es importante centrarse en los procesos de capacitación, organización, difusión y utilización de información, estos procesos implican a todos los miembros y gestores de información de la organización. Teniendo presente que los profesionales o personas que trabajan en organizaciones intensivas en información deben ser capaces de usar la tecnología para gestionarla y aplicarla diariamente. Por lo anterior, el estudio aborda conceptos de la gestión de competencias profesionales y competencias informales, bajo los preceptos de la gestión de competencias.

Varela y Bedoya (2006) proponen un modelo de desarrollo empresarial basado en dos tipos de competencias, las competencias de conocimiento que se relacionan con los conocimientos que se requieren para el desarrollo empresarial, y las competencias personales, como habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para ser un empresario exitoso. La propuesta del modelo se desarrolla en seis etapas: formación en espíritu empresarial, formación en generación y evaluación de ideas de negocio, evaluación de oportunidad de negocio, elaboración del plan de negocio, proceso de arranque, y crecimiento y desarrollo.

Se puede decir que la gestión humana basada en competencias se constituye en valor agregado para las empresas porque se trata de un factor diferencial, que garantiza un excelente desempeño frente a los objetivos estratégicos de la organización, productividad, eficiencia, efectividad y eficacia.

2.3.2 Planeación estratégica

Autores como D Alessio, (2018) considera que la Planeación estratégica “es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro” (p. 8). Es decir que esta es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La Planeación estratégica requiere de:

...la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización (D Alessio 2018 p. 8).

Es decir que la Planeación estratégica puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez, es decir es aplicada a cualquier actividad de la vida diaria desde el campo empresarial al ocio. Por consiguiente, la Planeación estratégica puede enfocar, una empresa, al éxito e incluso a que estas alcancen los estándares de calidad establecidos, al respecto cabe citar a Evans & Linsay (2015) quienes consideran que los bienes y servicios de alta calidad proporcionan a una empresa una ventaja sobre la competencia, es decir que por medio de la Planeación estratégica se logra reducir los costos que resultan de devoluciones, reproceso; incrementa la productividad, utilidades y otras medidas del éxito.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de

conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Fayol afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. “Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control” (Rodríguez, 2015).

De acuerdo a Rodríguez, (2015) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De acuerdo a Tovar y Pabón, (2015) desde la planeación estratégica se puede formular alternativas estratégicas que permitan el mejoramiento de la empresa y elaborar el plan de acción con sus indicadores de gestión. Este mismo orden de ideas, se puede considerar que el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Algunas opiniones de ciertos autores de la definición del plan estratégico:

Según el autor Sainz, (2012) al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Louffat, (2015) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) citado por Louffat, (2015) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Rodríguez, (2015) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. En realidad, no consiste en la preparación de varios planes detallados y

correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata este libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

Con relación a lo descrito, se puede decir que la planificación puede ser aplicada a cualquier área de la empresa, teniendo en cuenta que su función es la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos. Se puede definir la Planeación estratégica como “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Aguilera, 2010)”. Con esta definición queda clara la posibilidad de que esta sean una herramienta que se deba implementar y desarrollar en una empresa que se prepara para enfrentar a situaciones que se encuentran en un tiempo y espacio que aún no se genera.

2.3.3 Modelos de planeación estratégica

Los modelos de planeación estratégica permiten abstraer el entorno de la empresa en el cual se va a plantear una idea o propósito determinado. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”. (Kotler & Gary, 2013, p. 425). Es decir que por medio de un modelo direccionado a la planeación estratégica permite la construcción de un plan diseñado para mejorar un proceso o actividad dentro de una empresa o negocio. Al respecto un modelo estratégico debe ser explicativo y previsible, de manera que

pueda facilitar herramientas y técnicas con el fin de encontrar y solucionar un problema en aquellos casos que es difícil hallar una solución óptima o satisfactoria.

Clasificación de los modelos: De acuerdo a los propósitos o metas que se planteen dentro de la planeación los modelos se pueden clasificar de acuerdo a su propósito o técnica básica. Según el propósito del modelo existen dos tipos: modelo descriptivo y modelo de decisión. A continuación, en las figuras 1 y 2 se describen los respectivos modelos.

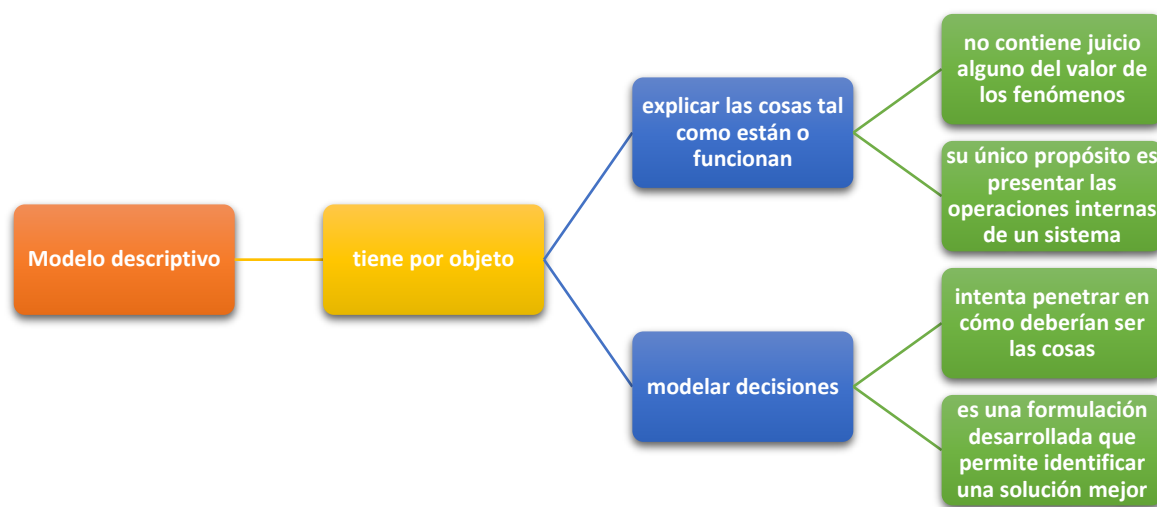


Figura 1. Modelo descriptivo de planeación.

La figura 1 permite observar los aspectos importantes del modelo descriptivo dentro de la planeación estratégica, se observa que dicho método no se enfatiza en plantear un juicio valorativo de los fenómenos sobre los cuales se está planteado solución alguna, por el contrario, presenta alternativas de solución. Así mismo, dicho modelo busca modelar decisiones mediante una formulación estratégica que permita identificar una solución adecuada.

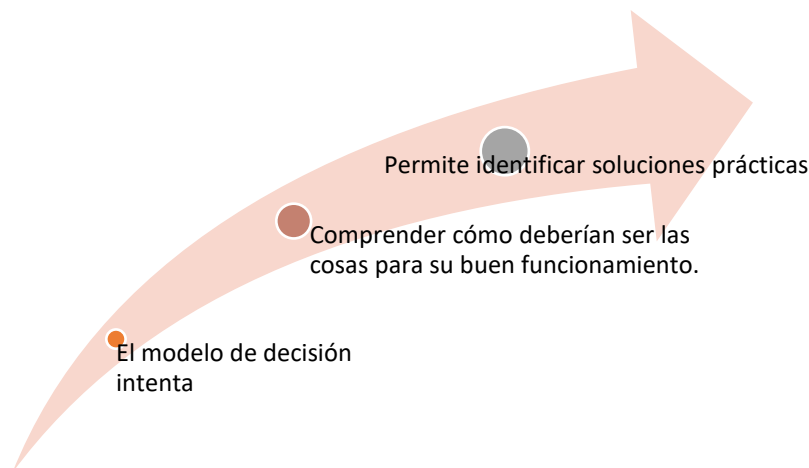


Figura 2. Modelo de decisión en planeación estratégica.

La figura 2. Describe brevemente aspectos importantes relacionados con el modelo de decisión dentro de la planeación estratégica, resaltando que es un modelo práctico que facilita el análisis del entorno con respecto al problema a mejorar dentro de la empresa, al igual que el primer modelo busca brindar soluciones a los fenómenos estudiados.

2.3.4 Gerencia Estratégica

Se puede entender la gestión estratégica como la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para autores como Maldonado, (2018) señala que al interior de las empresas se deben dar un conjunto de actividades encaminadas a conseguir los objetivos de gestión de las mismas. Es decir que la gerencia estratégica se debe fundamentar en la innovación empresarial. Según el manual de OSLO, (2010) la gerencia estratégica y la innovación son la concepción e implantación de cambios significativos en el proceso. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos

mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Al respecto Rodríguez, (2015) considera que todo plan estratégico deberá contar con un conjunto de programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazo) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.

El propósito de toda organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones. Ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quién debe reportarse. La gerencia estratégica está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar los procesos de forma más efectiva

La gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional. La gerencia estratégica se relaciona con el gobierno de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

La Gerencia Estratégica es un modelo esencial de pensamiento y acción empresarial/gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables. El proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza de negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo ello se traduce en el plan estratégico global para la compañía. La gerencia estratégica permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto del consenso entre los involucrados, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

La gerencia estratégica contempla dos grandes fases que incorporan la comunicación y la toma de decisiones respectivas. Estas fases son las de análisis y la de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagramas para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. La segunda fase procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. La gerencia estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. El proceso de la gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres, cuatro". Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

De acuerdo a Moreno, (2014) la gerencia estratégica trae a las empresas beneficios, tanto directamente como indirectamente la mejora de la empresa en el desarrollo de su actividad, indirectamente aumentando el grado de satisfacción de sus clientes por el servicio o bienes

producidos mediante la debida utilización de recursos productivos por medio de una decisión administrativa. En este contexto, se encuentran varios paradigmas que enmarcan el análisis estratégico empresarial. Uno de ellos corresponde a la perspectiva basada en recursos, la cual considera que las empresas se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos.



Figura 3. Acciones de la gerencia estratégica.

En la figura 3 se detallan aquellas acciones que debe implementar el gerente desde diversos procesos estratégicos. El proceso de la creación de la estrategia debe partir desde el nivel superior (corporativo) hacia los niveles de negocio, y de este hacia los niveles funcionales y operativos, uniéndose y potenciándose entre sí. La gerencia debe implementar estrategias que involucren todas las funciones y personas de la empresa. La implementación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. En sí, se puede decir que es relevante el papel del gerente general, que muchas veces marca un estilo en

la administración, que debe lograr comunicación, cohesión y entendimiento entre las diferentes unidades.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del proyecto es fundamental tener conocimiento de algunos conceptos utilizados, que permiten comprender su significado a los lectores y facilitar la lectura e interpretación del diseño del diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias.

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. (Ramírez, 2016, pág. 36).

Cargo / 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. (Gómez & Mendoza, 2013).

Competencias.

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. (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

Competencias Específicas.

Las competencias específicas, son aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos, son competencias muy concretas. (Beltrán Buitrago & Urrea Velandia, 2013, pág. 17).

Competencias Genéricas.

Podría afirmarse que las competencias genéricas abarcan capacidades comunes a profesiones diversas o al conjunto de un grupo de profesionales, caracterizándose por poseer un nivel elevado de transferibilidad. (Beltrán Buitrago & Urrea Velandia, 2013, pág. 17).

Competitividad.

Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impida. (Ramírez, 2016, pág. 37).

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 (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). (Ramírez, 2016, pág. 36).

Evaluación de Desempeño.

La Evaluación del Desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. Debe ejecutarse en función de cómo se ha definido el puesto. La empresa debe fijar sus competencias tomando en consideración, su conjunto, área o

nivel de posición por esto en función de ellas debe evaluarse a la persona involucrada. (Camejo, 2008).

Gestión de Recursos Humanos.

Garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Consiste en la búsqueda de flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Fleitas Triana, 2002).

Recurso o Capital Humano.

En una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos. (Moreno Briceño, 2012).

Selección de Personal.

La selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005).

Sistema de Gestión.

Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005).

Productividad.

Capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros. (Ramírez, 2016, pág. 38).

2.5 MARCO LEGAL

Para el presente trabajo se tendrán en cuenta, desde el punto de vista normativo las siguientes Normas y Decretos que son los que rigen a las empresas en cuanto a la Certificación por Competencias Laborales:

- DECRETO 933 DE 2003, Art. 19: Delegó en el SENA la competencia de regular, diseñar, normalizar y certificar las competencias laborales.
- DECRETO 249 de 2004, Numeral 6 del Artículo 12 “Avalar planes de evaluación y certificación del desempeño, propuestos para ser ejecutados a todo costo por las empresas, asociaciones, gremios u otras entidades mediante evaluación y auditoría de calidad del SENA”.
- DECRETO 249 de 2004, Numeral 7 del Artículo 12 “Reconocer los Centros de Formación Profesional Integral que actuarán como evaluadores-certificadores y las personas naturales o jurídicas que realizarán la evaluación de competencias de los trabajadores colombianos”.

De acuerdo con unos documentos emitidos por El Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES relacionados con la Formación del Capital Humano en las empresas colombianas, se relacionan a continuación los siguientes:

- CONPES 3582 DE 2008: Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y estrategia de la formación del recurso humano, que plantea la construcción de un Marco Nacional de Cualificaciones como aporte a la política nacional en el desarrollo de un Sistema Nacional de Capital Humano.
- CONPES 3674 DE 2010: Política Nacional el fortalecimiento del Sistema Nacional de Capital Humano, para el diseño e implementación de canales de comunicación entre los sectores de formación y productivo y el fomento de la transformación en la gestión del recurso humano en las empresas.

3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

El estudio es descriptivo ya que se analizará la situación actual de las unidades de producción, desde el punto de vista de su situación contable. Tamayo (2000), al referirse al estudio descriptivo, la define como “aquel que comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.36).

Al respecto Bernal, (2010) considera importante establecer que la investigación presenta un enfoque holístico bajo el cual, la globalidad está dada por la unión sintagmática de los diversos paradigmas (Cualitativo-Cuantitativo), donde “el todo es más que la suma de las partes” y lo que fue un paradigma aislado sólo puede ser enteramente comprendido bajo una nueva dimensión, desde globalidades cada vez mayores. Al respecto Tamayo, (2002) señala que la investigación Holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigación en las diversas áreas del conocimiento. “Es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado” (p.20).

3.2 Metodología

Esta investigación se encuentra dentro del diseño de Campo No Experimental, dado que se observarán los fenómenos, hechos, situaciones o sujetos en su ambiente natural o realidad, no han sido provocados intencionalmente por el investigador. Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren de una investigación no experimental: Es aquella que se realiza sin

manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no se busca variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.189). Según la perspectiva temporal, la investigación es de tipo evolutivo contemporáneo, dado que los datos obtenidos se analizaron en el momento actual para de esta forma diseñar la propuesta de objetivos y estrategias de acuerdo a las perspectivas en los procesos internos.

El presente trabajo investigativo está orientado desde el método cualitativo integrado; el cual trata de identificar de manera íntegra la naturaleza profunda de las realidades no susceptibles a la cuantificación y de su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. (Piñango, 2010), con el propósito de descubrir conceptos y relaciones para organizarlo en un esquema explicativo teórico. Desde esta perspectiva, se busca estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Por otro lado, Urbina, (2013) considera que la investigación implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales –entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población.

De acuerdo a Gómez (2002) la población “es el conjunto de elementos para los cuales son válidos los hallazgos significativos determinados para la muestra”. De igual forma el mismo autor define la muestra como “porción de la población que suministrarán los datos relacionados con el problema o situación estudiada”. Para el caso del correspondiente estudio, se tienen identificadas aproximadamente 35 trabajadores, de los cuales 9 son administrativos, dentro de los administrativos se encuentra el Directivo de la empresa el cual tiene como función principal ser el representante legal; 26 son operativos. De los administrativos 2 son ingenieros civiles, 1 arquitecto, 1 tecnólogo en obras civiles, 1 auxiliar de topografía, 1 secretaria general, 1 contador, 1 asesor financiero y 1 jefe de talento humano.

Los operativos están conformados por 3 maestros de obra, 22 ayudantes de construcción y 1 trabajador encargado de la bodega donde se guardan las herramientas y demás materiales utilizados en la obra.

3.3.2. Muestra.

De la población general, se tomará como muestra al representante legal de la empresa para la aplicación de una entrevista ([ver anexos 1 y 2](#)) y 8 administrativos para aplicar un cuestionario diferente al del representante legal. Por tratarse de una población pequeña no se requiere muestra alguna, se trata de una muestra representativa, puesto que pueden suministrar información confiable para el diagnóstico relacionado con la selección del personal.

3.4 Instrumentos para la recolección de la información

3.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información se enfocaron inicialmente en el director(a) de la Gestión del Talento Humano, así como colaboradores de esta dependencia, al ser estas personas las que se encuentran directamente involucrados con la actividad, siendo de gran importancia la información que proporcionaron, para dar trascendencia al desarrollo de la presente investigación, los cuales se constituyeron en una fuente especializada en el tema objeto de estudio, para abarcar a plenitud y con acierto los objetivos propuestos.

3.4.2 Fuentes secundarias.

En vista a que las opiniones citadas de algunos autores son importantes porque suministran información básica para la investigación se acudió a fuentes secundarias tales como:

Revistas científicas y académicas de amplia difusión y divulgación sobre temas relacionados con la gerencia, control, gestión y administración de entidades públicas y privadas.

Artículos sobre la temática

Consulta en base de datos de Internet.

Técnicas de recolección de la información

Entrevistas. Se utilizará la entrevista como medio para conocer e identificar los posibles obstáculos e inconvenientes que limitan la eficiencia y productividad de las labores de los empleados y directivos. Mediante el uso de cuestionarios como herramienta, que encontró una aproximación a las necesidades concernientes a la solución de la problemática en estudio.

Diagnóstico inicial: Se realizará un diagnóstico de la Gestión del Talento Humano utilizando matriz diseñadas para tal fin, de esta forma conocer la realidad de esta dependencia, y

a partir de ello planificar lo que se debe ejecutar para comenzar, seguir, completar o terminar con el proceso de acuerdo al resultado expuesto.

Análisis documental: Se realizará un análisis de todos aquellos documentos que desde la Gestión del Talento Humano se suministre, los cuales explican diversos procedimientos relacionados con la misma, y los cuales servirán como insumo para estructurar el autodiagnóstico de dicha dependencia.

3.5 Análisis de la información

La información obtenida por medio de las fuentes de información, se analiza de manera cualitativa y cuantitativa, a través de herramientas como gráficos estadísticos, Matriz DOFA, Matriz PEYEA, Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz de interrelación de procesos, puesto que el alcance de los objetivos se refiere a tratamientos prácticos específicos que indicaron la funcionalidad de la propuesta.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico sobre la situación actual del proceso de talento humano en la empresa INGPRA S.A.S.

Para la realización del diagnóstico se aplicaron dos entrevistas ([ver anexos 1 y 2](#)), una al representante legal de la empresa y otra a los administrativos. De igual forma, mediante reunión por Google Meet (vídeo llamada) se concertó con el representante legal (ingeniero Fabián Prato) y la encargada de Planeación de Proyectos (Angie Dussan), esto con el fin de aplicar una matriz de procesos de la empresa.

La investigación se hizo mediante teletrabajo, cabe resaltar que la aplicación de los instrumentos (Entrevistas), fue de manera presencial, iniciando con una introducción del objetivo de la misma y brindando el respectivo acompañamiento para su buen diligenciamiento.

A continuación, se presenta el respectivo diagnóstico de la situación de la empresa, en cuanto a la situación actual del proceso de talento humano.

Resultados de la entrevista aplicada al representante legal:

Ante la primera pregunta ¿Posee un mapa de competencias?, el representante legal respondió de manera negativa, indicando que la empresa actualmente no cuenta con mapa de competencias.

En la segunda pregunta se quiso saber si ¿La empresa cuenta con el área de recursos humanos?, aunque existe, considera el ingeniero que esta no está bien estructurada como es debido. Considera el representante legal que esta debe mejorar para poder alcanzar un 100% de las expectativas esperadas.

En cuanto a la pregunta tres: ¿Considera importante que la empresa seleccione personal conforme a las competencias laborales acorde a su perfil laboral?, el representante legal señala que si considera importante. Sin embargo, agrega que, por cuestiones de tiempo, y necesidad de personal, especialmente en el área operativa, no se analiza mucho si la persona es competente o no, si tiene experiencia en la labor que va a desempeñar.

Por otro lado, conforme al que respondió a la pregunta cuatro ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento o selección de personal nuevo en la empresa? Señaló que este se hace por medio de redes sociales, medios de comunicación masiva y recomendaciones con amigos.

Ante la pregunta cinco ¿Qué políticas tiene la empresa en cuanto a la selección del personal tanto operativo como administrativo? Señala que no existen actualmente políticas algunas respecto a la selección de personal.

En la pregunta seis ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de seleccionar al nuevo integrante? El representante legal señaló que los únicos criterios que se tienen en cuenta es que la persona a contratar sea mayor de edad, tenga experiencia en el cargo, que no tenga antecedentes judiciales, disponibilidad de tiempo para trabajar.

Por último, la pregunta siete ¿Capacitan el personal constantemente? El personal recibe capacitación en cuanto a riesgos laborales, especialmente los del área operativa.

Tabla 1. Transcripción de las entrevistas

Entrevistas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Ítems							

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?	La verdad desconozco la misión y la visión de la empresa.	Tengo entendido que la empresa no tiene a la vista dichos valores corporativos.	Es poco lo que conozco al respecto.	No conozco ni la visión ni la misión de la empresa.	Hasta la presente no sé cuál es la misión ni la visión de la empresa, así como los valores que rigen la misma.	No sé.	Ni idea.
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?	En cuatro meses que llevo como pasante de la empresa en el área de ingeniería civil no sé qué fortalezas pueden identificar la empresa como tal.	Creo que los contratos con las entidades públicas.	El ser responsable con los compromisos que adquiere en cada proyecto.	La seriedad y el cumplimiento en los contratos.	El estar posesionada en el mercado desde hace años, la cual hace competitiva en el sector de la construcción.	El ser responsable con los contratos y sus clientes.	No se
3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?	En el personal administrativo no sé, pero en el operativo (construcción) que es donde desarrollo mi pasantía he observado que muchos trabajadores carecen de experiencia.	Creo que las principales debilidades se aprecian en el desconocimiento de las políticas y valores corporativos de la empresa.	En el tiempo que llevo en la empresa, he logrado observar que tanto los operativos como administrativos no cuentan con experiencia en los cargos que ocupan, en los operativos en cuanto a la labor que desempeñan como lo es de algunos ayudantes de	En ambos casos: operativos y administrativos, se aprecia que les falta experiencia, incluyendo a los que llevan tiempo laborando en la misma.	Falta de compromiso con la empresa.	De los administrativos es poco lo que puedo hablar, pero de los operativos, especialmente maestros de construcción y ayudantes les falta mucho compromiso con la empresa.	El ser poco competente en cada cargo que desempeñan.

			construcción.				
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?	El ser competitiva en el sector de la construcción.	El tiempo que lleva en el mercado.	Cumplir con cada uno de los compromisos.	La responsabilidad y el cumplimiento en los contratos.	La activación de la economía en el sector de la construcción.	La dirección y la gestión de la empresa en el área de proyectos.	Los contratos con el sector público y privado que tiene en la actualidad.
5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?	La falta de personal capacitado en el área operativa.	Falta de compromiso por parte del personal operativo en la empresa.	El no realizar capacitaciones en cuanto a la competencia laboral.	No realizar capacitaciones.	La poca preparación que tienen algunos ayudantes del sector de la construcción que laboran en la empresa.	El no capacitar al personal operativo, especialmente a ayudantes y maestros de obra.	Las capacitaciones son una de las principales debilidades que observado.
6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?	Conocimiento en el Ingeniería Civil, especialmente en vivienda.	Realizar actividades contables.	Tener conocimientos en el área financiera, administrativa y operativa.	Identificar riesgos en el puesto de trabajo y mejora continua.	Conocimiento en tecnología en obras civiles.	Conocimientos en la planeación de proyectos.	Gestión de talento humano.
7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?	Respuesta en blanco	Respuesta en blanco	Respuesta en blanco	Hasta la presente la empresa realiza reuniones, charlas respecto a los proyectos.	Por medio del ejecutivo y la dirección de proyectos.	No se	En blanco
8. ¿Tiene bien claras las funciones en su puesto de trabajo?	Si	si	Si	si	Si	si	si
9. ¿Considera usted necesario que sus colaborado	si	si	si	si	si	si	si

res reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?							
10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?	Planeación de proyectos	Planeación de proyectos y el área operativa.	Las tres áreas son importantes : Administrativa, operativa y planeación de proyectos.	Todas las áreas.	Operativa y gestión y planeación de proyectos.	El área operativa.	Administrativos y operativos.
11. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?	Es importante, ya que se puede direccionar a la persona hacer más competente.	Porque de esta forma puede direccionarse la empresa hacer altamente competitiva en el mercado.	Solo así el personal de la empresa puede ser más competitivo.	Toda capacitación del personal, sea operativo o administrativo podrá dar mejor desempeño.	Las capacitaciones en competencias laborales son indispensables en toda empresa.	Si, estoy de acuerdo en las capacitaciones.	Creo que son importantes las capacitaciones en competencias laborales.

4.1.1. Resultados del diagnóstico

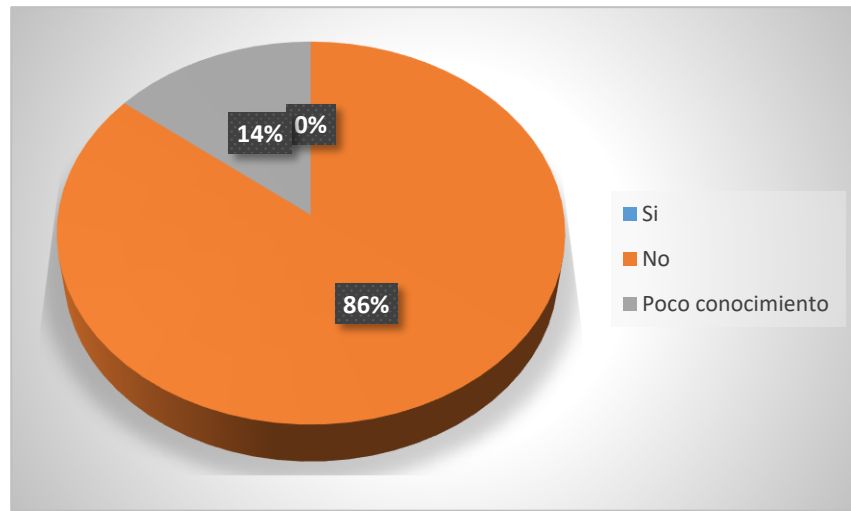


Figura 4. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

En la figura 1 se puede observar que en cuanto a si considera que la misión, la visión y los valores de la empresa se están cumpliendo, se aprecia que el 86% consideran que no los conocen y el 14% señalan tener poco conocimiento al respecto.

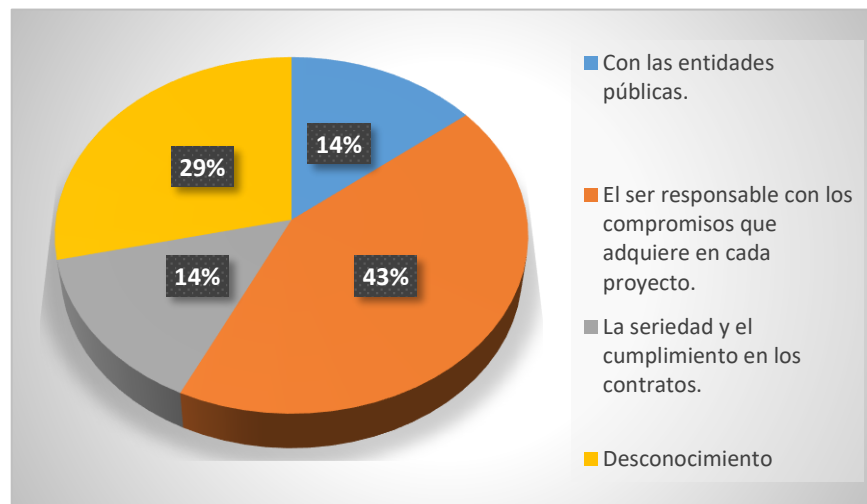


Figura 5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

En cuanto a la pregunta 2 se aprecia que el 14% considera que la principal fortaleza de la empresa es en cuanto a contratos con entidades públicas; el 43% ser responsable con los compromisos y proyectos; un 14% seriedad y cumplimiento en los contratos; por último, el 29% considera tener desconocimiento al respecto.

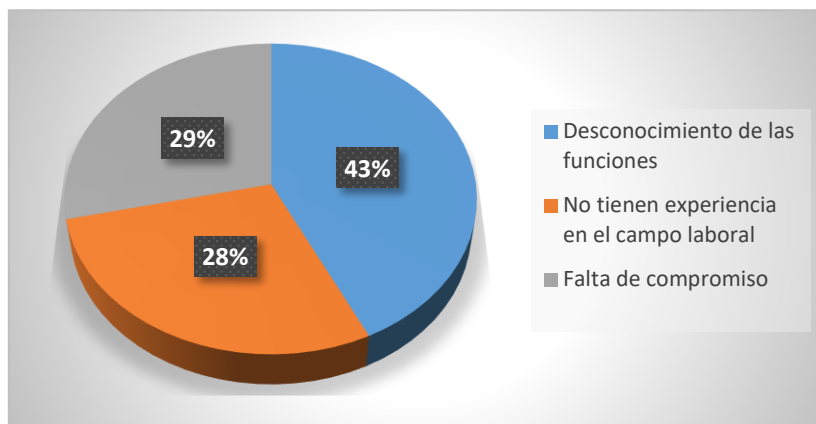


Figura 6. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

En cuanto a las principales debilidades se encontró que en un 43% se debe al desconocimiento de las funciones; el 26% considera que no tienen experiencia en el campo laboral; y el 29% señala la falta de compromiso por parte de los trabajadores.

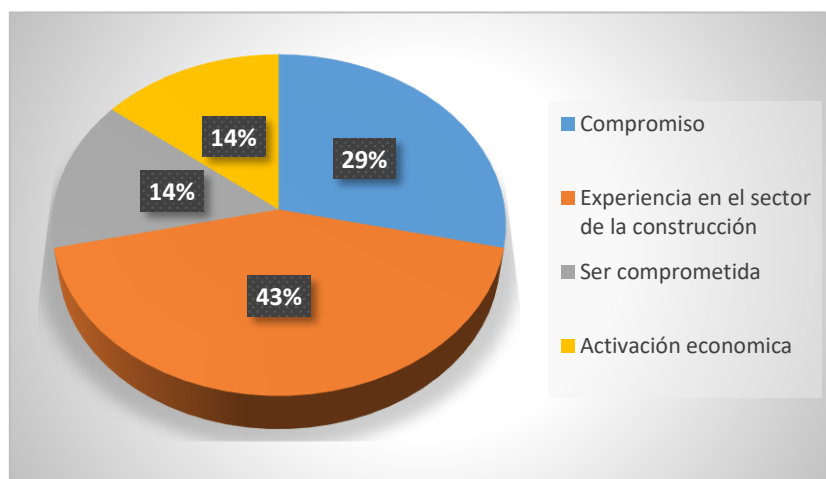


Figura 7. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

Ante cuáles son las principales oportunidades que identifican en la empresa el 29% señalan los compromisos; el 43% consideran que es la experiencia en el sector de la construcción; el 14% es el ser competitiva; el 14% restante indican que es la activación de la economía en el sector de la construcción.

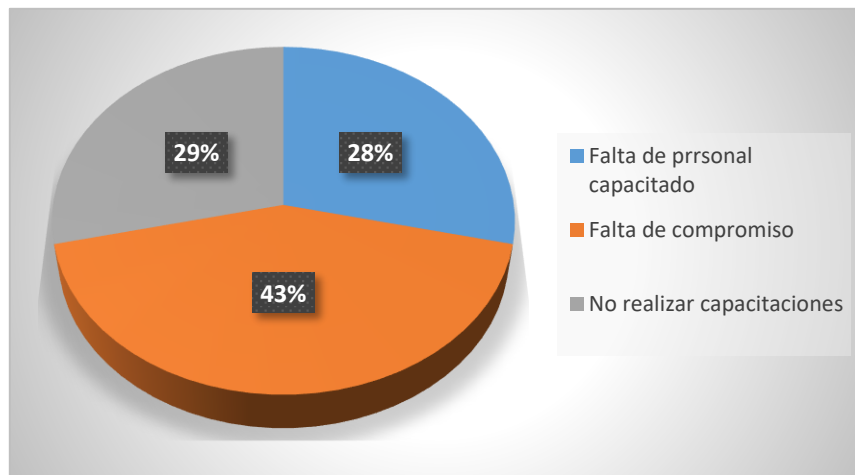


Figura 8. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

En cuanto a las principales amenazas el 28% señalan la falta de personal capacitado; el 43% falta de compromiso por parte del personal que labora en la empresa; el 29% no realizar capacitaciones por parte de la empresa.

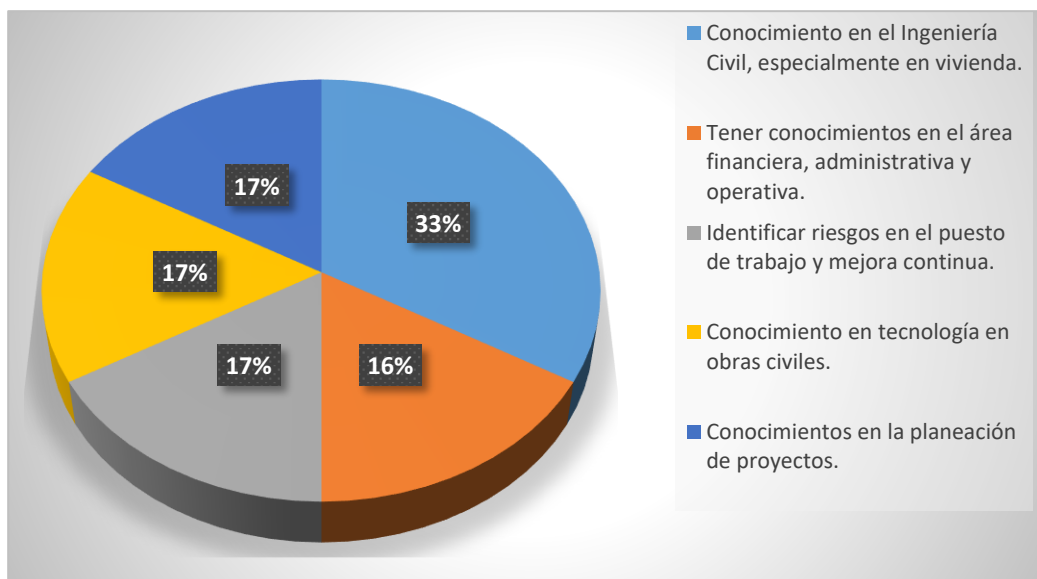


Figura 9. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

En cuanto al estilo de competencias que se implementan en el área de trabajo que cada colaborador tiene a su cargo se identifica que éstas se asumen conforme a la profesión u oficio que cada uno desarrolla en su entorno, encontrándose entre ellos conocimientos en el área de ingeniería civil, especialmente en construcción de vivienda el 33%; conocimiento en el área administrativa, financiera y operativa un 16%, identificación de riesgos en el puesto de trabajo el 17%; de igual forma un 17% señaló que tener conocimientos en tecnología en obras civiles; por último el 17% señala tener conocimiento en planeación de proyectos.

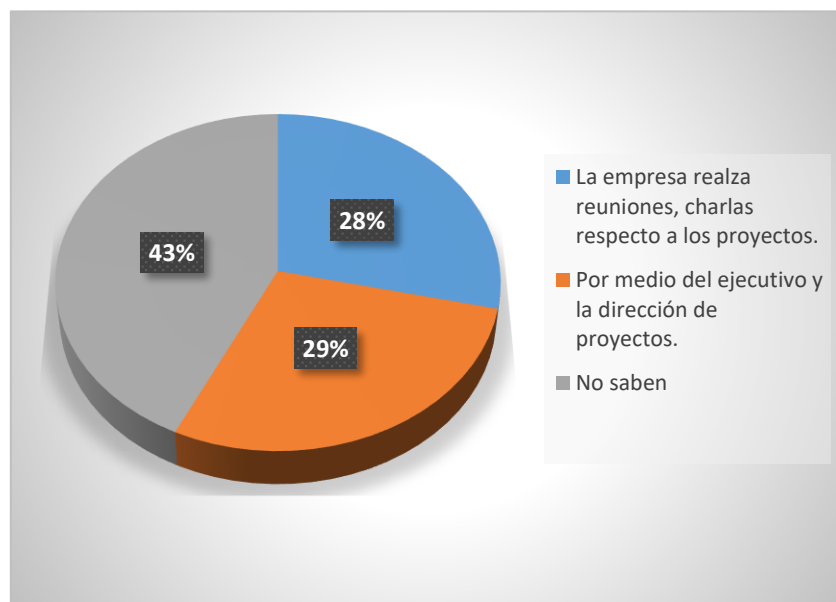


Figura 10. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

Se preguntó a los entrevistados la forma en que la empresa fomenta el liderazgo, se encontró que el 28% señaló que la empresa realiza reuniones, charlas respecto a los proyectos; el 29% indica que por medio de la dirección de proyectos; el 43%, es decir la mayoría no saben nada al respecto o tienen desconocimiento del mismo.

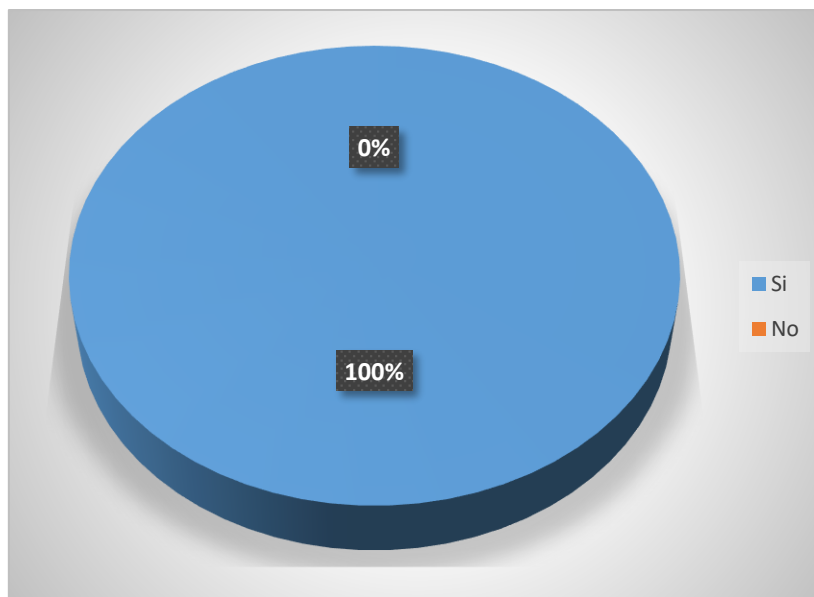


Figura 11. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Ante la pregunta de si tienen claro las funciones en el puesto de trabajo el 100% respondió de manera positiva.

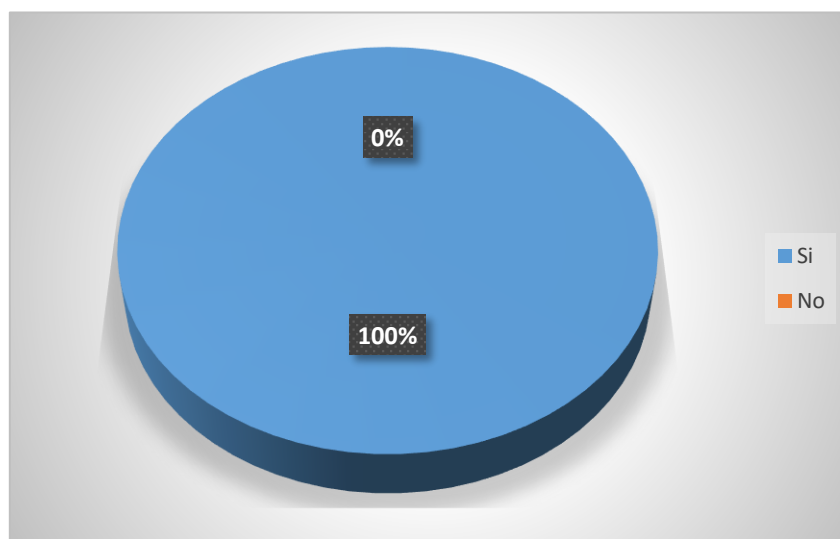


Figura 12. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Ante la pregunta de si consideran necesario que los colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo, el 100% de los entrevistados respondieron de manera positiva.

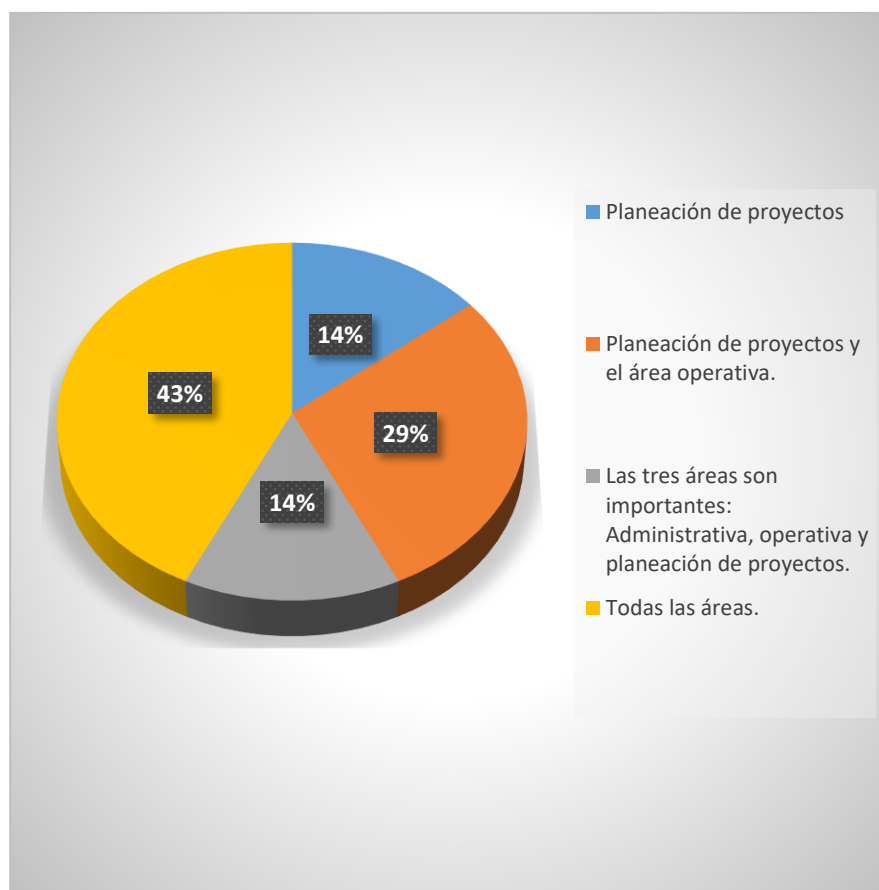


Figura 13. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

Ante los puestos que consideran los entrevistados que son claves o estratégicos para la empresa, el 14% señaló que el área de planeación de proyectos; un 29% indicó planeación de proyectos y área operativa; el 14% señaló tres áreas: administrativa, operativa y planeación de proyectos; el 43% optó por todas las áreas.

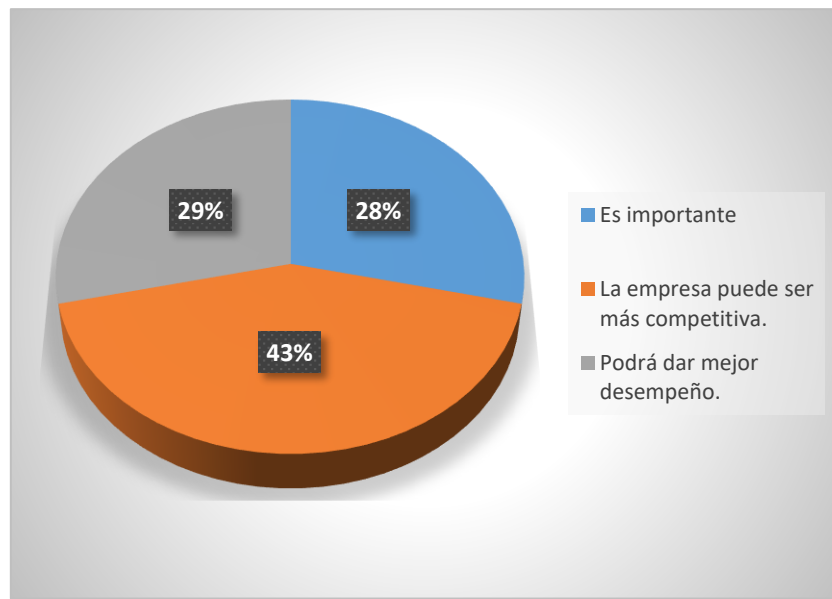


Figura 14. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?

Ante la última pregunta: ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales? El 28% de los entrevistados señalaron que es importante; el 43% consideran que la empresa puede llegar hacer más competitiva; el 29% señalan que se podrá dar mejor desempeño.

INGPRA S.A.S., de acuerdo a la entrevista con el ingeniero encargado manifiesta que esta desde sus inicios ha carecido de un direccionamiento estratégico pues todo se realiza de manera informal, sin que ningún proceso se documente y sin algún tipo de control en sus procesos, se realizan documentos basados en los tipos de proyectos en el sector de la construcción, bajo un cronograma de proyectos pero sin ninguna estandarización de proyectos como tal bajo una apropiada gestión de los mismos enfocados en un direccionamiento estratégico.

En cuanto a su estructura desde la organización del talento humano, conforme a las entrevistas aplicadas al personal de la empresa, esta posee un vacío en cuanto a una estructura organizacional definida ya que no se tiene un organigrama establecido que permita unas líneas

de mando y autoridad. Debido a esto el personal desconoce la forma de participar en la toma de decisiones lo que hace que la gerencia de operativa y existan demoras en desarrollar algunos procesos que podrían realizar los líderes de cada área si estuviese totalmente definido.

4.1.2 Análisis externo e interno.

Un factor determinante en el éxito o en el fracaso del pleno desarrollo de una organización sea empresarial o industrial, de servicios o bienes, es la forma como estas utilizan sus habilidades para desenvolverse en su entorno, pero para lograr lo anterior es indispensable identificar la dinámica competitiva de la industria y los factores que afectan y mejoran el desempeño de estas.

No existe la primera organización que esté exenta de ser afectada por los factores del macro entorno, las condiciones ambientales, demográficas, políticas, económicas, sociales y los cambios en los gustos de los consumidores (tendencias de moda). Las fuerzas nombradas anteriormente se originan por hechos que no pueden ser controlados por las empresas, pero que le permiten al empresario estrategia generar planes de acción que aminoren el impacto de las amenazas del entorno a la empresa.

INGPRA S.A.S. es una empresa radicada en la ciudad de Cúcuta, dedicada a la Construcción, Remodelación, Diseño de Viviendas y Obras Urbanas, así como Administración de Bienes Inmuebles de manera responsable, transparente y eficiente para la plena satisfacción de los clientes.

La empresa efectúa las actividades con un compromiso de servicio para con los clientes realizando cada trabajo con honestidad, profesionalismo y entrega. De igual forma se

proporciona asesoría integral a la inversión en Finca Raíz, servicios de alquiler, compra, venta y administración de bienes inmuebles.

Tabla 2. Análisis externo e interno INGPRA S.A.S.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.	Reactivación del sector de la construcción en la ciudad.
No hay definidos perfiles de los cargos que definan el alcance de sus funciones.	El crecimiento y mejoramiento de la economía local, regional y nacional.
Procesos internos sin definir formalmente.	Nuevas tecnologías y medios de comunicación que facilitan la exposición y reconocimiento de los proyectos que tengan ideas innovadoras o que resulten ser atractivos.
Falta de documentación en los proyectos lo que no permite el análisis futuro de lo ocurrido y deja sin soporte posibles reclamaciones.	Mejoramiento de Infraestructura de la empresa.
Enfoque muy amplio sin tener los recursos para atender la multiplicidad de compromisos.	Desarrollo de proyectos de construcción, adecuación y dotación de inmuebles.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Hay compromiso por parte del personal que labora para invertir en planes estratégicos que direccionen los objetivos en la empresa.	Falta de una gestión estratégica en el área de proyectos.
Se trabaja con estándares técnicos y de calidad acordes a las exigencias del sector.	La gestión de proyectos de mejora locativas e infraestructura física no se logran terminar a tiempo.
Se ha mantenido un trabajo constante por los últimos años lo que ha permitido el crecimiento de la empresa y con ello el fortalecimiento de la misma.	Falta de organigrama que identifique el cuadro de mando en la oficina.
Maquinaria nueva y de Última tecnología utilizada en proyectos de infraestructura y mejoras locativas.	No cuenta con una dinámica aplicada a la gestión por procesos como parte de una cultura organizacional en cumplimiento de las funciones sustantivas.
Hay interés de parte de los encargados de recursos humanos en la implementación de metodologías que mejoren el funcionamiento.	No cuenta con capacidad para generar y gestionar recursos para el desarrollo de las funciones que le competen.

A través del estudio del sistema productivo actual y de su entendimiento se realizó un análisis DOFA en el cual se tuvieron en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la empresa, que permiten generar estrategias para corregir los posibles errores

encontrados, este análisis se realizó teniendo en cuenta el desarrollo de las variables antes mencionadas y así tener un punto de vista más claro sobre el funcionamiento de la misma, específicamente en cuanto a la gestión de talento humano. El diagnóstico determinó que INGPRRA S.A.S. no cuenta con herramientas administrativas técnicamente elaboradas que les permitan mejorar los diferentes procesos administrativos y operativos.

Desarrollo de las matrices de INGPRRA S.A.S. EFI, EFE, PEYEA y POAM:

Una vez realizado el diagnóstico mediante el análisis interno y externo se procede a realizar las respectivas matrices de planeación estratégica conforme a lo planteado en la matriz DOFA.

Tabla 3. Matriz EFI (factores internos)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.	0,12	2	0,24
No hay definidos perfiles de los cargos que definan el alcance de sus funciones.	0,13	2	0,26
Procesos internos sin definir formalmente.	0,11	1	0,11
Falta de documentación en los proyectos lo que no permite el análisis futuro de lo ocurrido y deja sin soporte posibles reclamaciones.	0,05	1	0,05
Enfoque muy amplio sin tener los recursos para atender la multiplicidad de compromisos.	0,09	1	0,09
Fortalezas	50%		
Hay compromiso por parte del personal que labora para invertir en planes estratégicos que direccionen los objetivos en la empresa.	0,1	3	0,3
Se trabaja con estándares técnicos y de calidad acordes a las exigencias del sector.	0,05	3	0,15
Se ha mantenido un trabajo constante por los últimos años lo que ha permitido el crecimiento de la empresa y con ello el fortalecimiento de la misma.	0,12	4	0,48
Maquinaria nueva y de Última tecnología utilizada en proyectos de infraestructura y mejoras locativas.	0,11	3	0,33
Hay interés de parte de los encargados de recursos humanos en la implementación de metodologías que mejoren el funcionamiento.	0,12	4	0,48
Totales	100%		2,49

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis a través de la matriz EFI arroja el siguiente resultado:

Una calificación de 2,49 quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas para ser auto sostenible, por lo tanto, requiere de mejoras internas en el área de recursos humanos. Se observa que los factores que presentan una debilidad mayor son: Desconocimiento de la misión y visión de la empresa y no hay definidos perfiles de los cargos que definan el alcance de sus funciones.

De acuerdo a los resultados de la matriz se puede decir que INGPR A S.A.S. no está ligeramente en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 4. Matriz EFE (factores externos)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
Falta de una gestión estratégica en el área de proyectos.	0,16	3	0,48
La gestión de proyectos de mejora locativas e infraestructura física no se logran terminar a tiempo.	0,16	3	0,48
Falta de organigrama que identifique el cuadro de mando en la oficina.	0,06	3	0,18
No cuenta con una dinámica aplicada a la gestión por procesos como parte de una cultura organizacional en cumplimiento de las funciones sustantivas.	0,06	1	0,06
No cuenta con capacidad para generar y gestionar recursos para el desarrollo de las funciones que le competen.	0,06	2	0,12
OPORTUNIDADES	50%		
Reactivación del sector de la construcción en la ciudad.	0,1	3	0,3
El crecimiento y mejoramiento de la economía local, regional y nacional.	0,1	3	0,3

Nuevas tecnologías y medios de comunicación que facilitan la exposición y reconocimiento de los proyectos que tengan ideas innovadoras o que resulten ser atractivos.	0,1	1	0,1
Mejoramiento de Infraestructura de la empresa.	0,1	1	0,1
Desarrollo de proyectos de construcción, adecuación y dotación de inmuebles.	0,1	2	0,2
Totales	100%		2,32

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

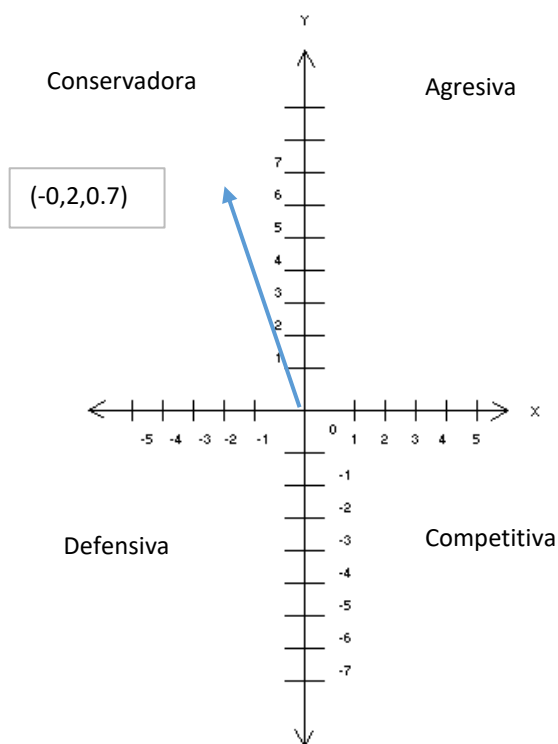
El análisis a través de la matriz EFE arroja el siguiente resultado: Da una calificación de 2,32 lo que quiere decir que la empresa no se encuentra en condiciones adecuadas para ser más productiva. Los factores de Amenazas más importantes son: Falta de una gestión estratégica en el área de proyectos y la gestión de proyectos de mejoras locativas e infraestructura física no se logran terminar a tiempo.

Por otra parte, los factores de oportunidades más importantes son: reactivación de la economía en el sector de la construcción; el crecimiento y mejoramiento de la economía local, regional y nacional.

Tabla 5. Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR	VALOR
FUERZAS FINANCIERAS	
Solvencia	4
Apalancamiento	5
Liquidez	4
Capital de Trabajo	3
Riesgos Implícitos del Negocio	1
Flujos de Efectivo	4
PROMEDIO	3,5
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	3

Potencial de Crecimiento	4	
Conocimientos Tecnológicos	4	
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3	
Demanda	4	
PROMEDIO	3,6	
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR	
Participación en el mercado	-3	
Calidad del servicio	-5	
Lealtad de los clientes	-3	
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	
Utilización de la capacidad competitiva	-5	
PROMEDIO	-3,8	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR	
Cambios tecnológicos	-5	
Tasa de Inflación	-2	
Variabilidad de la demanda	-3	
Presión competitiva	-2	
Estabilidad política y social	-2	
PROMEDIO	-2,8	
	SUMATORIA	SUMATORIA
	EJE X	EJE Y
	-0,2	0,7



Como se demuestra en la matriz PEYEA la empresa INGPR S.A.S., mantiene unas variables importantes que impactan en sus fortalezas como son su solvencia, la liquidez y el flujo de efectivo. Adicionalmente se puede decir que dicha empresa cuenta con un potencial de crecimiento alto que le permite tener las metas de ampliar su participación en la economía de la ciudad, convirtiendo este factor en oportunidad, así mismo en la calidad del servicio se encuentra por debajo de los parámetros esperados para que la empresa sea eficiente, de igual forma esto le permite obtener una posición conservadora, es decir, la imagen institucional que posee la empresa realizando estrategias y creando alianzas para penetrar el mercado externo sin hacer inversiones excesivas, impulsando una diversificación concéntrica ya que los servicios de la misma están creciendo en pro del bienestar empresarial por que la demanda está ampliando el mercado de la construcción.

Tabla 6. Matriz POAM

Factores	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico									
Inversión política			X	X				X	
Política									
Normas	X				X			X	
Desempeño			X		X				X
Tecnológico		X		X				X	
Geográfico									
Ubicación			X	X			X		
Clima			X	X			X		
Vías de acceso		X				X			X
Competitivos			X	X					X
Ventajas competitivas			X	X					X
Estrategias de precios			X	X					X

Fuente: Mancilla Juan (2019).

De acuerdo a lo anterior, hasta estos momentos, se logra identificar que, ante algunos factores presentados en la empresa, existen ciertos altibajos que pueden poner en riesgo su funcionamiento como tal. Esto se observa sobre todo en cuanto a las políticas y normas. En cuanto a la competencia no existe ningún peligro, que por un lado no tiene que competir contra las empresas regionales, por otro por ser una empresa perteneciente al sector de la construcción, teniendo como principales beneficiados a la comunidad en general que requiere de los servicios de la empresa constructora, en este caso INGPRRA S.A.S.

Tabla 7. Matriz interrelación de procesos

Ingpra S.A.S.	
(Inserte el logo aqui)	MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

CODIGO	PROCESO	PRODUCTO	PROCESOS										SUBTOTALES		
			P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10			
P01	GERENCIA ESTRATEGICA	POLITICAS		3	2	5	5	4	5	4	5	4	37	18,50%	52,00%
		PRESUPUESTO		3	2	5	5	3	4	4	4	4	34	17,00%	
		NEGOCIOS		3	2	5	4	2	5	4	4	4	33	16,50%	
		RELACIONES DEL PROCESO P01	0	9	6	15	14	9	14	12	13	12	104		
P02	GERENCIA DE PROYECTOS	PLANEACION	2		1	3	1	4	3	1	1	4	20	10,00%	33,50%
		BASE DE DATOS DE PROYECTOS	2		1	3	2	4	2	2	3	3	22	11,00%	
		RELACION DE PROYECTOS	4		1	3	1	5	2	3	2	4	25	12,50%	
		RELACIONES DEL PROCESO P02	8	0	3	9	4	13	7	6	6	11	67		
P03	GESTION DE CALIDAD	MANUAL DE CALIDAD	1	2		1	1	3	3	1	3	5	20	10,00%	31,00%
		PLAN DE AUDITORIA	2	2		2	1	3	3	1	4	4	22	11,00%	
		INDICADORES DE GESTION	1	1		2	2	3	3	1	4	3	20	10,00%	
		RELACIONES DEL PROCESO P03	4	5	0	5	4	9	9	3	11	12	62		
P04	COMPRAS	PLAN DE COMPRAS	5	4	1		4	4	3	2	4	5	32	16,00%	47,50%
		COTIZACIONES	5	4	1		3	4	3	2	5	5	32	16,00%	
		COMPRA DE PRODUCTOS	5	4	1		3	4	3	2	4	5	31	15,50%	
		RELACIONES DEL PROCESO P04	15	12	3	0	10	12	9	6	13	15	95		
P05	PRODUCCION	INFRAESTRUCTURA	5	5	4	5		1	5	4	5	5	39	19,50%	58,00%
		FLOTA DISTRIBUCION	5	5	4	5		5	1	2	5	5	37	18,50%	
		EQUIPOS DE PRODUCCION	5	5	4	5		5	2	4	5	5	40	20,00%	
		RELACION DEL PROCESO P10	15	15	12	15	0	11	8	10	15	15	116		
P06	ALMACENAMIENTO	CONTROL DE INVENTARIOS	5	5	1	4	4		3	1	4	4	31	15,50%	47,00%
		PLAN DE ACEPTACION Y CONTROL	5	5	2	3	4		3	1	5	3	31	15,50%	
		PRESERVACION DE PRODUCTOS	5	5	2	3	4		4	1	5	3	32	16,00%	
		RELACIONES DEL PROCESO P05	15	15	5	10	12	0	10	3	14	10	94		
P07	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	ENTREGA A TIEMPO DE LOS PROYECTOS	5	5	2	4	5	4		4	5	2	36	18,00%	54,50%
		CIERRE DE PROYECTOS	5	5	2	5	5	4		4	5	2	37	18,50%	
		INVENTARIO DE PROYECTOS	5	5	2	5	5	3		4	5	2	36	18,00%	
		RELACIONES DEL PROCESO P06	15	15	6	14	15	11	0	12	15	6	109		
P08	GESTION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE	CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS	5	1	4	5	4	4	4		4	5	36	18,00%	50,00%
		CONSIGNACIONES	5	4	3	4	2	5	2		4	5	34	17,00%	
		NOMINA	5	3	5	3	1	4	1		4	4	30	15,00%	
		RELACIONES DEL PROCESO P07	15	8	12	12	7	13	7	0	12	14	100		
P09	DESARROLLO HUMANO	RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-CONTRATACION	5	1	1	3	2	5	4	3		5	29	14,50%	40,50%
		FORMACION Y CAPACITACION	3	3	2	2	2	2	3	4		4	25	12,50%	
		EVALUACION DE DESEMPEÑO	4	4	4	1	4	3	1	3		3	27	13,50%	
		RELACIONES DEL PROCESO P08	12	8	7	6	8	10	8	10	0	12	81		
P10	SISTEMAS	SEGURIDAD INFORMATICA	5	5	3	4	4	1	5	3	1		31	15,50%	45,00%
		PLAN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	5	5	3	3	3	1	4	3	3		30	15,00%	
		BASE DE DATOS COMPRA-VENTA	5	5	3	3	2	4	1	1	5		29	14,50%	
		RELACIONES DEL PROCESO P09	15	15	9	10	9	6	10	7	9	0	90		
P11	MANTENIMIENTO	INFRAESTRUCTURA	5	5	4	5	3	1	5	4	5	5	42	21,00%	57,00%
		FLOTA DISTRIBUCION	5	5	4	5	2	5	1	1	4	4	36	18,00%	
		EQUIPOS DE PRODUCCION	5	5	4	5	4	5	2	4	1	1	36	18,00%	
		RELACION DEL PROCESO P10	15	15	12	15	9	11	8	9	10	10	114		




Se aplicó una matriz relacionada con la interrelación de procesos, esto con el fin de identificar la gestión de procesos dados por la empresa, para poder interpretar la tabla anterior es importante observar la tabla 8 en ella se describe la interpretación de ponderación de cada ítem.

Tabla 8. Escala de valoración

VALORACIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA
0	Ausencia e incumplimiento total del requisito
1	En fase inicial de análisis de información
2	Definido Informalmente, es intermitente su aplicación
3	Definido Informalmente, se aplica, pero no está establecido, documentado
4	En fase inicial de análisis para su establecimiento formal
5	Está establecido, pero no documentado ni mantenido
6	Está establecido, documentado, pero no se mantiene su cumplimiento
7	Establecido, documentado, mantenido, en fase final de implementación
8	Cumple con el requisito, está documentado, sin maduración
9	Cumple el requisito, está documentado, empieza a madurar
10	Cumplimiento total con madurez y en mejoramiento continuo

Fuente: Herramienta de Diagnóstico SGI.

Tabla 9. Escala de valoración

SEMÁFORO O ESCALA DE COLORES PARA CADA VALORACIÓN	
	0% - 59%: ALERTA ROJA: El requisito no está implementado o se en cuenta en un nivel bajo
	60% - 79%: ALERTA AMARILLA: El requisito está en un nivel medio de implementación.
	80% - 100%: ALERTA VERDE: El requisito está en un alto grado de implementación.

Fuente: Herramienta de diagnóstico SGI.

De acuerdo a lo observado en las tablas anteriores, especialmente en la 7 donde se evalúan los procesos en la empresa, se aprecia que en esta los resultados en su totalidad están señalados en rojo, lo cual indica que los procesos no se están aplicando como es debido y que existen riesgos graves que pueden perjudicar el funcionamiento de la misma a futuro.

Una vez hecho el diagnóstico organizacional y dadas las conclusiones que este dio, se observa que existe una falta total de organización en cuanto a las funciones específicas que debe realizar cada miembro.

También es necesario reglamentar cada área, definir misión, visión y objetivos que no posee en la actualidad y que son necesarios para el buen funcionamiento de esta empresa.

En cuanto al proceso de reclutamiento, INGPRA S.A.S. tiene definido un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal el cual se explica a continuación:

Proceso INGPRA S.A.S.

Se realiza la solicitud del recurso humano, lo hace el encargado de la obra que va iniciar o el gerente general cuando es personal administrativo.

Se publica la oferta por medio de una página de búsqueda de empleo y también se les recomienda a los conocidos.

Se clasifican las hojas de vida que llegan.

Se citan a entrevista con el área encargada.

Se legaliza el contrato con firma de documento, afiliaciones, apertura de cuenta y examen de ingreso.

Se realiza la notificación de capacitación al personal sobre los lineamientos corporativos, sistema de calidad, manual de funciones, reglamento interno de trabajo, uso de los elementos de protección personal, plan de emergencias, riesgos a los que está expuesto según su cargo, reporte de accidentes e incidentes, sistema general de seguridad social y parafiscales.

4.2. Modelo de gestión del talento humano basado en competencias como capacidad de aprendizaje continuo.

Conforme al diagnóstico se procedió a realizar el respectivo organigrama de la empresa, la misión, visión, políticas y las respectivas funciones de cada representante de área.

MISIÓN

Apoyar a nuestros clientes locales y nacionales en la prestación de servicios inmobiliarios, especializados de ingeniería y construcción de obras civiles, utilizando todo nuestro recurso humano y técnico, basado en la calidad, seguridad y rentabilidad.

VISIÓN

En el 2030 ser la empresa líder a nivel regional en el sector inmobiliario y de construcción de obras civiles a través de la prestación de servicios especializados de ingeniería bajo un proceso de mejoramiento continuo mediante nuestras políticas de excelencia: Eficiencia, Calidad y Puntualidad.

OBJETIVOS CORPORATIVOS.

Identificar las necesidades del mercado para lograr un producto de calidad y que cumpla con las expectativas de nuestros clientes.

Garantizar la calidad del servicio al cliente, mediante el continuo conocimiento de disponibilidad de crédito que ofrece la banca.

Implementar un sistema integral de gestión de calidad que nos permita ofrecer los mejores productos y servicios, garantizando el reconocimiento del mercado.

Aplicar nuevas tecnologías, con el fin de mejorar la producción, ser más eficientes y eficaces.

POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa INGPRAS S.A.S., para el desarrollo de los servicios de diseño y construcción de edificaciones y demás obras civiles, tiene como política de calidad garantizar la satisfacción del cliente, trabajadores, accionistas, proveedores y otras partes interesadas mediante:

Ejecución de obras que cumplen los requisitos de calidad pactados con nuestros clientes y partes interesadas.

Cumplimientos de plazos y presupuestos fijados.

Seriedad y responsabilidad en los compromisos adquiridos.

Personal con formación humanística y técnica para dar soluciones efectivas y oportunas de tal forma que se ofrezca un servicio integral.

Mantenimiento, optimización, innovación, mejoramiento y seguimiento de los procesos.

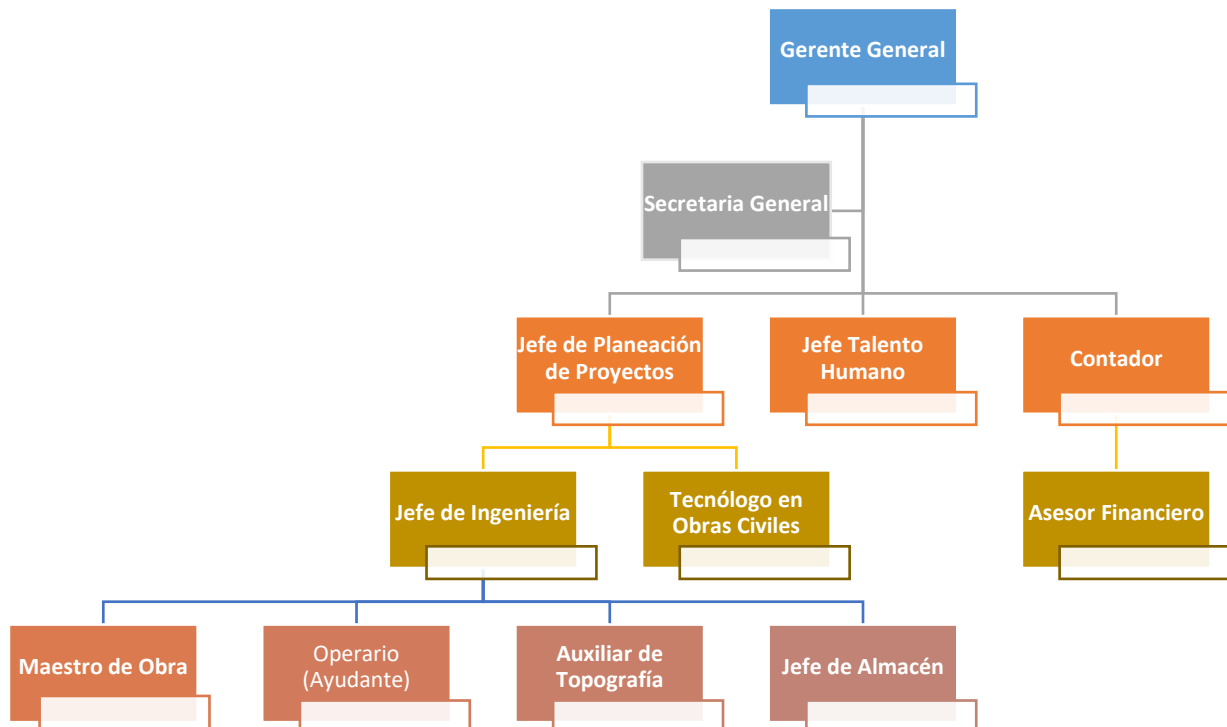


Figura 15. Organigrama constructora INGPR S.A.S

FUNCIONES DE LA EMPRESA:

La empresa tiene dentro de sus funciones la construcción de edificaciones e infraestructuras y también llevar a cabo labores de rehabilitación y restauración.

La empresa cuenta con la infraestructura y mano de obra pertinente para edificar cualquier tipo de construcción, además, cuenta con el manejo de los materiales como: cemento, varillas, tabiques entre otros.

Otra de las funciones de la empresa es efectuar un estudio de las condiciones del suelo a fin de determinar qué tipo de materiales utilizará para levantar la construcción.

Antes de comenzar con cualquier construcción la empresa crea un boceto que luego se le enseñará a quien contrata los servicios para recibir su aprobación o efectuar todos los cambios convenientes para la obra.

Después de que el proyecto ha sido aprobado, la constructora comenzará con la ejecución de la obra, recordando que un plan de construcción contempla un tiempo de entrega, considerando los inconvenientes que se pueden presentar.

LOS TIPOS DE OBRAS QUE REALIZA INGPRAS.A.S.

- Construcción Residencial
- Construcción Comercial
- Construcción Industrial
- Construcción de Obras públicas
- Construcciones Institucionales
- Obras de Infraestructura vial
- Reformas de todo tipo

La empresa INGPRAS.A.S., de acuerdo a lo investigado dentro de la administración de un proyecto de construcción, cuenta con el gerente de operaciones, siendo este la figura clave del

sistema, ya que es el directamente responsable de que se materialice, aunque su función es principalmente administrativa. Dentro de sus funciones está la de coordinar el uso de los recursos, lo cual demanda que cuente con las habilidades técnicas de la ingeniería civil, por lo cual debe estar capacitado en ambos campos del conocimiento. Son diversos los factores que influyen la organización de la empresa y su proceso de construcción, para ello la empresa cuenta con personal encargado en el área de proyectos el cual tiene como función principal elaborar, diseñar y ejecutar los proyectos de construcción en la empresa, siendo este el directamente responsable por el comienzo y cierre de los mismos.

De igual forma la empresa cuenta con la planeación de los proyectos de construcción, lo cual implica la determinación de cursos de acción. Esto implica primero determinar las metas y objetivos a lograr y después diseñar el método para alcanzarlos. El gerente de la misma tiene como responsabilidad la planeación a corto plazo de la empresa constructora, esto es programar sus operaciones.

A continuación, se presenta el manual de funciones elaborado para la empresa INGPRAS.A.S.

Tabla 10. Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES				
Ingpra S.A.S.				
<u>Ingenieros Civiles</u>				
Nit. 900937767-7				
Cargo	Estudios	Experiencia	Funciones	Competencias
	Ingeniera civil Administración, Economía o afines. Postgrado en temas	Acreditar cinco (5) años de experiencia en cargos de gerencia de empresas	La principal función del Gerente General es actuar como representante legal de la empresa, fija	El profesional que aspire al cargo de Gerente General debe poseer

Gerente General	relacionados con Finanzas, Gerencia, Especialista en Planeación de Proyectos. Magister en Gerencia de proyectos.	constructoras, donde se demuestre, Formulación y Control de Normatividad, procesos y políticas para ejecución de obras civiles. Administración de recursos humanos, financieros informativos y presupuestales. Diseño y ejecución de planes estratégicos para la consecución de proyectos y Gestión Comercial.	las políticas operativas, administrativas y de calidad con base a los parámetros fijados desde la constitución de la empresa. Es responsable ante la junta de socios por los resultados de las operaciones y el desempeño. Planea, dirige y controla las actividades de la empresa junto a los demás directivos.	competencias en liderazgo, capacidad de relacionamiento, orientación al logro, habilidad de negociación, planeación y organización, pensamiento estratégico, autonomía, iniciativa, recursividad y trabajo en equipo.
Secretaria General	Bachillerato Técnico: Administración, contabilidad, secretarial, archivo. Profesional en carreras administrativas, economía o afines, Otros estudios: Secretariado ejecutivo	Acreditar un año controlando agenda a nivel Gerencial, un año participando en la organización de proyectos, atender y canalizar llamadas de clientes, un año realizando actividades de archivo y control de expedientes, recepción, control y entrega de correspondencia y materiales, control de gastos por viáticos y su comprobación, realizar inventarios, control de materiales y papelería, proporcionar información básica sobre asuntos internos de la empresa.	La principal función de la Secretaría General es actuar como mano derecha para el Gerente General y como ente de apoyo en las actividades que sean posibles para el proyecto y todos los departamentos que existen en la empresa.	Manejo de Office, manejo de computadora, fotocopidora, fax y conmutador, uso de Internet y Redes Sociales, excelente ortografía y redacción. Establecer relaciones interpersonales positivas, ser amable y con disposición para atender a personas, capacidad para trabajar en equipo y atender tareas múltiples.
	Profesional en Administración financiera, Licenciado en Economía o afines. Postgrado en temas relacionados con Finanzas.	Acreditar cinco (5) años de experiencia en cargos de dirección financiera de empresas constructoras, donde se evidencie, gestión de procesos	La principal función del director financiero es garantiza que se lleve en forma adecuada y de acuerdo a las normas legales, toda	El profesional que aspire al cargo de Asesor Financiero de la constructora Ingpra S.A.S., debe poseer competencias

<p>Asesor financiero</p>		<p>para la optimización de recursos y aplicación de técnicas enfocadas al logro de objetivos y al cumplimiento de metas de eficiencia.</p>	<p>la contabilidad de la empresa, permitiendo que esta sirva como instrumento para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas, objetivos y políticas. El formula objetivos orientados a la construcción de estrategias que creen un buen manejo de los recursos financieros para alcanzar beneficios en pro de la empresa.</p>	<p>para gestionar los recursos económicos de la empresa, de tal forma que estos sean empleados de manera eficiente, competencias de supervisión de la preparación de los estados financieros.</p>
<p>Jefe de Talento Humano</p>	<p>Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Postgrado en temas relacionados a la administración y RRHH. Máster en RRHH.</p>	<p>Acreditar tres (3) años de experiencia específica en cargos de dirección administrativa y recursos humanos.</p>	<p>Supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal de su unidad. Participa en la elaboración y actualización de los manuales de la constructora Ingpra S.A.S., y de los manuales de procedimientos del Departamento Administrativo. Optimizar el recurso humano, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades del Departamento. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones. Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de administración.</p>	<p>El profesional que aspire al cargo de Jefe de Talento Humano, debe poseer competencias técnicas, administrativas, gerenciales, en relaciones humanas, creativas, analíticas, estratégicas, en servicio al cliente, negocios, en trabajo en equipo e identificación de oportunidades y riesgo, además debe elaborar planes, programas y proyectos, administrar recursos humanos, tener conocimientos en contratación pública y dominar herramientas de Office y software para la</p>

			Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas. Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo.	planeación y control de obra.
Planeación de Proyectos (Arquitecto)	Profesional en Arquitectura o afines. Postgrado en temas relacionados con gestión de proyectos.	Acreditar dos (2) años como director de proyectos en el área de la construcción, conocimientos en gestión de procesos para la consecución de proyectos.	La función principal del Gestor y director de Proyectos es el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos, así como también brindar servicio en todas las áreas de la ingeniería y a los clientes, de otra parte, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora dentro del departamento con la finalidad de obtener mejores resultados.	El profesional que aspire al cargo de Gestor y Director de Proyectos, debe poseer competencias para formular, evaluar y gestionar proyectos de construcción, con conocimientos amplios en arquitectura, estructura, redes eléctricas, gas e hidrosanitarias, además de evaluación técnico - económica de procesos puntuales de cada área matricial de la ingeniería civil, debe poseer manejo de software constructivos, y conocimientos en finanzas, contabilidad de costos, presupuestos y gestión de caja.
Contador	Profesional en Contaduría, con conocimientos en el área tributaria y finanzas.	Acreditar tres (3) años de experiencia en cargos relacionados con el área contable en empresas del ámbito constructor.	El Contador diseña y somete a consideración de las instancias correspondientes, las propuestas de políticas, normas y esquemas para el manejo contable y	El profesional que aspire al cargo de Contador, debe poseer capacidad para velar por el cumplimiento de las Normas y

			presupuestal de la constructora.	Procedimientos Contables, supervisión de procesos contables, debe coordinar y controlar los pagos autorizados de acuerdo a la disponibilidad de calendario y compromisos de pagos, también debe estar en capacidad para preparar la información mensual sobre las actividades que realiza esta división.
Jefe de Ingeniería y obras civiles	Profesional en Ingeniería Civil, con especialización en gerencia de proyectos e interventoría de obras civiles.	Acreditar tres (3) años de experiencia en cargos relacionados con la gerencia o interventoría de obras civiles.	El Jefe de Ingeniería y Obras Civiles tiene a su cargo el manejo de las secciones encargadas de la planeación y desarrollo constructivo de los proyectos, se encarga de supervisar los proyectos de cada área, así mismo planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora dentro del respectiva área.	El profesional que aspire al cargo de Jefe de Ingeniería y Obras Civiles, debe poseer capacidad para conducir, ejecutar, controlar y evaluar la ejecución de las obras que se realicen en las diferentes secciones de la empresa, tiene la capacidad de racionalizar y controlar la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos asignados a las obras y da soluciones rápidas a los inconvenientes que se presenten.
	Tecnología en Obras Civiles	Contar con dos años de experiencia	Coordinar los trabajos técnicos y	Interpreta y entiende los

<p>Tecnólogo en obras civiles</p>		<p>somo supervisor de obra.</p>	<p>administrativos en obra para la correcta ejecución de los proyectos.</p> <p>Coordinar y controlar las actividades programadas por el director de obra y/o jefe directo.</p> <p>Elaborar pedidos de materiales y equipos.</p> <p>Calcular cantidades de obra (cuando aplique al desarrollo del proyecto).</p> <p>Recibir los proyectos entregados por el ente contratante a través de la interventoría.</p> <p>Organizar las actividades de acuerdo a los procedimientos de calidad.</p> <p>Reportar las actividades ejecutadas a interventoría.</p> <p>Elaborar informes de obra.</p> <p>Preparar las actas parciales de pago a subcontratistas.</p> <p>Suministrar la información requerida por el director de obra para elaboración de actas parciales ante la entidad contratante.</p>	<p>pensamientos, conductas y preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no)</p> <p>Capacidad para comunicar ideas claramente y de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.</p> <p>Utilización de Recursos, Calidad, Oportunidad, Responsabilidad</p> <p>Influencia activa en los conocimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidad, lugar a la acción.</p> <p>Expresar sentimientos e ideas de manera comprensible para el interlocutor, escuchar y validar los mensajes para lograr comprender la información y conocimientos requeridos para coordinar los esfuerzos orientados al logro de objetivo.</p>
	<p>Tecnólogo en Topografía</p>	<p>Un año de experiencia como aparejador en la elaboración del</p>	<p>Los asistentes de topografía ayudan a los aparejadores a calcular el coste de</p>	<p>Ayuda a aparejadores y otros</p>

<p>Auxiliar de Topografía</p>		<p>coste de los proyectos de construcción y tomando mediciones in situ una vez está en marcha un proyecto para poder calcular los costos reales.</p>	<p>los proyectos de construcción en todas las etapas, desde la planificación hasta su finalización.</p> <p>Antes de iniciar un proyecto, los asistentes de topografía ayudan a los aparejadores estimar cantidades y coste de los materiales, la mano de obra, los impuestos y los probables costes de mantenimiento para un nuevo edificio o proyecto de ingeniería civil.</p> <p>Calculan, por ejemplo, la cantidad de acero y hormigón necesario para un puente, o la cantidad de vidrio requerido en un edificio de oficinas. A continuación, preparan una detallada lista de las cantidades de materiales necesarias para el proyecto.</p> <p>Los asistentes de topografía también revisan las ofertas de los contratistas. Analizan listas de cantidades que han sido devueltas por el consumidor con los precios, y comprueban que los cálculos son correctos y que todos los artículos se corresponden con su precio. También se aseguran de que los precios de los</p>	<p>profesionales de la construcción. Bien organizado. Calcula costes. Capacidad para trabajar en equipo. Capaz de prestar atención al detalle. Capaz de tomar la iniciativa. Destrezas en informática. Dispuesto a trabajar con varios tipos de personas. Habilidad para los números. Habilidades comunicativas. Habilidades sociales. Lleva registros con precisión. Prepara estados de mediciones. Supervisa el progreso de los trabajos. Toma medidas y realiza cálculos numéricos con precisión. Trabaja con cifras y cálculos.</p>
--------------------------------------	--	--	---	---

			<p>contratistas son justos.</p> <p>Cuando un proyecto está en curso, este acude a la obra durante las diferentes etapas del proyecto y comprueba el trabajo que se ha completado. Mantiene registros detallados de todas las mediciones, que se utilizan para calcular los costes reales.</p> <p>Si hay cambios en el proyecto, el asistente se encarga de medir y ajustar los valores. El cliente utiliza dichas mediciones para pagar al contratista por el trabajo realizado.</p> <p>El trabajo de medición puede implicar estar al aire libre bajo cualquier condición climática y, en ocasiones, implica trabajar desde las alturas.</p>	
Operario (Ayudante)	Ser bachiller.	Un año, con conocimientos básicos en albañilería, construcción, soldadura, electricidad.	<p>Cargar y descargar materiales de construcción y moverlos a las áreas de trabajo.</p> <p>Mezclar, regar y extender materiales como asfalto y concreto.</p> <p>Apoyar en el montaje y desmontaje de andamios y barricadas en los sitios de construcción.</p>	Está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en el Perfil Profesional, para asistir en los procesos constructivos en obras en construcción, refacción y ampliación de locales, destinados a vivienda, actividades comerciales,

			<p>Nivelar el terreno utilizando herramientas menores propias de la actividad en ejecución de acuerdo a especificaciones.</p> <p>Retirar los escombros y otros desechos de los sitios de construcción utilizando rastrillos, palas, carretillas y otro equipo.</p> <p>Ejecutar los trabajos necesarios para la construcción de obras civiles</p> <p>Realizar las actividades de mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones locativas.</p> <p>Servir de apoyo logístico en actividades requeridas en los diferentes departamentos</p> <p>Servir como apoyo en las obras que requieran trabajos de soldadura básica.</p>	<p>administrativas u otros usos.</p> <p>Está en condiciones de preparar mezclas bajo supervisión, realizar la estiba, traslado y clasificación de materiales, realizar la limpieza de herramientas, máquinas y de la obra en general, y de auxiliar de acuerdo a los requerimientos de sus superiores, en los procesos constructivos que son propios de la albañilería, del</p> <p>1 hormigón armado, de la colocación de revestimientos con base húmeda, la realización de techos y la colocación de cubiertas; aplicando en todos los casos las normas de seguridad e higiene vigentes, indicados por quien supervisa su actividad. Este profesional requiere supervisión en todas las tareas que realiza. Tiene responsabilidad</p>
--	--	--	---	--

				limitada respecto a la utilización de insumos, máquinas, herramientas e información requeridos en las operaciones que realiza. Siempre reporta a superiores y se remite a ellos para solicitar instrucciones.
Maestro de obra	Técnico en construcción de obras civiles.	Un año de experiencia en el sector de la construcción como maestro de obra.	<p>Gestionar los contratos y obtener los distintos permisos y licencias que sean requeridos. Elaborar y entregar estimaciones presupuestarias para cada proyecto y hacerle seguimiento a los recursos que sean designados durante su ejecución:</p> <p>Administrar los ingresos e implementar planificaciones mensuales y anuales.</p> <p>Controlar los gastos del trabajo realizado para que se mantenga dentro de los límites establecidos.</p> <p>Revisar y aprobar la facturación emitida por subcontratistas y gestionar la nómina del personal.</p> <p>Planificar y fijar los tiempos de gestión y las fases de la construcción y hacer seguimiento de los avances, a los fines de determinar que hayan sido realizados según el</p>	<p>Es importante que cuenten con vocación de servicio, buenas relaciones y excelente comunicación, pues es el encargado de transmitir las ideas del director de obra</p> <p>Cuenta con valores éticos y criterio para tomar decisiones.</p>

			<p>cronograma establecido: Desarrollar y mantener cronogramas detallados del proyecto en el que dejen asentadas todas sus fases, incluyendo la etapa de diseño, suministro de materiales e instalación, al igual que las tareas administrativas a las que hubiere lugar. Garantizar que los requerimientos del proyecto sean cumplidos y que las distintas metas sean logradas. Reunirse con los demás miembros del equipo, a los fines de discutir la eficacia con la que se ha ejecutado cada proyecto. Elaborar informes para comunicarles a las partes involucradas acerca de los avances o sobre cualquier modificación que se le haya realizado a la orden original. Gestionar toda labor de instalación o ajuste, así como las tareas asignadas al personal.</p>	
Jefe de Almacén	Tecnólogo en obras Civiles, Ingeniero Civil, debe poseer especialización en logística.	Dos años de experiencia como jefe almacenista en el sector de la construcción.	<p>Revisar día a día sus inventarios para asegurarse de que no haya ningún inconveniente con ellos.</p> <p>Garantizar un inventario de productos de calidad para los clientes con</p>	<p>Debe saber comunicarse efectivamente tanto de forma escrita como verbal.</p> <p>Tener habilidades de liderazgo para dar instrucciones</p>

		<p>las compras y ventas de la compañía.</p> <p>Desarrollar y aplicar estrategias de cuidado logístico para llevar el control del inventario. Examinar los inventarios para cerciorarse de que están listos para ser enviados o entregados.</p> <p>Documentar el sistema de gestión de calidad de la zona de almacenes especificando los procedimientos y registros entre otras cosas.</p> <p>Verificar que cada una de las materias primas se encuentre almacenada en el sitio correcto para mantener el orden.</p> <p>Asegurarse de que se realicen jornadas de limpieza para mantener el área de trabajo en perfectas condiciones ambientales.</p> <p>Capacitar y supervisar a su equipo de trabajo para que puedan realizar buenas prácticas de almacenamiento y de dispensación.</p> <p>Registrar todas las devoluciones de insumos y luego informar de esto a control de calidad.</p>	<p>precisas y claras y saber motivar a su equipo de trabajo.</p> <p>Ser muy meticuloso y organizado dentro de su departamento y la organización. Saber priorizar las actividades, esto es, que sea un coordinador capacitado.</p> <p>Tener conocimientos de informática para poder trabajar con computadoras o cualquier otro equipo tecnológico que tenga la compañía.</p> <p>Poseer buena condición física.</p> <p>Ser bueno para las matemáticas.</p>
--	--	--	--

En cuanto al modelo de gestión del talento humano basado en competencias, este se propone de acuerdo al manual de funciones descrito en la tabla 10.

Para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la constructora INGPRAS.A.S., se realiza una adaptación al modelo desarrollado por Martha Alles, utilizando el siguiente esquema:

- Definición de una visión, misión, valores y objetivos corporativos (Desarrollado en los párrafos anteriores).
- Definición de competencias conductuales cardinales por parte de la máxima dirección de la empresa (tomando como referencia el diccionario de competencias desarrollado por Alles).
- Identificación de las competencias específicas por cada nivel de cargos.
- Desarrollar el diccionario de competencias conductuales para la empresa, abiertas en grados con la definición correspondiente de cada uno de ellos.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Identificación de competencias para la constructora INGPRAS.A.S.

La identificación de competencias tiene como objetivo principal establecer las competencias requeridas por el personal de la empresa para el desempeño eficiente de sus funciones y que le permita contribuir de forma permanente con los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Identificación de las competencias conductuales generales.

Las competencias conductuales generales o cardinales se refieren a aquellas que todos los integrantes de una empresa deberán tener, considerando su propia misión y visión.

La identificación de las competencias cardinales para la constructora INGPRÁ S.A.S. se llevó a cabo considerando la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

Posteriormente se procedió a seleccionar junto con el gerente general las competencias cardinales definitivas más adecuadas para la constructora INGPRÁ S.A.S., es decir aquellas que tienen una influencia directa en el éxito de la empresa.

Tomando como base la filosofía empresarial de la constructora INGPRÁ S.A.S., se propusieron las siguientes competencias cardinales:

Calidad de trabajo

Orientación al cliente

Innovación

Compromiso

Orientación a los resultados

Desarrollo de las personas

Conciencia Organizacional

Flexibilidad

Integridad

Luego de un análisis realizado a las competencias propuestas, el gerente general seleccionó del listado anterior las siguientes competencias cardinales:

Calidad de trabajo

Orientación al cliente

Innovación

Orientación a los resultados

Integridad

Identificación de las competencias conductuales específicas.

Una vez detalladas las competencias conductuales generales, se procedió a determinar con el gerente general y con los colaboradores actuales de los puestos y las jefaturas, las competencias conductuales específicas por tres niveles definidos de la siguiente manera:

Ejecutivo (relacionado al cargo del Gerente General)

Intermedio (relacionado al cargo de Jefaturas)

Iniciales (referido a los demás integrantes de la empresa)

Competencias conductuales específicas para el cargo de la Alta Gerencia (Ejecutivo):

Tabla 11. Competencias específicas cargo ejecutivo

Competencias específicas	
✓	Liderazgo
✓	Pensamiento estratégico
✓	Iniciativa
✓	Desarrollo del equipo

Competencias conductuales específicas para las Jefaturas (Intermedio):

Tabla 12. Competencias específicas cargo Intermedio

Competencias específicas	
✓	Dirección de equipos de trabajo
✓	Pensamiento analítico
✓	Liderazgo II
✓	Iniciativa II

Competencias conductuales específicas para los niveles Iniciales:

Tabla 13. Competencias específicas cargo iniciales

Competencias específicas	
✓	Productividad
✓	Capacidad para aprender
✓	Responsabilidad
✓	Trabajo en equipo

Tomando como base las funciones que realice el colaborador en su cargo, y considerando las competencias específicas, se desarrolla el perfil de competencias para cada uno de los cargos.

Diccionario de competencias conductuales y grados para la constructora INGPRAS.A.S.

En función de la realidad de la constructora INGPRAS.A.S. y tomando como referencia el diccionario de competencias de Alles (2007), se procedió a desarrollar con definiciones las competencias conductuales generales y específicas ajustado a las necesidades actuales de la constructora INGPRAS.A.S., determinando además su grado en base al siguiente esquema:

A: Alto o desempeño superior

B: Bueno, por sobre el estándar definido

C: Cumple lo básico para el puesto

D: Insatisfactorio.

Tabla 14. Competencias conductuales Generales

Calidad de trabajo
Tener amplios conocimientos de los temas referidos a las funciones de su puesto. Capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel y de otros. Tener juicio para desarrollar las actividades. Compartir el conocimiento profesional.

Grado	Detalle
A	Capacidad para conocer y entender todos los temas relacionados con su especialidad y aún en temas más complejos. Comparte su conocimiento y es un referente entre sus pares. Muestra interés por aprender constantemente.
B	Capacidad para entender y conocer temas relacionados con su especialidad. Es valorado por otros por su conocimiento. Muestra interés por aprender.
C	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad. Cumple con sus funciones satisfactoriamente
D	Conoce de temas relacionados con su especialidad sin que alcance un nivel requerido. No muestra interés por aprender.

Orientación al cliente	
Disposición para satisfacer las necesidades de los clientes a fin de cumplir con sus expectativas.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y satisfacerlas. Capacidad de asumir como un compromiso personal los pedidos de los clientes, haciendo que se superen sus expectativas.
B	Capacidad para representar los intereses del cliente y ejecutar acciones para lograr su satisfacción.
C	Capacidad para realizar seguimientos a las necesidades de los clientes. Brinda una respuesta inmediata a los requerimientos o problemas.
D	Da una respuesta al requerimiento del cliente, corrigiendo eventualmente los errores cometidos.
Innovación	
Capacidad de idear soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto, la organización, los clientes o el mercado.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para presentar soluciones originales, no ofrecidas antes.
B	Capacidad para presentar soluciones a problemas.
C	Capacidad para recomendar soluciones para resolver problemas, utilizando su experiencia.
D	Utiliza o recomienda soluciones comunes para resolver problemas.
Orientación a los resultados	
Capacidad para actuar con rapidez cuando se refiere a la toma de decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar un proceso establecido.	
Grado	Detalle

A	Capacidad para actuar con eficiencia. Modificar los procesos necesarios que contribuyan a la eficiencia de la empresa.
B	Capacidad para superar estándares de desempeño. Habilidad para trabajar con objetivos establecidos. Promueve el mejoramiento de la calidad, satisfacción al cliente y ventas.
C	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras
D	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente.
Integridad	
Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Disposición a actuar con honestidad.	
Grado	Detalle
A	Capacidad de actuar según sus valores. Ser considerado como un referente.
B	Capacidad de actuar según sus valores.
C	Capacidad de ser honesto en las relaciones con sus clientes y dar a todos un trato equitativo.
D	Habilidad para ser honesto en las situaciones de trabajo.

Tabla 15. Competencias conductuales para niveles Ejecutivos.

Liderazgo	
Habilidad necesaria para orientar la acción a los demás, inspirando valores de acción. Habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento, realizar feedback, tomando en cuenta las opiniones de otros. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para orientar a un grupo a una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar seguimiento, brindar feedback, integrando las opiniones de los demás.
B	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fija objetivos, realizar seguimiento y feedback a los integrantes.
C	Habilidad para fijar objetivos realizando un adecuado seguimiento.
D	El grupo no le percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos y darles seguimiento.
Pensamiento estratégico	
Se refiere a la habilidad para comprender rápidamente los cambios que ocurren en el entorno, las oportunidades en el mercado, las amenazas para el negocio, así como las fortalezas y debilidades propias de la empresa.	
Grado	Detalle

A	Capacidad para comprender rápidamente los cambios que ocurren en el entorno, las oportunidades en el mercado, las amenazas para el negocio, así como las fortalezas y debilidades propias de la empresa.
B	Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado para hacer negocios.
C	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno.
D	No percibe los cambios del entorno que modifican la forma actual de funcionar el mercado.
Iniciativa	
Es la predisposición a actuar proactivamente, realizando acciones concretas. Concreta acciones tomadas en el pasado y busca nuevas opciones para solucionar problemas.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para anticiparse a situaciones con una visión a largo plazo. Actúa para crear oportunidades o evitar problemas. Promueve ideas innovadoras. Capacidad para considerarse un referente en esta competencia.
B	Capacidad para adelantarse a acontecimientos de corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar problemas.
C	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, anticipándose a los problemas que puedan ocurrir.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento.
Desarrollo del equipo	
Es la habilidad para desarrollar los recursos humanos. Facilidad de relación interpersonal. Capacidad de generar en otros, compromiso y fidelidad.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para desarrollar su equipo y los recursos humanos de la organización en general.
B	Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas estratégicas.
C	Capacidad para comprender el concepto de desarrollo del propio equipo.
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo.

Tabla 16. Competencias conductuales para niveles intermedios

Dirección de equipos de trabajo
Se refiere a la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, motivando a que sus miembros actúen con autonomía y responsabilidad.

Grado	Detalle
A	Capacidad para exigir un alto rendimiento en base a estándares convenidos con los demás miembros del equipo. Habilidad para que el equipo se fije objetivos agresivos pero alcanzables
B	Capacidad para asignar objetivos y mostrarse disponible para brindar apoyo al equipo
C	Capacidad para organizar equipos de trabajo, definiendo actividades.
D	Capacidad para organizar el trabajo de otros conforme las funciones definidas previamente.
Pensamiento analítico	
Es la capacidad de entender y resolver un problema desagregándolo sistemáticamente por partes, a través de comparaciones y establecimiento de prioridades.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos.
B	Capacidad para realizar análisis desagregando problemas en sus partes.
C	Capacidad para analizar las relaciones entre las partes de un problema
D	Capacidad para analizar las relaciones entre las pequeñas partes de un problema.
Liderazgo II	
Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Crea compromiso en los demás y comunica la visión de la empresa.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para comunicar la visión. Genera en el equipo un ambiente de compromiso para alcanzar la misión del mismo.
B	Capacidad para posicionarse como líder y asegurarse que los otros participen con su misión.
C	Capacidad para promover la eficacia del grupo. Se asegura que el equipo tendrá la información necesaria.
D	Capacidad para dar a las personas instrucciones adecuadas.
Iniciativa II	
Predisposición a actuar proactivamente. Concretas decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas soluciones a los problemas.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo. Crea oportunidades o evita problemas.
B	Capacidad para anticiparse a las situaciones que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas.
C	Capacidad de tomar decisiones en momentos de crisis. Actúa rápido cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si el problema se resuelve solo.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento.

Tabla 17. Competencias conductuales para niveles Iniciales

Productividad	
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima del estándar y logrando su consecución.	
Grado	Detalle
A	Capacidad de establecerse cada vez más objetivos más altos. Es un referente para los demás.
B	Capacidad para establecer objetivos que superen el promedio.
C	Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos.
D	No siempre cumple con los objetivos definidos.
Capacidad para aprender	
Se asocia con la asimilación de la nueva información y su eficiente aplicación.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para aprender y constituirse un referente por su disposición para el aprendizaje.
B	Capacidad para aprender e incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica.
C	Capacidad para aprender asimilando los conocimientos impartidos.
D	Tiene escasa capacidad para aprender.

Responsabilidad	
Asociada al compromiso con la que una persona realiza la tarea asignada. La tarea asignada está por encima de sus propios intereses.	
Grado	Detalle
A	Capacidad para realizar sus tareas con dedicación, en los tiempos establecidos y con la calidad indicada.
B	Capacidad de cumplir con los plazos establecidos y la calidad establecida.
C	Capacidad para cumplir con los plazos establecidos al margen de tolerancia y la calidad mínima necesaria para alcanzar el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad (Uno de los dos).
Trabajo en equipo	
Se refiere a la habilidad para participar activamente en una meta común. Facilidad para la relación interpersonal	
Grado	Detalle
A	Capacidad para promover la comunicación. Se constituye un referente en su entorno. Logra un compromiso grupal.
B	Capacidad para ayudar al equipo en centrarse en los objetivos y apoyar las actividades en equipo.
C	Capacidad para cooperar con el equipo.
D	Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

4.3. Aplicar las fases de Proceso metodológico para el diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias, de acuerdo con las características y requerimientos específicos de la empresa constructora INGPR A S.A.S.

A continuación, se muestra el proceso metodológico para el diseño de los procesos identificados en Talento Humano para la constructora INGPR A S.A.S., basado en competencias, con el objetivo de presentar en forma detallada la información que define los procedimientos que se deberán seguir en cada uno, facilitando de esta manera su gestión y ejecución

Descripción y Análisis de puestos.

- **Objetivo**

El objetivo de este proceso es determinar los requisitos mínimos para los diferentes cargos, a fin de que el ocupante realice sus actividades logrando los resultados esperados por la empresa.

- **Procedimiento:**

Elaborar el cuestionario para la descripción y el análisis del puesto, el cual deberá contener entre otros aspectos preguntas relacionadas a las actividades ejecutadas en el puesto y los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el cargo (Responsable: Jefe de Talento Humano).

Analizar el cuestionario elaborado por talento humano para realizar la descripción y el análisis de cada uno de los cargos y aprobarlo. En el caso de que existan inconformidades en el mismo, se solicitará a talento humano realizar los cambios necesarios. Si el cuestionario es

aprobado, se enviará a cada área de la empresa para que sea diligenciado. (Responsable: Gerente General).

Completar el cuestionario de descripción y análisis de puestos para cada uno de los cargos supervisados y enviar a Talento Humano para verificación. Para la definición de las competencias conductuales requeridas en el puesto y sus grados, se deberá tomar en cuenta el diccionario de competencias elaborado para CONSTRUCTORA INGPRA S.A.S. (Responsable: Jefe de Proyectos).

Verificar que la información completada en el cuestionario de descripción y análisis de puestos se encuentre correctamente elaborada. En el caso de que ésta no sea validada se solicitará al Jefe de área realizar las correcciones respectivas. Una vez que se encuentre validado el documento se enviará a la Gerencia General para su revisión y aprobación (Responsable: Talento Humano).

Revisar el cuestionario de descripción y análisis de puestos a fin de aprobarlo. Si existe alguna inconformidad solicitará a cada área las correcciones respectivas y se seguirá el procedimiento anteriormente detallado para revisión y aprobación. Una vez que el documento se encuentre aprobado se enviará a Talento Humano (Responsable: Gerente General).

Procesar los cuestionarios de descripción y análisis de puestos a fin de utilizarlos como insumo en los demás procesos de administración del Talento Humano (Responsable: Talento Humano).

Tabla 18. Formato: “Cuestionario para la descripción y análisis del puesto”

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS		
Título actual del puesto:		Título del puesto del Jefe Inmediato:
Unidad a la que pertenece:		
Fecha:		
Propósito General del puesto:		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
Del:		
Frecuencia:		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Requisitos exigidos para el puesto:		
Educación formal o equivalente necesaria:		
Experiencia:		
Conocimientos:		
Competencias:		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Condiciones Ambientales:		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido		
Calor		
Vibraciones		
Polvo		
Frío		
Otros: (especifique)		
Salud y Seguridad:		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Riesgos de incendio		
Riesgos mecánicos		
Riesgos eléctricos		

Otros: (especifique)		
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)		
Datos confidenciales que maneja:		
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)		
Aprobaciones		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Dado el alcance establecido en la presente tesis, y considerando la relevancia que para CONSTRUCTORA INGPRÁ S.A.S. significa mantener determinado la descripción y análisis de los puestos, se presenta a continuación el levantamiento de información realizada en este proceso, es decir, los requisitos mínimos que los colaboradores de la empresa deberán tener, y que servirá de base para la ejecución de los demás procesos de Talento Humano:

Tabla 19. Descripción y análisis de puesto gerente general

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO		
Título actual del puesto: Gerente General	Título del puesto del Jefe Inmediato:	
Unidad a la que pertenece: Gerencia General	No aplica	
Fecha:		
Propósito General del puesto:		
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas de la empresa.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
Jefe de Talento Humano, Contador, Asesor Financiero, Gestor de Proyectos, Secretaria general Dirige a sus subalternos a través de sus mandos medios.		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas) No aplica		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Representar legalmente a la empresa.	Diario	Alto
Elaborar y dar seguimiento al plan estratégicoempresarial y al plan operativo anual.	Anual	Alto

Elaborar el presupuesto anual y mensual de la empresa, así como controlar el cumplimiento del mismo.	Semanal - Mensual - Anual	Alto
Coordinar y supervisar las actividades de los jefes de área.	Diario	Alto
Negociar las adquisiciones con los proveedores y realizar las compras de materias primas.	Diario	Alto
Efectuar diversas contrataciones que permitan la operatividad de la empresa.	Semanal	Alto
Participar de las operaciones de ventas.	Diario	Alto
Realizar el pago a los proveedores.	Diario	Alto
Revisar y aprobar la descripción y análisis de los puestos.	Trimestral	Alto
Autorizar la contratación del personal de la empresa, y responsable de la decisión final de selección.	Trimestral	Alto
Autorizar la capacitación del personal de la empresa.	Mensual	Medio
Realizar la evaluación de desempeño del personal a cargo.	Trimestral	Medio
Entregar la remuneración variable o bonificación a los colaboradores.	Anual	Medio
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Ingeniero civil o afines	
Experiencia:	3 años en cargos similares	

Conocimientos:	Administración, Marketing, Planificación y Finanzas
<u>Competencias:</u>	
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	A
Innovación	A
Orientación a los resultados	A
Integridad	B
Liderazgo	A
Pensamiento estratégico	A
Iniciativa	A
Desarrollo del equipo	A
<u>Condiciones Ambientales:</u>	

Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Ruido	A veces
Calor	A veces
Vibraciones	A veces
Polvo	A veces
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
Salud y Seguridad:	
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora	
Datos confidenciales que maneja: Estrategias empresariales, proveedores, clientes, presupuestos, flujo de fondos, claves bancarias y el giro total del negocio.	
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores) Ninguno	

Tabla 20. Descripción y análisis de puesto Secretaria General.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO		
Título actual del puesto: Secretaria General	Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente General	
Unidad a la que pertenece: Gerencia General		
Fecha:		
Propósito General del puesto: Apoyar a la gerencia en las labores secretariales administrativas requeridas.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa) No aplica		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: A veces		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)

Apoyar en la coordinación de la agenda de la Gerencia.	Diario	Medio
Recibir documentación diversa y atender a clientes o visitas.	Diario	Medio
Elaborar comunicaciones internas y externas.	Diario	Bajo
Manejar y mantener actualizado el archivo documental.	Diario	Bajo
Coordinar el mantenimiento de las oficinas.	Semanal	Bajo
Elaborar el inventario del mobiliario y equipos de cómputo.	Mensual	Bajo
Manejar la caja chica para realizar adquisiciones relacionadas a papelería, artículos de limpieza, combustible, entre otros de montos inferiores.	Semanal	Bajo
Contestar las llamadas telefónicas realizadas a la empresa y canalizarlas según corresponda.	Diario	Bajo
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Técnica en secretariado	
Experiencia:	1 año en cargos similares	
Conocimientos:	Manejo de equipos de cómputo, conocimiento de Office, internet. Atención al cliente.	
<u>Competencias:</u>		

Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)
Calidad de trabajo	C
Orientación al cliente	C
Innovación	C
Orientación a los resultados	C
Integridad	B
Productividad	C
Capacidad para aprender	C
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	B
<u>Condiciones Ambientales:</u>	
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Ruido	Nunca
Calor	Nunca
Vibraciones	Nunca
Polvo	Rara vez
Frío	Nunca
Otros: (especifique)	

Salud y Seguridad:	
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Nunca
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora, Scanner, Teléfono y Archivadores	
Datos confidenciales que maneja: Acceso al archivo con información confidencial.	
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores) Manejo de dinero	

Tabla 21. Descripción y análisis de puesto jefe de talento humano.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO		
Título actual del puesto: Jefe de talento humano	Título del puesto del jefe Inmediato: Gerente General	
Unidad a la que pertenece: Talento Humano		
Fecha:		
Propósito General del puesto: Ejecutar los procesos de Talento Humano conforme las políticas y los procedimientos establecidos en la empresa para el efecto.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa) Apoya a las Jefaturas en la administración del personal. No tiene personal a su cargo.		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Coordinar y ejecutar el proceso de descripción y análisis de puestos.	Semestral	Alto
Administrar y ejecutar conforme el procedimiento establecido el reclutamiento y selección de personal.	Trimestral	Alto
Elaborar contratos así como actas de finiquito.	Trimestral	Alto

Legalizar la contratación del nuevo colaborador en el Ministerio de Relaciones Laborales, y en todas las entidades que corresponda.	Trimestral	Medio
Coordinar el proceso de evaluación de desempeño del personal.	Trimestral	Alto
Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, a fin de determinar aquellas competencias, habilidades y/o conocimientos que requieran de una capacitación.	Anual	Medio
Realizar una programación de la capacitación.	Mensual	Bajo
Realizar una evaluación de la capacitación.	Mensual	Bajo
Elaborar o actualizar la política de remuneración variable o bonificaciones.	Anual	Medio
Coordinar el proceso de entrega de la remuneración variable por eficiencia en el desempeño.	Anual	Medio
Administrar el control de entradas, salidas e incidencias laborales.	Diario	Medio
Manejar el archivo y expedientes del personal.	Semanal	Bajo

Supervisar y controlar el pago de obligaciones a los empleados según la normativa legal vigente.	Mensual	Alto
Elaborar las planillas del personal.	Mensual	Alto

Requisitos exigidos para el puesto:

Educación formal o equivalente necesaria:	Ingeniero comercial, Psicología Industrial o Afines
Experiencia:	2 años de manejo de talento humano
Conocimientos:	Administración de personal

Competencias:

Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	B
Innovación	B
Orientación a los resultados	A
Integridad	A
Dirección de equipos de trabajo	C
Pensamiento analítico	A
Liderazgo II	B
Iniciativa II	B

Condiciones Ambientales:

Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Ruido	Rara vez

Calor	Rara vez
Vibraciones	Rara vez
Polvo	A veces
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
Salud y Seguridad:	
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computador	
Datos confidenciales que maneja: Datos personales de los colaboradores	
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores) Ninguno	

Tabla 22. Descripción y análisis de puesto contador.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

Título actual del puesto: Contador	Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente General
Unidad a la que pertenece: Contabilidad	
Fecha:	

Propósito General del puesto:		
Ejecutar todas las operaciones contables de la empresa.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa) No aplica		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas) Del: Gerente general Frecuencia: Siempre		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Registrar e ingresar la información contable de la empresa en el sistema.	Diario	Alto
Declarar impuestos.	Mensual	Medio

Elaborar egresos de caja y cheques para la firma del Gerente y pago correspondiente.	Diario	Medio
Elaborar las facturas de venta y comprobantes de retenciones.	Diario	Medio
Mantener actualizado el archivo contable.	Diario	Medio
Elaborar los estados financieros.	Mensual	Medio
Elaborar el flujo de caja.	Diario	Alto
Realizar conciliaciones bancarias.	Mensual	Bajo
Elaborar reportes de estados de cuenta de los clientes y proveedores.	Mensual	Medio
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Contador Público Autorizado (CPA)	
Experiencia:	2 años de experiencia como contador	
Conocimientos:	Contabilidad	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	B	
Orientación a los resultados	A	
Integridad	A	
Dirección de equipos de trabajo	C	
Pensamiento analítico	A	
Liderazgo II	C	
Iniciativa II	B	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Rara vez	
Calor	Rara vez	
Vibraciones	Rara vez	
Polvo	A veces	
Frío	Rara vez	
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Riesgos de incendio	Rara vez	
Riesgos mecánicos	Rara vez	
Riesgos eléctricos	Rara vez	

Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computador	
Datos confidenciales que maneja: Datos financieros de la empresa	
<u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u> Ninguno	

Tabla 23. Descripción y análisis de puesto jefe de ingeniería y obras civiles

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO		
Título actual del puesto: Jefe de Ingeniería y obras civiles	Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente General	
Unidad a la que pertenece: Dirección de proyectos		
Fecha:		
Propósito General del puesto: Coordinar y supervisar todas las actividades efectuadas en la empresa en cuanto a la gestión y dirección de proyectos, estableciendo procedimientos y niveles de calidad a fin de obtener un producto competitivo en el mercado.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa) Ingenieros de obras, maestros de obra, Obrero de obra, ayudantes de despachos.		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
<u>Resumen de tareas más importantes:</u>		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Elaborar los planes de producción en coordinación con los requerimientos del área de ventas.	Diario	Alto
Dirigir y controlar las actividades de los procesos los proyectos de obras civiles, la disponibilidad de los recursos y su utilización para la producción.	Diario	Alto
Coordinar el suministro oportuno de las materias primas para la producción y materiales para el mantenimiento.	Diario	Alto
Administrar la mano de obra, a fin de buscar la eficiencia en la ejecución de los procesos.	Diario	Alto

Coordinar el despacho del producto final al cliente.	Diario	Alto
Implementar las políticas para la recepción de lamateria prima.	Anual	Medio
Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional en los proyectos que se esten ejecutando.	Diario	Alto
Elaborar informes de producción y despacho.	Diario	Alto
Controlar las actividades del mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria y equipo.	Semanal	Alto
Participar en la identificación de necesidades de capacitación del personal a cargo.	Trimestral	Medio
Realizar las evaluaciones de desempeño del personala cargo.	Anual	Medio
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Ingeniero civil	
Experiencia:	3 años en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	Obras civiles	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	A	
Orientación al cliente	A	
Innovación	A	
Orientación a los resultados	A	
Integridad	B	
Dirección de equipos de trabajo	A	
Pensamiento analítico	A	
Liderazgo II	A	
Iniciativa II	B	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Siempre	
Calor	Siempre	
Vibraciones	Siempre	
Polvo	Siempre	
Frío	Siempre	
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	

Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora, Maquinaria en general	
Datos confidenciales que maneja: Conocimiento de la dosificación de los productos.	
<u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u> Ninguno	

Tabla 24. Descripción y análisis de puesto asesor financiero.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

Título actual del puesto: Asesor financiero	Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente General
Unidad a la que pertenece: Financiera	
Fecha:	

Propósito General del puesto:		
Custodiar y administrar el área financiera de la empresa.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa) No aplica		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
<u>Resumen de tareas más importantes:</u>		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Supervisa y efectúa el análisis de los diferentes estados financieros, para optimizar los activos.	Diario	Alta
Fija los objetivos y características especiales de la Contabilidad. Analiza la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las metas esperadas en los proyectos, decisiones aquellas que generan movimientos al balance general (activos).	Diario	Alta
Ayuda a la toma de decisiones específicas y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar las	Diario	Alta

inversiones.		
Vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.	Diario	Alta
Se encarga de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.	Diario	Alta
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Administrador financiero	
Experiencia:	3 año en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	Profesional en Administración, Economía o afines. Postgrado en temas relacionados con Finanzas.	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	C	
Innovación	C	
Orientación a los resultados	B	
Integridad	A	
Productividad	B	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	A	
Trabajo en equipo	B	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Nunca	
Calor	A veces	
Vibraciones	Nunca	
Polvo	Siempre	
Frío	A veces	
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		

Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora	
Datos confidenciales que maneja: Base de datos de proveedores	
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores) Ninguno	

Tabla 25. Descripción y análisis del puesto gestor de proyectos (Arquitecto)

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
Título actual del puesto: Gestor de proyectos (Arquitecto)	Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente general	
Unidad a la que pertenece: Proyectos		
Fecha:		
Propósito General del puesto:		
Elaboración y supervisión de proyectos, así como también brindar servicio en todas las áreas de la ingeniería y a los clientes, de otra parte planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora dentro del departamento con la finalidad de obtener mejores resultados.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Trazar las directrices técnicas y de desarrollo de la empresa.	Diario	Alta
Gestar nuevos negocios que garanticen el sostenimiento y desarrollo de la empresa.	Diario	Alta

Velar por el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados en los comités de técnicos de cada proyecto.	Diario	Alta
Es el responsable de atender problemas, asignándole un especialista del área para resolver estos, considerando que se debe realizar en el menor tiempo posible.	Diario	Alta
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Profesional en Arquitectura o afines. Postgrado en temas relacionados con gestión de proyectos.	
Experiencia:	3 años en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	conocimientos en gestión de procesos para la consecución de proyectos.	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	B	
Orientación a los resultados	B	
Integridad	B	
Productividad	A	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	B	
Trabajo en equipo	A	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Siempre	
Calor	Rara vez	
Vibraciones	Siempre	
Polvo	Siempre	
Frío	Rara vez	
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Riesgos de incendio	Rara vez	
Riesgos mecánicos	Siempre	
Riesgos eléctricos	Siempre	
Otros: (especifique)		
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)		
Maquinaria		

Datos confidenciales que maneja: Ninguno
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores) Ninguno

Tabla 26. Descripción y análisis del tecnólogo en obras civiles.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
Título actual del puesto: Tecnóloga en obras civiles	Título del puesto del Jefe Inmediato:	
Unidad a la que pertenece: Proyectos	Gerente general	
Fecha:		
Propósito General del puesto:		
Se desempeña como Residente de Obra; Auxiliar de la dirección de proyectos de construcción. ... Como asesor y/o coordinador de proyectos de construcción de vivienda de interés social y planes de auto-construcción promovidos por entidades gubernamentales y asociaciones comunales.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas)		
Del: Gerente General		
Frecuencia: Siempre		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Conocer y manejar el software que le permita comunicarse eficientemente con su medio profesional.	Diario	Alta
Seleccionar materiales y manejarlos para los procedimientos constructivos desarrollados en la obra civil.	Diario	Alta
Dibujar e interpretar planos constructivos, tanto para procedimientos administrativos de control gubernamental como para ejecución y supervisión de obra civil.	Diario	Alta
Manejar modelos tridimensionales como forma de representación, expresión y comunicación.	Diario	Alta
Requisitos exigidos para el puesto:		
Educación formal o equivalente necesaria:	Profesional en Tecnología y Obras Civiles.	
Experiencia:	2 años en funciones relativas al cargo	

Conocimientos:	conocimientos en gestión de procesos para la consecución de proyectos.
<u>Competencias:</u>	
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	B
Innovación	B
Orientación a los resultados	B
Integridad	B
Productividad	A
Capacidad para aprender	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	A
<u>Condiciones Ambientales:</u>	
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Ruido	Siempre
Calor	Rara vez
Vibraciones	Siempre
Polvo	Siempre
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
<u>Salud y Seguridad:</u>	
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Maquinaria	
Datos confidenciales que maneja: Ninguno	
<u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u> Ninguno	

Tabla 27. Descripción y análisis del auxiliar de topografía

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
Título actual del puesto: Auxiliar de Topografía	Título del puesto del Jefe Inmediato:

Unidad a la que pertenece: Proyectos	Gerente general
Fecha:	

Propósito General del puesto:		
Se encarga de realizar las mediciones y trazas del terreno y de todos aquellos elementos que lo conforman, paso fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto de edificación.		
Supervisa a otros: (NA)		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
Resumen de tareas más importantes:		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Asiste al topógrafo principal en cuanto a la realización de levantamientos y controles topográficos en obras de construcción u otros proyectos.	Diario	Baja
Se encarga en ocasiones de la reparación o mantenimiento de los equipos de topografía.	Diario	Baja
Junto al topógrafo principal, el asistente coordina el orden del día para planificar adecuadamente todo lo que se ha de llevar a cabo, asegurándose de que toda tarea se cumple según lo previsto.	Diario	Baja
Puede colaborar, antes del comienzo de un proyecto, con la estimación del coste de materiales y la cantidad de cada uno que se vaya a necesitar.	Diario	Baja
Requisitos exigidos para el puesto:		
Educación formal o equivalente necesaria:	Profesional Técnico en Topografía.	
Experiencia:	2 años en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	conocimientos en topografía, elaboración de planos en autocad y civilcad.	
Competencias:		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	B	
Orientación a los resultados	B	

Integridad	B
Productividad	A
Capacidad para aprender	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	A
Condiciones Ambientales:	
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Ruido	Siempre
Calor	Rara vez
Vibraciones	Siempre
Polvo	Siempre
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
Salud y Seguridad:	
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Maquinaria	
Datos confidenciales que maneja:	
Ninguno	
Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)	
Ninguno	

Tabla 28. Descripción y análisis del operario (ayudante)

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
Título actual del puesto: Operario (ayudante)	Título del puesto del Jefe Inmediato:
Unidad a la que pertenece: Proyectos	Gerente general
Fecha:	
Propósito General del puesto:	
Preparar materiales y colocar ladrillos, bloques de concreto, piedra, baldosín y otros materiales para construir o reparar muros.	

Supervisa a otros: (NA)		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
<u>Resumen de tareas más importantes:</u>		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Revestir y pañetar muros y otras superficies según especificaciones técnicas de construcción.	Diario	Baja
Construir e instalar unidades prefabricadas.	Diario	Baja
Levantar y alinear chimeneas residenciales e industriales instalando materiales refractarios.	Diario	Baja
Levantar, reparar y mantener construcciones y fachadas de acuerdo con planos y especificaciones técnicas.	Diario	Baja
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Bachiller	
Experiencia:	1 año en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	Conocimientos en el sector de la construcción.	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	B	
Orientación a los resultados	B	
Integridad	B	
Productividad	A	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	B	
Trabajo en equipo	A	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Siempre	
Calor	Rara vez	
Vibraciones	Siempre	

Polvo	Siempre
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
<u>Salud y Seguridad:</u>	
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Maquinaria	
Datos confidenciales que maneja:	
Ninguno	
<u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u>	
Ninguno	

Tabla 29. Descripción y análisis del maestro de obra

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
Título actual del puesto: Maestro de obra	Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente general	
Unidad a la que pertenece: Proyectos		
Fecha:		
Propósito General del puesto:		
Es el responsable de la ejecución material del proyecto. Es el puente entre el director de obra y los operarios, pues es el encargado de supervisar los trabajos que realizan los demás empleados durante la ejecución de la construcción, desde la mampostería hasta los trabajos de acabado, siempre en busca de la satisfacción de los clientes.		
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre		
<u>Resumen de tareas más importantes:</u>		
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)

Ejecutar la obra de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempos y calidad acordada con la constructora.	Diario	Medio
La supervisión y capacitación de las personas que tiene bajo su cargo y que a futuro serán sus sucesores.	Diario	Medio
Planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra.	Diario	Alto
Organización de los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, de los talleres y accesos a la obra.	Diario	Alto
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Profesional Técnico como maestro de obra.	
Experiencia:	1 año en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	Conocimientos en el sector de la construcción.	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	A	
Orientación al cliente	B	
Innovación	C	
Orientación a los resultados	D	
Integridad	B	
Productividad	A	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	B	
Trabajo en equipo	A	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Siempre	
Calor	Rara vez	
Vibraciones	Siempre	
Polvo	Siempre	
Frío	Rara vez	
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Riesgos de incendio	Rara vez	
Riesgos mecánicos	Siempre	
Riesgos eléctricos	Siempre	

Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Maquinaria	
Datos confidenciales que maneja: Ninguno	
<u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u> Ninguno	

Tabla 30. Descripción y análisis del jefe de Almacén

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
Título actual del puesto: Jefe de Almacén	Título del puesto del Jefe Inmediato:
Unidad a la que pertenece: Proyectos	Gerente general
Fecha:	
Propósito General del puesto:	
Encargado de dirigir diferentes actividades dentro del almacén de una empresa. Recordemos que el almacén es la parte de las compañías donde se guarda y se conserva toda la mercancía, y donde es necesario contar con un personal para que se lleve un control de la misma.	
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)	
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y lastareas supervisadas) Del: Gerente General Frecuencia: Siempre	
<u>Resumen de tareas más importantes:</u>	

Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)
Revisar día a día sus inventarios para asegurarse de que no haya ningún inconveniente con ellos.	Diario	Alto
Garantizar un inventario de productos de calidad para los clientes con las compras y ventas de la compañía.	Diario	Alto
Desarrollar y aplicar estrategias de cuidado logístico para llevar el control del inventario.	Diario	Alto
Capacitar y supervisar a su equipo de trabajo para que puedan realizar buenas prácticas de almacenamiento y de dispensación.	Diario	Alto
<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Profesional Técnico en Topografía.	
Experiencia:	1 año en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	Conocimientos en el sector de la construcción.	
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
Calidad de trabajo	A	
Orientación al cliente	A	
Innovación	A	
Orientación a los resultados	D	
Integridad	A	
Productividad	A	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	B	
Trabajo en equipo	A	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido	Siempre	
Calor	Rara vez	
Vibraciones	Siempre	
Polvo	Siempre	
Frío	Rara vez	
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Riesgos de incendio	Rara vez	

Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
Equipamientos (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Maquinaria	
Datos confidenciales que maneja:	
Ninguno	
<u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u>	
Ninguno	

4.4. Esbozar un manual de procesos que permita determinar las acciones de reclutamiento que se han de tener en cuenta al momento de selección de personal en la Constructora INGPR S.A.S.

Reclutamiento

La propuesta para la organización es implementar un programa de reclutamiento en el que se define un lineamiento claro y conciso de la formación, las habilidades y las competencias que requiere el cargo, además de las fuentes y la forma cómo se va a llevar a cabo el reclutamiento.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento se le recomienda a la organización tener en cuenta tres factores clave que le darán una mejor visualización a la hora de reclutar:

La persona encargada del proceso de reclutamiento deberá empaparse sobre el puesto de trabajo que se va a ofrecer y hacer un análisis que proporcione información sobre el perfil requerido, las capacidades, los conocimientos, las habilidades y las aptitudes que se desea que tenga la persona elegida.

Se debe definir, antes de iniciar el reclutamiento, si se va a contratar una persona con una alta formación o si por el contrario son más importante otros factores, de modo que la empresa con posterioridad suministrará la información requerida.

Se debe tener claridad en cuanto al sistema de compensación que se va a ofrecer.

A continuación, se presenta el formato que deberá diligenciar el área que solicite personal, ya sea para puestos vacantes o nuevas plazas.

Tabla 31. *Formato para solicitud de personal*

	MANUAL DE PROCESOS XXX		MXX-XX-F-XX	
	PROCESO		FECHA 2021-XX-XX	Versión 1
	SOLICITUD DEL PERSONAL		Página 1 de 1	
Fecha de la solicitud:				
Nombre del solicitante:				
Nivel del cargo solicitado:				
Funciones del cargo:				
Tipo de contrato: Fijo _____ Indefinido _____				
Competencias (habilidades y destrezas)				
Responsabilidades por:				
Dirección de personas _____				
Manejo de dinero _____				
Confidencialidad de información _____				
Atención a usuarios _____				
Otro _____ Cúal _____				
Descripción del puesto y de las actividades que realizará:				
Características psicológicas:				
Características físicas:				
Herramientas y equipos que requiere:				
Sitio o lugar en el que se laborará:				
Riesgos a los que estará expuesto: (Ergonómico, psicosocial)				
Educación básica en:				
Bachiller: _____ Técnico en: _____				
Tecnólogo en: _____ Universitario en: _____				
Especialista en: _____ Conocimientos adicionales: _____				
Experiencia en: _____ Tipo de experiencia: _____				
Requerimientos específicos: _____				
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Solicitantes VoBo Gerente General</p>				

El fin del formato es dar un lineamiento claro y conciso del perfil requerido para que a partir de los datos se pueda determinar la fuente de reclutamiento, la técnica por utilizar y por último crear la invitación a la participación del cargo.

Fuente de reclutamiento

Dado que la empresa tiene un tamaño mediano y puesto que todos los perfiles que se lleguen a requerir en la organización no siempre se encontrarán disponibles en ella, se propone que se adopte una fuente de reclutamiento mixto, que se enfoque tanto en fuentes externas como internas y cuya política deberá orientarse en sus inicios hacia un reclutamiento interno seguido de uno externo, con el fin de dar prioridad a los empleados actuales para competir por las oportunidades existentes; si no se halla el candidato con el perfil y las habilidades deseadas en el personal actual se procederá a acudir las fuentes externas; este método contribuye a motivar a los empleados puesto que genera la percepción de que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional y que son los primeros en ser tenidos en cuenta para las vacantes; si ellos no cumplen los perfiles deseados la empresa buscará en el exterior, lo que dará la oportunidad de encontrar nuevos talentos, gente con nuevas ideas y una visión adicional, lo que proporcionará un balance entre motivar al empleados interno y a la vez tener la oportunidad de buscar nuevo capital humano.

Las técnicas que se recomiendan para realizar el reclutamiento son:

Reclutamiento interno: se recomienda la creación de una base de datos de todos los empleados que contenga información clave como estudios básicos, estudios secundarios, estudios universitarios, posgrados, diplomados y otros tipos de formación, además de una síntesis de las funciones que ha desarrollado en la organización y los reconocimientos o logros que haya obtenido en su carrera laboral, lo que ayudará a alcanzar mejores resultados en la búsqueda de un perfil determinado para las vacantes que se presenten; es importante actualizar

cada año la base de datos puesto que de modo permanente las variables antes descritas pueden llegar a cambiar; por otra parte, la empresa debe diseñar y poner en marcha un programa de sucesión que contemple las capacidades que tienen los actuales empleados y las futuras necesidades de la organización, con el fin de que la organización pueda ir formando los futuros relevos.

Para la difusión de la información sobre las vacantes disponibles se recomienda:

Enviar mensajes por la intranet con la solicitud de la vacante o las vacantes disponibles.

Avisos en los tableros de anuncios con el fin de llevar la información al personal que no tenga acceso directo al intranet, al tener en cuenta que la organización cuenta con personal de obra que con dificultad tendrá acceso a la información por medios electrónicos; esta medida contribuirá a obtener igualdad de condiciones.

Reclutamiento externo: en la actualidad la empresa realiza su reclutamiento por medio de bolsas de empleo, recomendación de los empleados y presentación espontánea (que aplica para el personal de obra); de modo adicional a estas modalidades se recomienda:

Seguir utilizando la técnica de bolsas de empleo SENA, a las que se debe adicionar la inscripción en las bolsas de empleo de las universidades, puesto que estas entidades pueden proporcionar candidatos en formación o recién graduados que pueden ser aptos para cargos que no requieran una larga experiencia, pero sí las condiciones de creatividad, innovación y nuevas perspectivas, lo que, a su vez, posibilitará proporcionar empleados con conocimientos específicos y una ardua experiencia.

Reclutamiento por internet: la organización no tiene activa esta técnica y se recomienda adoptarla puesto que en la actualidad los medios virtuales permiten una gran difusión de la información, además de que generan rapidez y facilidad para captar candidatos potenciales; este reclutamiento se puede realizar a través de la página de internet de la compañía.

Experiencia laboral								
Nombre de la empresa:								
Ubicación de la empresa:								
Ciudad:			Departamento:			País:		
Dependencia en la cual laboró:				Jefe inmediato (nombre completo):				
Cargo desempeñado:					Teléfono de la empresa:			
Fecha de inicio del cargo			Fecha de terminación en el cargo:			Tiempo total laborado:		
Año	Mes	Día	Año	Mes	Día	Años	Meses	Días
Motivo del retiro:								
Funciones desempeñadas:								
Firma del aspirante								

Fuente. Autoras

Selección

A partir del reclutamiento realizado, la etapa de selección tiene la función de elegir al individuo que más se adecua al cargo y al perfil solicitado; esta decisión se debe basar en los requerimientos plasmados en la tabla 31, puesto que estos datos son los que dan el lineamiento para la elección de personal más idóneo para el cargo.

Es importante tener en cuenta que la empresa se va a encargar en forma directa de ejecutar el proceso, puesto que en el diagnóstico que se realizó se pudo identificar que la organización en el pasado contrató a empresas externas para realizar el reclutamiento y la selección de personal y los resultados no fueron los esperados, de ahí que la compañía se decidió mejorar y fortalecer el Departamento de Gestión del Talento Humano a fin de que el mismo cuente con todas las herramientas para llevar a cabo un óptimo proceso de selección y contratación de personal.

requerimientos deseados y cómo se comporta el candidato frente a los demás solicitantes del puesto (Werther y Davies,1992); se recomienda que la persona que realice la entrevista la planee con anticipación, genere un ambiente cálido, evite preguntas discriminatorias y al finalizar anote las impresiones que tuvo del candidato. A continuación, se presentan algunas preguntas clave que se pueden utilizar en la entrevista:

¿Cómo se describiría a sí mismo?

¿Cómo intenta conseguir sus objetivos profesionales y personales?

¿Cuál parte de su formación cree que más le ha aportado?

¿Cómo cree que le han aportado sus anteriores experiencias profesionales?

¿Cuáles han sido sus logros y sus éxitos en su última empresa?

¿Por qué cambió de empresa?

¿Prefiere trabajar solo o en equipo?

¿Cuál es su retribución actual?

¿Cuáles son sus expectativas económicas de cara a este puesto?

¿Cuáles cree que son sus mayores virtudes y sus mayores defectos en el desarrollo del trabajo?

Hable de usted, de su forma de ser.

¿Cuáles situaciones le producen mayor incomodidad o tensión?

¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo? ¿Con sus superiores?

¿Y con sus subordinados?

¿Qué es lo que le atrae de esta empresa? ¿Por qué se ha interesado por ella?

¿Qué es lo que busca en un trabajo?

¿Trabaja bien bajo presión?

¿Qué nos aportaría si le contratásemos?

¿Tiene alguna pregunta?

La verificación de datos y referencias es una actividad que la empresa en la actualidad no lleva a cabo y que es importante incluir en el proceso de selección, puesto que permite verificar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato, además de que suministra más información sobre el mismo.

Tabla 34. Formato para verificación de datos.

	MANUAL DE PROCESOS XXX	MXX-XX-F-XX	
	PROCESO	FECHA 2021-XX- XX	Versión 1
	VERIFICACIÓN DE DATOS	Página 1 de 1	
Fecha:			
Nombre del candidato:			
Número de la cédula de ciudadanía:			
Cargo al que aspira:			
Nombres de las personas que referencia:			
Cargo:			
Empresa:			
Teléfonos:			
Cargo desempeñado:			
Principales responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:			
Características personales:			
Califique los siguientes aspectos:			
<ul style="list-style-type: none"> · Compromiso: · Responsabilidad: · Trabajo en equipo: · Comunicación: 			

<ul style="list-style-type: none"> · Orientación al resultado: · Adaptación a la cultura organizacional: 	
Verificación de referencia personales: Nombre: Parentesco: Observaciones:	Verificación de antecedentes judiciales Verificación satisfactoria SI_____ NO_____
Verificado por:	¿Por qué? Cargo:

En cuanto a la aplicación de pruebas, el proceso de selección de personal de la organización no contiene esta actividad; en el diagnóstico de la empresa se determinó que la organización no tendrá un psicólogo que aplique las pruebas psicotécnicas ni se contratará personal externo para la aplicación de las mismas.

La recomendación es la aplicación de una prueba de conocimiento a los candidatos seleccionados dependiendo del cargo al cual cada uno se postule, es decir, si el cargo requiere unos conocimientos específicos se deben aplicar las correspondientes pruebas; un ejemplo de ello se presenta con los ingenieros estructurales: no se pueden formar en el desarrollo de cálculos estructurales durante el proceso de formación, dado que de ellos depende la vida de los colaboradores que están en la obra y la de los futuros habitantes de los inmuebles.

Con posterioridad se debe realizar un nuevo filtro con el fin de seleccionar a los candidatos que mejor se hayan ajustado al cargo de acuerdo con la aplicación de las pruebas de conocimiento; se hace importante proceder a una nueva entrevista con los candidatos elegidos, que deberá ser aplicada por el jefe inmediato dado que en última instancia es el que conoce el perfil que requiere el cargo y quien deberá tomar la decisión de la elección de la persona idónea

para ocuparlo; en el desarrollo del trabajo se hizo claridad acerca del papel del personal de gestión de talento humano, que es un acompañamiento para la elección del personal, pero deberá ser el jefe inmediato el que tome la decisión final; el objetivo de esta entrevista es conocer los candidatos elegibles, identificar actitudes y habilidades y tener una percepción del mismo, al igual que exponer una descripción realista sobre el cargo por desempeñar con fin de crearle conciencia a la persona sobre todos los aspectos del puesto; esta entrevista ayudará a obtener más información del candidato con el fin de tener más elementos que puedan contribuir a la toma de la decisión final.

Una vez identificado el candidato idóneo para el cargo es importante realizar los exámenes médicos de ingreso establecidos por ley, cuyo objeto es determinar las condiciones físicas y psicológicas del trabajador antes de su contratación, lo que ayudará a determinar si el candidato cumple las condiciones físicas que requiere el cargo.

La decisión final de contratar deberá basarse en todos los resultados obtenidos en los pasos anteriores y deberá estar en cabeza del jefe inmediato del puesto; es importante que la organización comunique los resultados finales a los candidatos que no fueron elegidos con el fin de crear una buena imagen de la compañía; además, ellos entran a formar parte de un banco de datos, que más tarde puede ser utilizado como fuente de reclutamiento para vacantes futuras; es importante que la empresa aproveche la información que se tiene de los candidatos que participaron en las convocatorias puesto que la organización invirtió dinero y tiempo en los candidatos y puede ahorrarse un recorrido para futuras vacantes.

La efectividad en el proceso de reclutamiento y selección de personal se puede medir por el nivel de rotación de los empleados y por el resultado en la evaluación de desempeño.

El analista de cargo, con base en la información que se recolecte debe diseñar los nuevos perfiles de cargos, detallando los requisitos de conocimientos, habilidades y capacidades que

debe tener el ocupante, discriminando qué hace, cómo, cuándo, por qué y para qué lo hace, información que debe ser complementada con las responsabilidades y condiciones en las que desarrolla el trabajo cada colaborador.

A continuación, se presenta el modelo del perfil de cargo implementado por la empresa constructora INGPRAS.A.S.

Tabla 35. Formato de perfil de cargo

	MANUAL DE PROCESOS XXX	MXX-XX-F-XX	
	PROCESO	FECHA 2021-XX-XX	Versión 1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO	Página 1 de 1	
Título actual del puesto:	Título del puesto del Jefe Inmediato:		
Unidad a la que pertenece:			
Fecha:			
Propósito General del puesto:			
Supervisa a otros: (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)			
Supervisión recibida: (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)			
Del:			
Frecuencia:			
<u>Resumen de tareas más importantes:</u>			
Tareas	Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	Grado de relevancia (alto - medio - bajo)	

<u>Requisitos exigidos para el puesto:</u>		
Educación formal o equivalente necesaria:		
Experiencia:		
Conocimientos:		
<u>Competencias:</u>		
Competencia:	Grado de competencia (Basado en el Diccionario)	
<u>Condiciones Ambientales:</u>		
Factores	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Ruido		
Calor		
Vibraciones		
Polvo		
Frío		
Otros: (especifique)		
<u>Salud y Seguridad:</u>		
Condición	Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)	
Riesgos de incendio		
Riesgos mecánicos		
Riesgos eléctricos		
Otros: (especifique)		
Equipamientos: (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)		
Datos confidenciales que maneja:		

Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)
--

Aprobaciones

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Fuente: Autoras

El diseño de cargos facilita el desarrollo de los siguientes procesos:

Reclutamiento: le permite al área de GTH buscar candidatos que cumplan los requisitos del cargo.

Selección de personal: se pueden diseñar pruebas y entrevistas con base en los requisitos del cargo.

Inducción de colaboradores: cada empleado conoce el objeto de su puesto de trabajo y en forma adicional las funciones que debe desarrollar, lo que le permite participar de manera activa en el proceso con el fin de promover su desarrollo integral

Evaluación de desempeño: los empleados son conscientes de los objetivos y metas que deben alcanzar

Mantenimiento de personas: el área de seguridad y salud en el trabajo puede diseñar el profesiograma con base en las funciones, aptitudes y riesgos de cada cargo.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que le sirve a la organización para obtener la mejora continua de los procesos y de los resultados de los colaboradores y a través de la que se puede llegar a la motivación laboral y al desarrollo integral de los mismos.

En este proceso es muy importante socializar los resultados de la evaluación con cada uno de los evaluados, con el propósito de resaltar sus fortalezas y de motivarlos a mejorar los

factores en los que puedan presentar alguna debilidad. La empresa frente a los resultados debe promover el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y facilitar la formación, lo que llevará a la mejora continua y al desarrollo integral del recurso humano.

Tabla 36. Evaluación y escala de desempeño laboral.

	MANUAL DE PROCESOS XXX	MXX-XX-F-XX	
	PROCESOS	FECHA 2021-XX- XX	Versión 1
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 1 de 1	
NIVEL EJECUTIVO			
Nombre del empleado:		CC:	
Cargo			
Jefe directo			
Fecha:			
Escala Evaluación			
Descripción		Nota	
Es excelente, sobrepasa altamente las expectativas		5.0	
Excede los requerimientos y agrega valor		4.5	
El nivel de cumplimiento es satisfactorio		4.0	
Cumple en forma aceptable		3.5	

Cumplió con el mínimo requerido	3.0	
El nivel de cumplimiento es deficiente	2.0	
No cumplió	1.0	
No se presentó a la empresa	0.0	
COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS CARDINALES		
CALIDAD DE TRABAJO: Tener amplios conocimientos de los temas referidos a las funciones de su puesto. Capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel y de otros. Tener juicio para desarrollar las actividades. Compartir el conocimiento profesional.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para conocer y entender todos los temas relacionados con su especialidad y aún en temas más complejos. Comparte su conocimiento y es un referente entre sus pares. Muestra interés por aprender constantemente.	
B	Capacidad para entender y conocer temas relacionados con su especialidad. Es valorado por otros por su conocimiento. Muestra interés por aprender.	
C	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad. Cumple con sus funciones satisfactoriamente.	
D	Conoce de temas relacionados con su especialidad sin que alcance un nivel requerido. No muestra interés por aprender.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Disposición para satisfacer las necesidades de los clientes a fin de cumplir con sus expectativas.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y satisfacerlas. Capacidad de asumir como un compromiso personal los pedidos de los clientes, haciendo que se superen sus expectativas.	
B	Capacidad para representar los intereses del cliente y ejecutar acciones para lograr su satisfacción.	

C	Capacidad para realizar seguimientos a las necesidades de los clientes. Brinda una respuesta inmediata a los requerimientos o problemas.	
D	Da una respuesta al requerimiento del cliente, corrigiendo eventualmente los errores cometidos.	
INNOVACIÓN: Capacidad de idear soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto, la organización, los clientes o el mercado.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para presentar soluciones originales, no ofrecidas antes.	
B	Capacidad para presentar soluciones a problemas.	
C	Capacidad para recomendar soluciones para resolver problemas, utilizando su experiencia.	
D	Utiliza o recomienda soluciones comunes para resolver problemas.	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Capacidad para actuar con rapidez cuando se refiere a la toma de decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar un proceso establecido.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para actuar con eficiencia. Modificar los procesos necesarios que contribuyan a la eficiencia de la empresa.	
B	Capacidad para superar estándares de desempeño. Habilidad para trabajar con objetivos establecidos. Promueve el mejoramiento de la calidad, satisfacción al cliente y ventas.	
C	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	
D	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente.	
INTEGRIDAD: Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Disposición a actuar con honestidad.		
GRADO	DETALLE	NOTA

A	Capacidad de actuar según sus valores. Ser considerado como un referente.	
B	Capacidad de actuar según sus valores.	
C	Capacidad de ser honesto en las relaciones con sus clientes y dar a todos un trato equitativo.	
D	Habilidad para ser honesto en las situaciones de trabajo.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
LIDERAZGO: Habilidad necesaria para orientar la acción a los demás, inspirando valores de acción. Habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento, realizar feedback, tomando en cuenta las opiniones de otros. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para orientar a un grupo a una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar seguimiento, brindar feedback, integrando las opiniones de los demás.	
B	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fija objetivos, realizar seguimiento y feedback a los integrantes.	
C	Habilidad para fijar objetivos realizando un adecuado seguimiento.	
D	El grupo no le percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos y darles seguimiento.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Se refiere a la habilidad para comprender rápidamente los cambios que ocurren en el entorno, las oportunidades en el mercado, las amenazas para el negocio, así como las fortalezas y debilidades propias de la empresa.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para comprender rápidamente los cambios que ocurren en el entorno, las oportunidades en el mercado, las amenazas para el negocio, así como las fortalezas y debilidades propias de la empresa.	
B	Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado para hacer negocios.	
C	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno.	

D	No percibe los cambios del entorno que modifican la forma actual de funcionar el mercado.	
INICIATIVA: Es la predisposición a actuar proactivamente, realizando acciones concretas. Concretas acciones tomadas en el pasado y busca nuevas opciones para solucionar problemas.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para anticiparse a situaciones con una visión a largo plazo. Actúa para crear oportunidades o evitar problemas. Promueve ideas innovadoras. Capacidad para considerarse un referente en esta competencia.	
B	Capacidad para adelantarse a acontecimientos de corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar problemas.	
C	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, anticipándose a los problemas que puedan ocurrir.	
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento.	
DESARROLLO EN EQUIPO: Es la habilidad para desarrollar los recursos humanos. Facilidad de relación interpersonal. Capacidad de generar en otros, compromiso y fidelidad.		
GRADO	DETALLE	NOTA
A	Capacidad para desarrollar su equipo y los recursos humanos de la organización en general.	
B	Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas estratégicas.	
C	Capacidad para comprender el concepto de desarrollo del propio equipo.	
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo.	
TOTAL:		
Cursos y conocimientos por adquirir/ desarrollar:		
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma Evaluador</p>		

Fuente: Tomado de evaluaciones de desempeño prácticas profesionales Universidad el rosario (2017).

Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico realizado para conocer la situación actual del proceso de talento humano en la empresa Constructora INGPRAS.A.S., se pudo evidenciar la inadecuada planeación estratégica dentro del área de recursos humanos que son necesarios para el buen funcionamiento de esta, así mismo, falencias en los procesos de reclutamiento y selección, se reconoce que es necesaria una estructuración de las descripciones de los puestos para que de esta manera sea más rápido conocer las necesidades de la empresa en cuanto a personal, la carencia de medios de evaluación y control y el escaso sistema de toma de decisiones que no posee en la actualidad.

Por otro lado, se desarrolló el segundo objetivo, definiéndose el modelo de gestión del talento humano por competencias para la constructora INGPRAS.A.S basado en la metodología de Martha Alles, en primer lugar, se definió la misión, visión, objetivos corporativos y manual de funciones, seguidamente el gerente general seleccionó las competencias cardinales y específicas por cada nivel de cargos que más se ajustan a las necesidades empresa, posteriormente se desarrolló el diccionario de competencias conductuales para la empresa, abiertas en grados con la definición correspondiente de cada uno de ellos.

Así mismo, se logró desarrollar el tercer objetivo, aplicando las fases correspondientes al proceso metodológico para el diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias, de acuerdo con las características y requerimientos específicos de la constructora INGPRAS.A.S. Cada una de las fases tiene como objetivo determinar en forma detallada los requisitos mínimos para los diferentes perfiles de cargos basados en competencias laborales, a fin que el ocupante realice sus actividades logrando los resultados esperados por la empresa,

además el diseño de los perfiles de cargo facilita el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal.

Por último, se ejecutó satisfactoriamente el cuarto objetivo que esta direccionado al esbozo de un manual de procesos que permite determinar las acciones de reclutamiento que se han de tener en cuenta al momento de selección de personal en la constructora INGPRAS.A.S., se definieron las fuentes y técnicas más apropiadas para la empresa y se crearon los formatos correspondientes tales como, solicitud de personal, solicitud de inscripción al proceso de selección, selección inicial de candidatos y verificación de datos para facilitar los procesos⁷, en este mismo sentido, se planteó la evaluación del desempeño, el cual permite analizar el cumplimiento de objetivos en un tiempo determinado, además busca que los jefes tengan claridad acerca de los objetivos que deben trazar con cada uno de los colaboradores.

Recomendaciones

Tomando en cuenta que el alcance del presente trabajo de grado es el diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la constructora INGPRÁ S.A.S., se recomienda una segunda etapa de implementación del modelo.

Cada vez que la empresa realice una nueva planificación estratégica, o decida implementar nuevas ideologías de trabajo, el modelo de competencias deberá reajustarse, con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias adoptadas y comprometer al personal con las mismas.

En este mismo sentido, desde la gerencia se debe conservar su compromiso con la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias, con el fin de liderar su ejecución a través de todos los procesos de talento humano. Considerando que el modelo tiene alto impacto hacia los colaboradores, se debe incluir la participación de los mismos.

Se recomienda a la dirección de talento humano, la importancia de hacer un proceso de reinducción con los colaboradores, con el fin de socializar con ellos el objeto del cargo que están desempeñando y la contribución de cada uno de ellos al cumplimiento de la estrategia organizacional, de tal manera que cada persona sienta la importancia que tiene para la empresa.

Referencias

- Bonilla, B. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. (Editorial Universidad Estatal a Distancia). Recuperado de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Brenes1.pdf>
- Cevallos Sánchez, Y. P. (2013). *Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena*. (Trabajo para obtener el título de Licenciatura en Administración Pública, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La libertad, Ecuador). Recuperado de <file:///C:/Users/natalia.guerrero/Desktop/GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL,%20DIRECCI%C3%93N%20PROVINCIAL%20AGROPECUARIA%20DE%20SANTA%20ELENA,%20A%C3%91O%202013.pdf>
- Chiavenato. E. (2009). *Gestión de Talento Humano*.
- D'Alessio, I. (2018). *El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. (CENTRUM católica - Pontificia Universidad católica del Perú).
- De La Cruz Tomalá, A. G. (2018). *Gestión del Talento Humano, en el Centro De Prácticas UPSE - Río Verde, Cantón Santa Elena, 2018*. (Trabajo para obtener el título en Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4306/UPSE-TAA-2018-0016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De León Lol, E. R. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. (Trabajo para obtener el título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar Retalhuleu, Guatemala). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. (Lecciones aprendidas, Grupo Planeta).

Evans, J. & Linsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. (9ª. Edición. Cengage Learning Editores. México).

Fernández, H. (2005). *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo*. (Revista electrónica de Investigación educativa, México).

Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. (Revista universidad EAFIT, 63-71).

Gómez Blanco, C. M. & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. (Trabajo presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/445/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%20c3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kotler, P & Gary, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. (7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México).

Louffat, E. (2015) *Fundamentos del proceso administrativo*. (Universidad ESAN)

Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*.

Oslo, de M. (2010). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Organización de cooperación y desarrollo económicos oficinas de estadísticas de las comunidades europeas*.

Martínez Quintana, J. N. & Cardona Lizalda, L. (2017). *Diseño De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para La Empresa Multimasivos Ltda*. (Proyecto de grado para obtener el título de Ingeniero Industrial, Universidad Católica de Pereira, Pereira, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5427/1/DDMIIND66.pdf>

Moreno, R. (2014). *Beneficios de la utilización de un sistema de gestión, basado en la filosofía de calidad para las pequeñas y medianas empresas constructoras*. (Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/6999/TESIS%20COMPLETA.pdf?sequence=1>

Ortoll, E. (2004). *Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo*. El profesional de la información, 338-345.

Pallares Utria, E. R. (2012). *Diseño De Un Programa De Desarrollo Organizacional Basado En La Percepción Del Clima Laboral Del Clima Organizacional De Los Empleados De La Empresa Suliquidado S.A.* (Trabajo presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, Universidad de la costa. Barranquilla, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/780/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano Como Estrategia Para Retención del Personal*. (Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, Universidad de Medellín. Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, J. (2015). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. (Cengage Learning Editores, España).

Sagi Vela, L. (2004). *Gestión por Competencias*. (Editorial ESIC, España, Madrid).

Sainz, V. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. (Editorial ESIC, España, Madrid).

Tovar, D. & Pabón, M. (2015). *Planeación estratégica para la empresa Mensajería Confidencial S.A. oficina Cúcuta*. (Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia). Recuperado de <http://alejandria.ufps.edu.co/descargas/tesis/1490498.pdf>

Varela, R. & Bedoya, O. (2006). *Modelo Conceptual De Desarrollo Empresarial Basado En Competencias*. (Estudios Gerenciales, 21-47).

Anexos

Anexo 1. Entrevista representante legal Constructora INGPRA S.A.S.



Objetivo: La presente entrevista tiene como objeto analizar los procesos de recursos humanos principalmente selección y capacitación del personal.

- 1.- ¿Posee un mapa de competencias?

- 2.- ¿La empresa cuenta con el área de recursos humanos?

- 3.- ¿Considera importante que la empresa seleccione personal conforme a las competencias laborales acorde a su perfil laboral?

- 4.- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento o selección de personal nuevo en la empresa?

- 5.- ¿Qué políticas tiene la empresa en cuanto a la selección del personal tanto operativo como administrativo?

- 6.- ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de seleccionar al nuevo integrante?

- 7.- ¿Capacitan el personal constantemente?

Anexo 2. Entrevista dirigida al personal administrativo de la empresa

Genero_____

Estudios realizados_____

Cargo dentro de la empresa_____

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRÁ S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?
7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?
8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?
9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?
10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?
11. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?

Anexo 3. Entrevistas aplicadas.

UFPS Universidad Francisco de Paula Santander
Vigilada Mineducación

147 INK020002 - 6

Objetivo: La presente entrevista tiene como objeto analizar los procesos de recursos humanos principalmente selección y capacitación del personal.

1. ¿Posee un mapa de competencias?

No, Actualmente la empresa no cuenta con mapa de competencias.

2. ¿La empresa cuenta con el área de recursos humanos?

Si, no está estructurada como es debida, se debe mejorar para poder alcanzar un 100% de las expectativas esperadas.

3. ¿Considera importante que la empresa seleccione personal conforme a las competencias laborales acorde a su perfil laboral?

Si es importante, sin embargo por cuestiones de tiempo y necesidad de personal en el Area Operativa no se realiza mucho, si la persona es competente o no, si tiene experiencia en la labor que va a desempeñar.

4. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento o selección de personal nuevo en la empresa?

Se realiza por medio de las redes sociales, medios de comunicación masiva y recomendaciones con amigos.

5. ¿Qué políticas tiene la empresa en cuanto a la selección del personal tanto operativo como administrativo?

No existen actualmente políticas algunas respecto a la selección del personal.

6. ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de seleccionar al nuevo integrante?

Los únicos criterios que se tienen en cuenta, es que la persona a contratar sea mayor de edad, tenga experiencia

Avenida Gran Colombia No. 12E-96 Barrio Colsag
Teléfono (057)(7) 5776655 - www.ufps.edu.co
oficinadeprensa@ufps.edu.co San José de Cúcuta - Colombia
Creado mediante decreto 323 de 1970

en el cargo, no tenga antecedentes judiciales y disponibilidad de tiempo.

7. ¿Capacitan el personal constantemente?

El personal recibe capacitación en cuanto a riesgos laborales, especialmente los del área operativa

Cargo dentro de la empresa: Jefe de Talento Humano

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPR S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

ni idea

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

Nose

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?


El ser poco competente en cada cargo que desempeñen

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

Los contratos con el sector público y privado, que tiene en la actualidad

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

Las capacitaciones son unas de las principales debilidades que he observado

 **Universidad Francisco de Paula Santander**
Vicerrectoría de Investigación

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?
Gestión de talento humano

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?
Sí

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?
Sí

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?
Administrativos y operativos

11. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?
Creo que son importantes las capacitaciones en competencias laborales.

Avenida Gran Colombia No. 12E-96 Barrio Colsag
Teléfono (057)(7) 5776655 - www.ufps.edu.co
oficinadeprensa@ufps.edu.co San José de Cúcuta - Colombia
Creada mediante decreto 323 de 1970

Cargo dentro de la empresa: Planeación de proyectos

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRÁ S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

No sé.

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

El ser responsable con los contratos y sus clientes.

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

De los administrativos es poco lo que puedo hablar, pero de los operativos, especialmente maestros de construcción y ayudantes les falta mucho compromiso en la empresa.

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

La dirección y la gestión de la empresa en el área de proyectos.

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

El no capacitar al personal operativo, especialmente a ayudantes y maestros de obra.

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

conocimientos en la planeación de proyectos.

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

No sé.

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Sí.

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Sí.

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

El área operativa.

11. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?

Sí, estoy de acuerdo en las capacitaciones.

Cargo dentro de la empresa: Tecnólogo en Obras Civiles

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPR S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

Hasta la presente no sé cuál es la misión ni la visión de la empresa, así como los valores que rigen la misma.

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

El estar posesionada en el mercado desde hace años, la cual hace competitiva en el sector de la construcción.

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

Falta de Compromiso con la empresa.

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

La activación de la economía en el sector de la construcción.

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

La poca preparación que tienen algunos ayudantes del sector de la construcción que laboran en la empresa

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Conocimiento en tecnología en obras civiles.

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

Por medio del ejecutivo y la dirección de proyectos.

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Sí

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Sí

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

Operativa y gestión y planeación de proyectos.

11. En su opinión, ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?

Las capacitaciones en competencias laborales son indispensables en toda empresa

Cargo dentro de la empresa: ASESOR FINANCIERO

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRA S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

tengo entendido que la empresa no tiene a la vista dichos valores corporativos

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

Creo que los contratos con las entidades publicas

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

Creo que las principales debilidades se aporan en el desconocimiento de las políticas y valores corporativos de la empresa

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

El tiempo que lleva en el mercado

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

falta de compromiso por parte del personal operativo de la empresa

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Realizar actividades contables

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Si

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Si

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

Planeación de Proyectos y el area operativa

11. En su opinión, ¿Por qué es importante preparar al personal en competencias laborales?

Porque de esta forma puede direccionarse la empresa a hacer altamente competitiva en el mercado

Cargo dentro de la empresa: Secretaria General

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRA S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

Es poco lo que conozco al respecto.

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

El ser responsable con los compromisos que adquieren cada proyecto.

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

En el tiempo que llevo en la empresa, he logrado observar que tanto los operativos como los administrativos no cuentan con experiencia en los cargos que ocupan, en los operativos en cuanto a la labor que desempeñan como lo es de algunos ayudantes de construcción.

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

Cumplir con cada uno de los compromisos.

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

El no realizar capacitaciones en cuanto a la competencia
Laboral

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Conocimiento en el área financiera, Administrativa y
Operativa.

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Si

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Si

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

Las 3 áreas son importantes: Administrativa
Operativa y Planeación de Proyectos

Cargo dentro de la empresa: Auxiliar de topografía

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPR S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

no conozco ni la visión ni la misión de la empresa

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

la seriedad y el cumplimiento en los contratos

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

en ambos casos: operativos y administrativos, se aprecia que les falta experiencia, incluyendo a los que llevan tiempo laborando en la misma

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

la responsabilidad y cumplimiento en los contratos

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

no realizar capacitaciones

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

identificar riesgos en el puesto de trabajo
y mejora continua

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

hasta la presente la empresa realiza
reuniones, charlas respecto a los proyectos

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Si

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Si

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

todas la areas

Cargo dentro de la empresa: Ingeniero civil

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en la empresa constructora INGPRO S.A.S.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?

la verdad desconozco la misión y la visión de la empresa.

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

En cuatro meses que llevo como pasante de la empresa en el área de ingeniería civil no sé que fortalezas pueden identificar la empresa como tal.

3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican en el personal administrativo y operativo de la empresa?

En el personal administrativo no sé, pero en el operativo (construcción) que es donde desarrollo mi pasantía, he observado que muchos trabajadores, carecen de experiencia

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la empresa?

El ser competitivo en el sector de la construcción

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica a la empresa?

la falta de personal capacitado en el área operativa

6. ¿Qué estilo de competencias es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Conocimiento en Ingeniería civil, especialmente en vivienda

7. ¿De qué manera su empresa fomenta el liderazgo?

8. ¿Tiene bien claro las funciones en su puesto de trabajo?

Sí

9. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de las competencias laborales en sus respectivos puestos de trabajo?

Sí

10. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la empresa?

Planificación de proyectos

Anexo 4. Evidencias Fotográficas.



