

IGTH0014
2016
Ej. 1

1323971

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
EL ÁREA DE TALENTO HUMANO QUE PERMITA EL DESARROLLO
DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA EMPRESARIAL SALAMANCA (CUES) DE LA
CIUDAD DE BARARANQUILLA**

**LUCILA ISABEL MARTES RODRÍGUEZ
GISELLA MARGARITA VIZCAÍNO SOLANO**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POSGRADO
2016**



ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| RESUMEN..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1. Planteamiento del problema de investigación..... | 4 |
| 1.1 Descripción del problema..... | 5 |
| 1.2 Delimitación..... | 7 |
| 1.3 Formulación del problema de investigación. | 8 |
| 1.4 Objetivos. | 9 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN. | 9 |
| CAPÍTULO 2. TEORÍAS RELEVANTES | 12 |
| 2.1. Gestión del talento humano..... | 12 |
| 2.1.1. Funciones de talento humano..... | 15 |
| 2.2. Competencia..... | 22 |
| 2.3. Gestión por competencias | 26 |
| 2.4. Gestión del talento humano por competencias..... | 27 |
| 2.4.1. Corrientes diferenciadoras en la gestión por competencias. | 30 |
| 2.4.2. Tipos de competencias organizacionales | 32 |
| 2.4.3. Modelo de competencias..... | 38 |
| 2.4.4. Metodología recomendada para implementar un sistema de gestión por competencias..... | 43 |

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado:

DEDICATORIAS

A Dios, por llenarme cada día de sabiduría para orientar mi vida, por su amor y Misericordia, por llevarme de la mano, renovar mis fuerzas, y en medio de cada experiencia vivida, confirmarme que a los que creemos en Él, todo obra para bien.

A mi maravilloso esposo e hijos, quienes cada día me motivaron e impulsaron para seguir dando pasos de fe. A ellos por llenar de gozo y alegría mis días.

A mis Padres, Hermana y familiares, quienes me han apoyado en cada etapa de mi vida, por su amor, por su ejemplo de perseverancia y constancia.

A Mi compañera de este gran reto, ya que uniendo esfuerzos y sacrificios logramos sacar adelante este gran sueño.

A todos ellos dedico este logro.

Lucila Martes Rodríguez

A Dios por permitirme llegar hasta aquí, con muchas fuerzas y voluntad, porque con su infinito amor y misericordia no me dejó claudicar y me llenó de fuerzas para continuar.

A mi familia, mi esposo y mis hijos, que han sido mi apoyo y mi fuente de inspiración. Ellos que se han sacrificado por mí y me han regalado tiempo para poder culminar este proyecto, por creer en mí y entenderme.

A mis padres y todos aquellos que han creído en mí.

Gisella Vizcaino Solano.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primera instancia a Dios porque permitió que este sueño se hiciera realidad DIOS, porque nos guio, acompaño y lleno de sabiduría e inteligencia para alcanzar cada día los objetivos propuestos.

A nuestros familiares y amigos, quienes estuvieron siempre atentos apoyándonos y motivándonos para llevar a feliz término este proyecto que dando pasos de fe iniciamos y culminamos.

Agradecemos a todo el personal de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CÚES, por su disposición y colaboración para llevar a cabo este estudio.

Agradecemos a nuestra tutora de trabajo, Dra. Olga Calderín y al Ing. Winston Fontalvo por sus valiosos aportes, colaboración y apoyo incondicional, de igual manera a todos aquellos que nos acompañaron en este proceso.

A todos ellos mil gracias.

Lucila Martes Rodríguez

Gisella Vizcaíno Solano

RESUMEN

El sistema por competencias introducido a la Gestión del Talento humano dentro de las organizaciones resulta ser una manera de administración eficiente del talento humano, ya que permite alinear a las personas a los objetivos estratégicos, debido a esto es necesario que el modelo implementado en cada compañía se encuentre adaptado a la estrategia de la organización y de esta manera evidenciar resultados propios para cada organización.

El presente trabajo plantea una propuesta para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una corporación universitaria mediante las fases de revisión bibliográfica, diseño y propuesta de Implementación. Un sistema de gestión por Competencias eficaz, pertinente y ajustado a las necesidades de la organización, a través del cual se podrá diagnosticar, evaluar, comparar, gestionar el talento humano para el desarrollo de las capacidades dinámicas.

El modelo de gestión propuesto aportará el desarrollo humano y organizacional necesario para abordar la estrategia del negocio; crecimiento que se verá reflejado en la productividad y la competitividad; así mismo, permitirá tener una visión de “administración del talento humano” como un proceso transversal en toda la organización, dado que su gestión involucra al equipo directivo, jefes, líderes de procesos y todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que todos los miembros de la empresa tengan conocimiento, y apropiación del modelo.

Palabras Claves: Talento Humano, Gestión por Competencias, Capacidades Dinámicas.

ABSTRACT

The competency system introduced to the human resource management inside organizations become to be one way of efficient administration of the human resource. It allows to encourage people to the main objective, so that it is necessary that this model, this strategy have to be implement in each company depending of the company's strategy and goals so that they will be able to show results.

This paper work purpose a design of a competency system for the human resource management in a university corporation, using different phases as bibliography revision, design and implementation proposal. A management model of effective competition, relevant and adjusted to the company needs, through which it will be able to diagnose, evaluate, buy, management the human resource for the development of the dynamic qualities.

The management model propose here will provide the human and organizational development needed to approach the business strategy. This Growth will be reflected in the productivity and the competitiveness. Likewise will allow have a vision of "management of human resource" as a transversal process in all the organization, as its management involve to the CEO team, heads, leaders, and all the workers in the company with the purpose of all the company members know the model and the knowledge of it.

Key Words: Competency, Management Resource, performance evaluation, dynamic capacity.

| | |
|---|----|
| 2.4.5. Cómo aplicar cada uno de los distintos procesos de recursos humanos a la gestión por competencia..... | 45 |
| 2.5. Capacidades Dinámicas | 48 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 58 |
| 3.1. Caracterización del direccionamiento estratégico y la estructura organizativa..... | 58 |
| 3.2. Identificación de las capacidades distintivas de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES. | 58 |
| 3.3. Determinar el modelo de competencias de acuerdo a las necesidades de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES..... | 59 |
| 3.3.1. Diseño de los procedimientos y documentos basados en el modelo de gestión del talento humana por competencia propuesto por Martha Alles..... | 59 |
| 3.4. Enfoque metodológico. | 60 |
| 3.4.1. Tipo y diseño de investigación..... | 60 |
| 3.4.2. Fuentes primarias y secundarias..... | 61 |
| 3.4.3. Herramientas y estrategias metodológicas. | 61 |
| 3.4.4. Variables | 62 |
| 3.4.5. Población y Muestra..... | 62 |
| 3.4.6. Tipo de Muestreo. | 63 |
| 3.4.7. Técnicas de recolección de datos. | 63 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES | 65 |
| 4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CUES..... | 65 |
| 4.1.1. Estructura organizativa..... | 72 |

| | |
|--|-----|
| 4.2 CAPACIDADES DISTINTIVAS PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE SALAMANCA..... | 73 |
| 4.3 PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIA PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA CUES..... | 76 |
| 4.3.1. Fases del diseño del sistema general de gestión por competencias..... | 77 |
| 4.3.2. Caracterización de la organización | 78 |
| 4.3.3. Conformación de equipo de líderes del proyecto para el Sistema de Gestión por Competencias | 79 |
| 4.3.4. Identificación y construcción de las competencias | 80 |
| 4.3.5. Diccionario de competencias | 80 |
| 4.3.6. Sensibilización | 81 |
| 4.3.7. Sistema de Gestión por Competencias para la CUES | 81 |
| CONCLUSIONES | 131 |
| RECOMENDACIONES | 133 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 136 |
| ANEXOS | 144 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Clasificación de las competencias según distintos autores | 36 |
| Tabla 2. Definiciones de capacidades dinámicas en la literatura | 52 |
| Tabla 3. Capacidades distintivas de la CUES | 74 |
| Tabla 4. Definición de competencias para la CUES. | 84 |

LISTADO DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Modelo de Iceberg. | 39 |
| Ilustración 2. Modelo propuesto por Martha Alles | 40 |
| Ilustración 3. Esquema de pasos para diseñar procesos de gestión por competencias..... | 44 |
| Ilustración 4. Estructura organizacional de la CUES..... | 72 |

INTRODUCCIÓN

La concepción del Desarrollo Organizacional ha tenido una evolución que ha permitido a lo largo de los años posicionar a las personas dentro de las organizaciones como un factor determinante en el logro de los objetivos organizacionales. Es así como cada uno de los procesos y subprocesos de Talento Humano pueden llegar a ser imitados por otras organizaciones, sin embargo lo único que no lograrían y que seguirían siendo el valor agregado, el sello diferencial de las personas que laboran en la organización.

Es así como el imperativo de transformar el área de talento humano para convertirla en socio estratégico ha dejado de ser una utopía para convertirse en una realidad. Donde el rol del área de talento humano, se fortalece y responde a las exigencias del entorno competitivo que están afrontando las organizaciones para alcanzar los objetivos estratégicos. Eso significa pasar de una gestión del talento humano, solo interesada por competencias netamente técnicas para responder al negocio a competencias que permitan planificar estrategias de crecimiento y que ayuden al logro de los objetivos de la organización.

La cuestión entonces es traducir a nuevos enfoques la gestión del talento, entre los cuales destaca la gestión por competencia, en métodos suficientemente operativos e integrados que permitan sustituir las viejas prácticas de gestión humana, por una gestión basada en competencias que garanticen el desempeño óptimo de sus empleados y el aporte al logro de los objetivos organizacionales. En este orden de ideas, resulta importante implementar una gestión por competencia que pueda dar aportes inmediatos, alienando el aporte humano a las necesidades estratégicas del negocio (González, 2012).

Según la consultora Martha Alles (2013), “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: ¿hacia dónde vamos?, los objetivos y la misión: ¿qué hacemos?; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”.

En esta búsqueda de personal idóneo y comprometido, La CUES reconoce que los procesos de selección de personal, formación del personal y evaluación del desempeño, juegan un papel importante en las organizaciones, ya que permiten alinear al personal con la estrategia, definir cuál es el mejor filtro para seleccionar al personal, la mejor forma de desarrollar las competencias de los colaboradores y cómo evaluarlos, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las empresas, quienes definen mecanismos para medirlas proyectando su potencial y correcto desarrollo.

Por lo anterior el presente trabajo se realiza con un esquema basado en el modelo de gestión por competencia teniendo como base la autora Martha Alles, quien nos permitirán fortalecer la selección, Capacitación y entrenamiento, desarrollo, evaluación de desempeño.

Este estudio está fundamentado en el trabajo no solo de los miembros de investigación sino también de los directivos de la institución mencionada quienes apoyaron con documentación e ideas que son un insumo para el logro de los objetivos de este proyecto. Los autores de este estudio, esperan que el material sea la base para la implementación y evaluación de un sistema de gestión por competencia que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas de la CUES.

Siendo las capacidades dinámicas la búsqueda de la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones: “podríamos decir que se ha ocupado de la cuestión fundamental de cómo las empresas desarrollan habilidades y competencias que les permiten competir y obtener ventajas competitivas duraderas” (Carattoli, 2013).

Es decir, las habilidades con las que cuenta la CUES de integrar construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigirlas a entornos que cambian rápidamente. Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en la búsqueda de una eficacia mayor.

Por lo anterior el trabajo se encuentra organizado en varios capítulos, comenzando por la descripción del problema, en donde se refleja las consecuencias de no contar con un enfoque por competencias, del cual se desprende la respectiva formulación y sistematización del problema, así mismo se encuentra la justificación del trabajo y sus beneficios para la empresa, luego se procedió al planteamiento de los objetivos y la elaboración del marco referencial con la descripción del marco legal y teórico, posteriormente se planteó el diseño metodológico y los aspectos administrativos del mismo. Para el desarrollo del trabajo se aplicó un instrumento de recolección de información que permita identificar las funciones y perfiles de cada cargo, teniendo en cuenta las competencias corporativas que se habían definido previamente, luego se elaboraron los procedimientos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

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

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema de investigación.

La Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES (de aquí en adelante denominada en este estudio, CUES), desde que empezó a funcionar como centro de educación superior ha incluido al talento humano como uno del eje central del desarrollo de la Corporación, sin embargo, ante la dinámica y exigencias del mercado universitario, se ha centrado en ampliar la cobertura estudiantil, que le garantice mantenerse activa y generar los recursos necesarios para permanecer a través de los años. Esta dedicación a las actividades académicas llevó a que el área de gestión humana durante esos años centrara sus esfuerzos en realizar un proceso de contratación legalmente correcta y velar por el cumplimiento de lo pactado en el contrato, las actividades de bienestar laboral las manejaba el bienestar universitario abriendo espacios de integración. Los procesos de selección y evaluación del desempeño eran desarrollados por los diferentes Directores de Programas y en algunos casos los altos directivos (Rectoría o miembros del Consejo), aspecto que dificultó el crecimiento y fortalecimiento de la estructura del área de gestión humana. A esto se le puede atribuir gran parte de los problemas que se tienen con el personal, entre ellos: alta rotación, personal poco motivado dentro de su puesto de trabajo y ausentismo entre otros. Además existen perfiles poco específicos, lo que genera posibles confusiones, dado que en algunas ocasiones no se tiene claras las funciones y su límite; igualmente esto repercute en los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño.

Esto llevó al área de gestión humana a un manejo diferente en los procesos, y aún no se tiene un desempeño óptimo de las actividades que se desarrollan y estas se siguen practicando de una manera práctica sencilla y muy básica, dejando de lado aspectos importantes para

contar con un talento idóneo dentro de la organización. A esto se suma un presupuesto limitado en un área con una gran responsabilidad. No contar con la oportunidad de apoyo para formarse y ofrecer un plan de carrera impide que su personal no esté en muchas ocasiones preparado para lograr la estrategia de la corporación por lo cual se convierte en una necesidad invertir en el desarrollo de los empleados de las áreas estratégicas de la CUES, ya que el talento humano necesita ser fortalecido y formado para poder desempeñar mejor sus labores.

De este modo este proyecto de investigación se direcciona en la búsqueda de mejores prácticas de talento humano y como a través de éstas se logra ser más competitivo, apoyándose en referencias de autores especializados en el tema, para el desarrollo de un sistema de gestión por competencias en la CUES.

1.1. Descripción del problema.

Desde que la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca inició su funcionalidad, ha tenido una administración del personal, que se ha dedicado en gran medida a manejar el tema contractual y de supervisar las labores de los trabajadores vinculados a la CUES y que prestan sus servicios. Realmente no estaba conformado un Área o Departamento de Gestión Humana, pues hasta el año 2012, eran los mismos directivos de la Universidad quienes realizaban todo el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de los trabajadores, además de la supervisión de cumplimiento de tareas y/o funciones. Y el pago de compensaciones ordinarias y extraordinarias estaba a cargo del área contable.

Ante la demanda de los trabajadores de la Corporación, las exigencias del mercado, y el interés por ser una universidad con altos estándares, se hace necesario para la CUES, contar con una gestión del talento humano que le permita, obtener mejores resultados. Por todas estas razones se hace evidente la necesidad después de tres años de haberse constituido el área

de gestión humano hacer una mirada crítica, y analizar qué tan idóneo están siendo los procesos, y si estos están orientado a alcanzar los objetivos de la de la Corporación. Es decir que se permita conocer y fortalecer las competencias que deben evidenciar los trabajadores para que su desempeño sea exitoso y por lo tanto contribuya al alcance de los objetivos.

La gestión debe procurar destacar las potencialidades de sus colaboradores, interesándose no solo por lo administrativo, sino también poder invertir en el personal vinculado, quienes dedican su mayor parte del tiempo a la corporación y tienen metas y sueños por alcanzar. Se trata de ver que docentes, personal administrativo y de apoyo entre otros forman parte del talento humano y que su buen liderazgo tiene gran impacto en la sociedad, por lo cual invertir en la gestión y formación debe apuntar a incrementar y/o fortalecer las competencias que le permiten desarrollarse y desempeñarse en los distintos escenarios de la organización.

La gestión óptima en el área de talento humano de la CUES, es un aspecto que impacta la calidad de los procesos. Por este motivo surge la necesidad de la adopción de una propuesta de "Diseño de una Gestión basada en competencia para el área de Talento Humano de la CUES" pretendiendo un direccionamiento y regulación de vinculación, formación y desempeño de los colaboradores.

Alcanzar lo anterior es posible desarrollando las actividades de gestión humana bajo una óptica de desarrollar al personal en competencias y favorece a la institución, quien tendrá buena representación en los diferentes escenarios en los que actúa la CUES. Finalmente, contar con un mejor desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas dejará como resultado excelentes procesos que le permitirán a la Corporación optar a una acreditación de calidad. Por tal razón el presente trabajo pretende dar respuesta al siguiente interrogante. ¿Cuál sería el sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo

de las capacidades dinámicas en la Corporación Universitaria Empresarial Salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla?

1.2. Delimitación.

En el contexto empresarial actual, es imprescindible la organización de los procesos corporativos y de apoyo, bajo enfoques que garanticen el logro de los objetivos y metas con eficiencia y calidad, así como la satisfacción de los clientes y empleados. Sin embargo, dentro de esta perspectiva se observa que la alta gerencia se vienen limitando solo al rediseño de nuevas estructuras organizativas y caracterizaciones de procesos, no priorizando la necesidad de gestionar adecuadamente su talento humano, restringiendo esta área solo a lo referido a bienestar y colaboración en el procedimiento de vinculación.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Para la organización hoy en día, representan muchos beneficios el contar con una gestión de recursos humanos por competencias, pues ésta facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización, contribuye a maximizar la productividad, así mismo facilita la flexibilidad para el cambio y asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto (Castellanos, 2013).

1.3. Formulación del problema de investigación.

1.3.1 Pregunta principal.

¿Cuál sería el sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la Corporación Universitaria Empresarial Salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla?

1.3.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características del direccionamiento estratégico y la estructura organizativa de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca?
 - ¿Cuáles son las Capacidades distintivas de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES mediante su gestión del talento humano?
 - ¿Cuál es el sistema de competencias de acuerdo a las necesidades de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES?
-

1.4. Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar un sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la Corporación Universitaria Empresarial Salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Caracterizar el direccionamiento estratégico y la estructura organizativa de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca.
2. Identificar las Capacidades distintivas de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES mediante la gestión del talento humano.
3. Diseñar el sistema de gestión por competencias de acuerdo a las necesidades de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES.

1.5. JUSTIFICACIÓN.

Debido a las necesidades organizacionales de potencializar el talento Humano , el cual hace parte esencial para el logro de los objetivos institucionales, se considera pertinente presentar una propuesta de mejora para el proceso de talento humano en la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca con la cual sea posible adquirir y conservar un personal competitivo, altamente calificado y competente, más eficiente y productivo en sus procesos, garantizando así la satisfacción de los clientes internos y externos, traduciéndose esto en una mayor participación en el mercado universitario y la consecución de mayores utilidades. Lo que resulta significativo para la organización. Todo esto se puede usar como una

ventaja competitiva y continuar en un camino de crecimiento y reconocimiento como una de las instituciones de formación superior atractivas entre la población estudiantil.

Al hablar de talento humano dentro de una organización se convierte en un proceso vital en lo que respecta al desarrollo y la expansión de la institución, debido a que son sus integrantes quienes le suministran el mayor dinamismo, y a través de quienes se puede implementar; adaptarse a cualquier cambio organizacional, innovación de su tecnología, y estrategias de impacto.

Buscando desde la Gestión del Talento Humano obtener la máxima creación de valor para la Institución a través de la selección y contratación de perfiles calificados y competitivos, la formación y desarrollo del personal y seguimiento del desempeño todo ello con la finalidad de motivar, potenciar y retener el capital intelectual. Una estrategia para fortalecer la estructura organizacional con el fin de incrementar la productividad y competitividad Institucional acorde con las expectativas y retos del entorno.

Para el caso de los procesos de talento humano en la organización CUES, tales como:

- Proceso de Selección y contratación.
- Planes de Capacitación y desarrollo.
- Evaluación de desempeño.

La gestión del talento humano responderá a las estrategias institucionales, fomentando un clima organizacional que facilite a la integración de los procesos, la motivación, el trabajo en equipo y que, por supuesto, asegure el cumplimiento de la misión y la cristalización de la visión de futuro. La implementación de un sistema de gestión por competencias que le permita a la institución el desarrollo de capacidades dinámicas le podría generar a la CUES ese plus que necesita para mejorar el desempeño, la motivación y la cualificación de sus colaboradores.

Siendo importante para el desarrollo de la CUES contar con colaboradores altamente calificados, es importante implementar el modelo de gestión por competencias en toda la organización, pero inicialmente sería implementado en dos áreas, estas son: la Vicerrectoría académica y la Vicerrectoría administrativa y financiera, en los cargos visibles de dichas dependencias o áreas, puesto que son las de mayor impacto en el funcionamiento de la institución. Y de manera gradual el modelo se implementará en el resto de las dependencias, para lograr el objetivo que se persigue en la organización, que es ser más competitivos y obtener mayor visibilidad en el sector de la educación superior.

CAPÍTULO 2. TEORÍAS RELEVANTES

2.1. Gestión del talento humano

En el área de la administración de empresa se habla de procesos administrativos, estrategias, objetivos organizacionales, recursos entre otros tantos términos que describen el mundo de las organizaciones. Y cada uno de estos términos implica un proceso y trabajo de un equipo interdisciplinario que se interesa por mantener en pie las organizaciones sin importar el sector económico en el que se mueve cada empresa.

Históricamente la administración organizacional ha evolucionado como todo en la historia y ha pasado por diferentes modelos y teorías administrativas y cada una de ellas explican cómo hacer uso de los recursos con lo que cuenta la organización, entre esos recursos encontramos con el recurso humano, el cual fue subvalorado durante mucho tiempo, pero gracias a movimientos sindicales y pronunciamientos de instituciones como la OIT y la ONU empieza a tomar importancia para la administración. Además del impacto que generó en las organizaciones dos fenómenos en la administración que se dieron y son la generación de conocimiento para mejorar los procesos organizacionales y la teoría de la generación de ventaja competitiva a través del recurso humano (Valencia, Gutiérrez, & Rubio, 2013).

La gestión del talento humano en las organizaciones era una actividad muy administrativa que se encargaba de apoyar las diferentes dependencias de la empresa de manera muy operativa, pero el interés de generar ventaja competitiva, los administradores le han dado un giro a la gestión del recurso humano desarrollando actividades y generando espacios más

sensibles a las necesidades del trabajador, alineándolas con las necesidades de la empresa (Valencia, Gutiérrez, & Rubio, 2013).

El departamento de talento humano ha pasado por muchos nombres, (departamento de relaciones laborales, oficina de personal, administración del personal, recursos humanos, gestión del talento humano, departamento de relaciones con el colaborador, entre otros) los cuales han ido cambiando a partir de la evolución que ha sufrido el área con el pasar de los años, acercándose cada vez más la humanización de los procesos laborales. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Esto ha dirigido la administración a comprometerse aún más con sus colaboradores, porquees seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2013).

La gestión del talento humano es un área de la organizaciónmuy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes y todas ellas dependen de las personas (Chiavenato, 2013). Gestionar el talento humano de una organización implica integrar de todas las áreas de la empresa con el desempeño, la cultura y el clima de las personas que en ella trabajan. La gestión del talento humano es el proceso de contratar, capacitar , evaluar, remunerar a los colaboradores de la organización, así como atender los aspectos de las relaciones laborales, su desarrollo personal y profesional, además de vigilar por la salud y seguridad laboral y aspectos legales(Rodríguez & Sabastián, 2014).

Como los trabajadores son consideradas en la actualidad un socio estratégico de la organización, éstadebe vincularlos ala estrategiade la misma,ya que son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales, generándole a la organización capital intelectual, considerado como ventaja competitiva para las organizaciones (Chiavenato, 2013). Esto implica valorar a los trabajadores ya que estos son los que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.

La gestión del talento humano debe contribuir de manera directa con la organización de la siguiente manera:

1. Contribuir con la consecución de los objetivos organizacionales
 2. Hacer más competente a la organización a través del desarrollo del personal a través de la motivación y capacitación.
 3. Dar reconocimiento a los empleados por sus capacidades excepcionales.
 4. Incorporar la filosofía organizacional en el día a día de los empleados para que haya sincronía entre la estrategia y el desempeño de los trabajadores. Interiorizaciónde los objetivos organizacionales.
 5. Generar espacios de autodesarrollo y participación dentro de la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia y fortalecer el contrato psicológico.
 6. Mejorar la calidad de vida laboral
 7. Promoción y acompañamiento en los procesos de cambio.
 8. Promover un comportamiento con valores éticos y responsabilidad social
 9. Promover y fortalecer el trabajo en equipo.
-

Todos estos objetivos permiten un puente de conexión entre la administración y el desempeño de los colaboradores (Chiavenato, 2013)(Pardo & Porras, 2011)(Dessler, 2009).

Para que las organizaciones cuenten con un personal capacitado debe fortalecer las actividades que se desprenden del área de gestión humana, para que ésta pueda transformar el personal en capital humano, es decir desarrollar el talento de los empleados, hacerlos más competentes y ágiles y poder empoderarlos para lograr los resultados deseados. Es importante resaltar que de las prácticas del área o departamento de talento humano depende en gran medida para lograr tener personal competente, si bien es cierto que el total de los empleados no muestra capacidades excepcionales, es responsabilidad de gestión humana apoyar e incentivar a los empleados que sí lo son y estos a su vez se convierten en ejemplos dignos de imitar. Por tal motivo se debe desarrollar todo tipo de competencias que posean los empleados para aumentar el capital humano en la organización (Chiavenato, 2011).

El área de talento humano es un aliado estratégico para todos los procesos de la organización, ya que es el área que asesora a las diferentes dependencias de la empresa y aun que el jefe del departamento de gestión humana es un director en línea, no es el directo responsable, sino el presidente de la compañía, ya que en su calidad de asesor de las diferentes áreas de la empresa el director de gestión humana no impone su voluntad, ni da órdenes, solamente a su grupo de trabajo en el departamento (Chiavenato, 2011)(Chiavenato, 2013).

2.1.1. Funciones de talento humano

El éxito del trabajo del área de gestión humana está determinado por la manera de cómo ésta desarrolla las diferentes actividades, las cuales son denominadas prácticas de gestión humana y que se describen a continuación.

1. Análisis de puestos. Es el procedimiento que permite determinar las obligaciones de cada uno de los puestos en la organización y las exigencias del mismo en la persona que lo ocupa. Para desarrollarlo se necesita información que describa las diferentes actividades laborales del puesto, como se desarrolla cada una de ellas y en qué momento se desarrolla cada actividad. También describe información sobre el comportamiento de cada individuo que realiza la actividad laboral y como se hacen. Discrimina las herramientas, equipos y material que se necesitan para ejercer la labor, además establece estándares de desempeño, que determina cual es el desempeño deseado por la organización. Esta información también es útil para la evaluación del desempeño, lleva también una descripción del medio en el que se desarrolla la labor y las personas que comparten la misma área y finalmente información sobre las características personales del individuo y los conocimientos y habilidades que exige la labor para un adecuado desempeño. La información contenida en el análisis de puesto le permite a la organización tomar decisiones en cuanto a los procesos de selección, así como la remuneración o compensación, también sobre las necesidades de capacitación al conocer el nivel de formación con el que cuenta el trabajador.

Para realizar el análisis del puesto se requiere de entrevistas con diferentes personas que en primera instancia este familiarizada con la actividad, o que sean expertos en la materia, además del acompañamiento de la persona encargada del área de gestión humana, además se hace uso de la observación, que da información de primera mano para describir con precisión los procesos (Rodríguez & Sabastián, 2014)

2. Reclutamiento del personal. Es el proceso de divulgar información sobre vacantes, para generar un conjunto de candidatos cualificados para un puesto específico y puede hacerse a nivel interno o externo, dependiendo de la vacante y la necesidad de la organización. Este proceso depende en gran medida de las necesidades de la empresa y de la dinámica de oferta y

demanda de la mano de obra, tendencias del mercado y las exigencias de la aldea global (Chiavenato, 2011). El reclutamiento interno se da cuando la empresa necesita cubrir un puesto haciendo uso de los empleados más capacitados y puede darse por ascenso, transferencia, desarrollo profesional o planes de carrera personal, cualquiera que sea el motivo, la importancia radica en la promoción de elementos de la misma organización lo cual genera confianza en la administración que la promueve. Por otro lado el reclutamiento externo hace uso de los diferentes medios de comunicación para exponer la necesidad de llenar vacantes, este tipo de reclutamiento es más costoso y puede llegar a ser más duradero, por lo que se pierde tiempo, tanto en la recepción de hojas de vida, como en el proceso de familiarización con la empresa y por ende con el puesto el ambiente laboral (Chiavenato, 2011).

3. Selección del personal. Proceso que busca entre los candidatos reclutados el candidato que más se ajuste a las exigencias de la empresa y por ende a las del puesto. El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. Una vez terminado el proceso de selección se pasa a la fase de aplicación de pruebas que consiste en la aplicación de una batería de pruebas de conocimiento, actitudinales, inteligencia, psicológicas y de personalidad entre otras, igual eso varía dependiendo del puesto al que aspire el candidato, también se desarrolla una entrevista con los candidatos al cargo y se procede a la verificación de referencias y de la información de la hoja de vida, en ocasiones es necesario realizar visitas domiciliarias y finalmente si este es contratado se le hace el proceso de contratación e inducción. En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización (Chiavenato, 2011).

Es importante resaltar que la entrevista es una fase del proceso de selección que se puede desarrollar antes de la aplicación de pruebas o posterior a ellas. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Ésta puede ser estructurada, es decir con preguntas ya establecidas, pero con posibilidades de respuestas abiertas, entrevista dirigida y permiten obtener respuesta deseada, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos (Chiavenato, 2011).

4. Sistema de compensación. Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Este aspecto incluye los procesos de remuneración; programas de incentivos; y beneficios y servicios. Son recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo (Parker, McAdams, & Zielinski, 2013). La compensación ofrecida por la organización influyen en la satisfacción de los socios, (trabajadores) pues cada socio está dispuesto a invertir recursos individuales, (trabajo; dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades) en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones (Chiavenato, 2011).

5. Elementos que componen la remuneración. 1). Remuneración básica, que se otorga por horas o por mensualidades. 2). Incentivos salariales, a través de estos se premia el buen desempeño de los trabajadores y 3). Otros beneficios que son todas aquellas recompensas representadas en (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.) (Chiavenato, 2011).

6. La compensación puede ser financiera y no financiera, directa o indirecta. La compensación financiera directa es la que recibe cada empleado como retribución de su labor y la compensación financiera indirecta es atribuida como beneficios extras o por pactos de una convención colectiva (sindicatos). Todo trabajador recibe un salario por los servicios prestados

a la organización y la suma de los salarios directos e indirectos constituye la remuneración (Chiavenato, 2011), La remuneración está representada todo aquello que el empleado recibe a cambio del trabajo que realiza en una organización (Chiavenato, 2011). Esa remuneración es recibida por el empleado a través de un salario y éste puede ser nominal o real. El salario nominal es aquel que se encuentra establecido en el contrato de trabajo, mientras que el salario real determina la capacidad de adquirir o comprar, es decir determina el poder adquisitivo del trabajador, que alcanza a comprar con lo que recibe mensual. También existe un salario mínimo establecido por el gobierno, quien establece por decreto que un trabajador no puede ganar menos de lo establecido.

Clases de salario: por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes. El salario por resultados. Está determinado por el nivel de producción del empleado y puede estar acompañado de beneficios como comisiones y bonificaciones (Chiavenato, 2011).

2.1.1.1 Capacitación y desarrollo

La capacitación es un programa de la empresa que busca a través de la formación desarrollar o fortalecer habilidades para que éstos puedan estar mejor preparados y tener un mejor desempeño. A través de la capacitación la gerencia puede alcanzar la estrategia, ya que se puede identificar las necesidades requeridas para lograrlo y luego identificar si los empleados cuentan con las habilidades y de no contar con ellas, entonces planear la capacitación o proceso de formación, en conclusión los planes de capacitación de la organización tienen que estar alineados a la estrategia de la misma (Castro, Miguel, Elizabeth, & Sánchez, 2013)

Para desarrollar un plan de capacitación se requiere de un diagnóstico de necesidades, luego se construye un plan de trabajo y se establece el contenido a trabajar, con sus respectivas actividades. Posteriormente se desarrolla el programa y finalmente se evalúa el impacto del mismo. El diagnóstico de necesidades de capacitación se establece con los resultados de la evaluación del desempeño (Castro, Miguel, Elizabeth, & Sánchez, 2013).

Las organizaciones invierten en programas de capacitación con el objetivo de lograr el crecimiento planeado de capital humano a largo plazo y en un verdadero programa de mejoramiento continuo en la calidad del personal extendido a largo plazo, lo cual es una inversión a futuro de la empresa (Chiavenato, 2011).

También hace parte del programa de capacitación y desarrollo el plan de carrera que consiste en una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona y cargos cada vez más elevados y complejos los cuales requieren de preparación y capacitación de la organización (Dessler, 2009) (Chiavenato, 2011).

2.1.1.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño abarca los procesos empleados para acompañar y controlar las diferentes actividades de los trabajadores y verificar resultados, con el fin de mejorar el desempeño de éstos. Este aspecto incluye los programas de evaluación y los métodos de evaluación del desempeño de los individuos (Aguilera, 2010). Existen varios métodos para hacer una evaluación de desempeño, entre ellos están:

Evaluación de 360°. Es esta actividad participan todos los actores involucrados en la vida laboral del empleado (jefe, compañeros, clientes y proveedores), es una evaluación completa ya que se recoge información del desempeño del empleado de todas las fuentes.

Evaluación ascendente. En esta el jefe es evaluado por sus subordinados o equipo para determinar la eficiencia con la que este suministro los recursos y logro las metas u objetivos.

Escalas gráficas. Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los parámetros básicos de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

Evaluación por selección forzada. Se evalúa el desempeño a través de unas frases que describen el comportamiento del trabajador y se deben escoger en pares y el evaluador debe escoger entre las frases que ya está predeterminadas.

Investigación de campo. Es uno de los métodos más completos y se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, que en conjunto evalúen el desempeño de los respectivos empleados. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Método de los incidentes críticos: es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). Técnicamente no evalúa el desempeño, sino eventos positivos y negativos del trabajador en la realización de la tarea.

Listas de verificación: es una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado (Chiavenato, 2011).

2.1.1.3 Seguridad y salud laboral

La seguridad y salud laboral hace referencia a los procesos utilizados para crear y mantener las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

Abarca los procesos de higiene, seguridad industrial y calidad de vida, las relaciones laborales y la ruptura laboral o finalización de contrato (Aguilera, 2010). Actualmente las aseguradoras de riesgos profesionales están acompañando los procesos relacionados con la salud ocupacional y la seguridad industrial y se han convertido en un apoyo para el área de recursos humanos en las organizaciones, brindando capacitaciones a los empleados y control de las actividades laborales de riesgo a través de inspecciones. La gestión humana a través de sus diferentes actividades busca mantener equilibrada las relaciones entre los empleados y de estos con la organización. El área de gestión humana tiene la responsabilidad de ser un punto de apoyo en la construcción y mantenimiento de una cultura y clima laboral acorde a los lineamientos institucionales en términos no solamente de entrenamiento y fortalecimiento de los aspectos propios de la empresa sino, también en la generación de espacios de desarrollo para todos los que intervienen en el proceso productivo y de gestión (Gelabert, 2014).

Los cambios del pensamiento estratégico tal vez nunca habían sido tan determinantes como lo son hoy día. Desde hace unas décadas, las innovaciones en tecnología han estado llevando la globalización y cambios en el entorno de trabajo socio – político – económico de manera intensa, incrementando el grado de incertidumbre y ambigüedad que enfrentan los ejecutivos. De manera paralela, se ha hecho un énfasis creciente en el aprendizaje como un aspecto crítico del proceso de desarrollo estratégico, que es liderado por el área de recursos humanos. Por tal razón el desarrollo estratégico de la organización depende en gran medida de la gestión del ejecutivo de recursos humanos y del desempeño de su área (Moreno, 2012).

2.2. Competencia

Etimológicamente, el origen de la palabra *competencia* en la lengua española se relaciona con:

Los verbos *competer* y *competir* provienen de un mismo verbo latino: *competere*, que significa ir de una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir. A partir del siglo XV *competer* adquiere el significado de “pertenece a”, incumbir, que da lugar al sustantivo *competencia* y al adjetivo *competente*, que indica apto o adecuado. También, el término *competer* en aquella época es usado como pugnar con, rivaliza con, contender, lo cual da origen a los sustantivos *competición*, *competencia*, *competidor*, *competitividad* y al adjetivo *competitivo* (Muñoz & Vargas, 2016)

El concepto de competencia aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución de las instrucciones o tareas de la persona en su desempeño laboral (Beltrán & Urrea, 2013) (David, 1973) y es utilizado con fuerza a partir de los años 80, siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior. Para David McClelland (1973): las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo".

Es con esta relación que los siguientes autores definen la competencia:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo” (Boyatzis 1982, citado por González (2002)).

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un Rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo” (Spencer y Spencer, 1993, citado por González (2002))

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad”(Feliú& Rodríguez, 1996, citado por González (2002)).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (Gonczi & Athanasou, 1996 citado por Trujillo (2014)).

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas.

Si bien, se tienen muchas definiciones sobre las competencias, el enfoque que tiene el presente trabajo está más cercano a la definición de Gonczi&Athanasou, por cuanto su apreciación de competencia lleva la misma orientación que el trabajo de Martha Alles, tratado posteriormente, cuyo modelo de gestión es la base del diseño del sistema de gestión del talento humano propuesto.

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada(Ferreyra, 2014). Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982 citado por Torres (2015)).

3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

4. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT)

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M Spencer y Signe M Spencer citados por Ruiz & Rodríguez (2012):

Para Spencer y Spencer los principales tipos de competencias son los siguientes (Alles, 2006):

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos o lo alejan de otros. Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. Características: Características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas de los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas, algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los Gerentes exitosos. Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan como se desempeñaran a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen de una propia persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la confianza de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo de Iceberg” donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

En este mismo orden la competencia es considerada como una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa. (Alles, 2006)

Es decir la Gestión por competencia permite alienar a las personas que integran una organización para el logro de los Objetivos estratégicos. Esta gestión para que se eficaz se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todo el subsistema de recursos humanos de la organización lo considere.

2.3. Gestión por competencias

Gestión por Competencias puede ser considerada como el gerenciamiento que permitirá detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

Así mismo favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo. Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa. “Por ello, varios autores coinciden en señalar que estamos en la era de la revolución de los recursos humanos, cuyo desafío es generar un marco claro y estable

para potenciar la cualificación y el enfoque de competencia profesional como el paradigma formativo de estos recursos” (Saravia, 2005).

2.4. Gestión del talento humano por competencias.

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

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido Roger hace ver que la competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes

principios de interdependencia, flexibilidad y asociación(Espín & Torres, 2014). Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. Lo planteado permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo. Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas. Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales.

Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano, tal como lo expresa Jarillo (1990) al indicar que una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas(Bombón, 2016). De este modo, se evidencia que la función de la gestión del talento humano ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas(Ríos, 2013)señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
 2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de autorenovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.
 3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.
-

Estas necesidades, observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gestión del talento humano donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes. El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la personas como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa. Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

Lo anterior, exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente el talento humano. Según Dolan, Schuler y Valle el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial (Ríos, 2013). Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades políticas, económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico. Es así como la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores.

Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se concreta, la creación de un proceso de gestión de

talento humano que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo. Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Concluyendo aquí con lo referente al origen de la gestión por competencias, pero con la posibilidad de precisar sobre la gestión por competencias, a continuación se ofrecen algunas corrientes, las cuales suelen ser múltiples y variadas.

2.4.1. Corrientes diferenciadoras en la gestión por competencias.

2.4.1.1 Enfoque Anglosajón.

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictivas o agentes causales).

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces. Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos. Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

2.4.1.2. Enfoque Francés.

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios. Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias. Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente (Beltrán & Urrea, 2013).

2.4.2. Tipos de competencias organizacionales

2.4.2.1 Competencias Transversales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir en cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la CoreCompetence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

Es muy común que las entidades piensen y estén interesados en poder contar con varias competencias Organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollarlas al tiempo, nada tiene de bueno. En la práctica, sugiero que se priorice y en consecuencia defina la de mayor impacto y se desarrolle. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de todos los funcionarios, se pasa a la siguiente. Es más práctico, efectivo y mejor.

2.4.2.2 Competencias Genéricas

LevyLoboyer especifica que son aquellas que poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras. Mazariegos& otros siguen la misma clasificación afirmando que las competencias genéricas deben tenerse en cuenta las capacidades cognoscitivas o aptitudes, los conocimientos que la persona haya adquirido a nivel teórico y a través de las experiencias, las tendencias de su comportamiento o actitudes; sus valores y rasgos de personalidad, así como sus habilidades y destrezas.

Por tanto, en una aproximación a la definición realizada por estos autores, 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(Ceinos, 2008).

2.4.2.3 Competencias Específicas

Sebastián y Sánchez defienden que los perfiles profesionales exigen una serie de competencias específicas(van-der Hofstadt & Gras, 2013). 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.

Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

Para Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en:

- **Competencias de Logro a Acción:** Preocupación por el orden, calidad y precisión
Iniciativa
Búsqueda de información
- **Competencias de Ayuda y Servicio:** Entendimiento interpersonal
Orientación al cliente
- **Competencias de Influencia:** Influencia e impacto
Construcción de relaciones
Conciencia Organizacional
- **Competencias gerenciales:** Desarrollo de personas
Dirección de Personas
Trabajo en equipo
Liderazgo
- **Competencias Cognoscitivas:** Pensamiento Analítico
Razonamiento conceptual
Experiencia técnica, profesional y de dirección
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol
Confianza en sí mismo
Comportamiento ante los fracasos
Flexibilidad.

Lo anterior es lo expuesto por un autor norteamericano, pero ahora se abordará cómo trata el tema una autora francesa (Levy-Leboyer), profesora de psicología del trabajo quien lo resume de la siguiente manera: Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada (Moreno C. , 2014).

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión

entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales preñijadas.

La investigadora María Cristina Ceinos Sanz(2008), presenta una lista de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral.
 - Comunicación oral.
 - Comunicación escrita.
 - Análisis de problemas de la organización.
 - Comprensión de los problemas de la organización.
 - Análisis de problemas fuera de la organización.
 - Comprensión de los problemas fuera de la organización.
 - Planificación y organización.
 - Delegación Control Desarrollo de los subordinados.
 - Sensibilidad Autoridad sobre individuos.
 - Autoridad sobre grupos
 - Tenacidad
 - Negociación
 - Vocación para el análisis
 - Sentido común
 - Creatividad
 - Toma de riesgos
 - Decisión
 - Conocimientos técnicos y profesionales
-

- Energía Apertura a otros intereses
- Iniciativa Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Para otra autora francesa (Jolis), las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí; se dividen en: **Competencias teóricas** Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información **Competencias prácticas** Por ejemplo: traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad. **Competencias sociales** Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse. **Competencias del conocimiento** Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad. En su concepción más completa, las tres primeras convergen en la última según Jolis(Márquez, Ojeda, & Romero, 2013).

2.4.2.4 Diversidad en la Taxonomía de Competencias

La tabla que se presenta a continuación registra las diferentes clasificaciones que autores expertos en el tema han hecho sobre la tipología de competencias. Nótese la diversidad de criterios y términos, la cual en algún momento pueden generar confusión o ambigüedad a la hora de implementar un modelo (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2014).

Tabla 1. Clasificación de las competencias según distintos autores

| AUTORES | CLASIFICACION |
|-----------------|---|
| Richard Boyatzi | 1. Gestión y acción por objetivos 2. Liderazgo 3. Gestión de Recursos Humanos |

| AUTORES | CLASIFICACION |
|-------------------------------------|--|
| Hay /Mcber | 4. Dirigir Subordinados 5. Enfocar a Otras Personas 1. Competencias principales genéricas 2. Competencias genéricas suplementarias y específicas del cliente 3. Competencias <u>Emergentes</u> |
| Lyle Spencer y Singe Spencer | 1. Competencias de Logro y Acción 2. Competencia de ayuda y servicio 3. Competencia de Impacto e influencia 4. Competencias Gerenciales 5. Competencias Cognitivas 6. Competencias de Efectividad Personal 7. Otras Competencias |
| HayGroup | 1. Competencias de Gestión Personal 2. Competencias de gestión del equipo de trabajo 3. Competencias de influencia 4. Competencia Cognitiva 5. Competencia de Logro |
| Alvaro De Ansorena Cao | 1. Metahabilidades 2. Betahabilidades 3. Habilidades operativas 4. Habilidades Interpersonales 5. Habilidades Directivas |
| Daniel Goleman | 1. Competencia Personal 2. Competencia Social |
| Jose Luis Dirube M. | 1. Competencias Individuales De acción De Regulación de conducta De pensamiento 2. Competencias Sociales: De ayuda De influencia De Gerencia De pensamiento |
| Martha Alicia Alles | 1. Competencias Cardinales o Generales 2. Competencias específicas Para Nivel ejecutivo Para nivel Gerencial Intermedio |

| AUTORES | CLASIFICACION |
|----------------------------------|---|
| Claude Levy – Leboyer | Para Niveles Iniciales 1. Competencias Universales 2. Supracompetencias 3. Interpersonales 4. Adaptabilidad 5. Orientación hacia los resultados. |

Fuente: Ortiz, Rendon, & Atehortua(2014)

2.4.3. Modelo de competencias.

Un modelo de gestión por competencia permite, seleccionar, evaluar y desarrollar a la persona en relación con las competencias necesarias para alcanzar las estrategias de la organización. Los tres pilares de la implementación del modelo son: Selección, desempeño y desarrollo (Alles, 2011).

En este sentido el modelo de gestión por competencia nos facilita un adecuado desempeño del rol de cada empleado dentro su área y se convierte también en una herramienta valiosa para planificar la trayectoria de desarrollo y el mapa de carrera de un empleado dentro de una organización competente (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2014).

2.4.3.1 Modelo de Iceberg

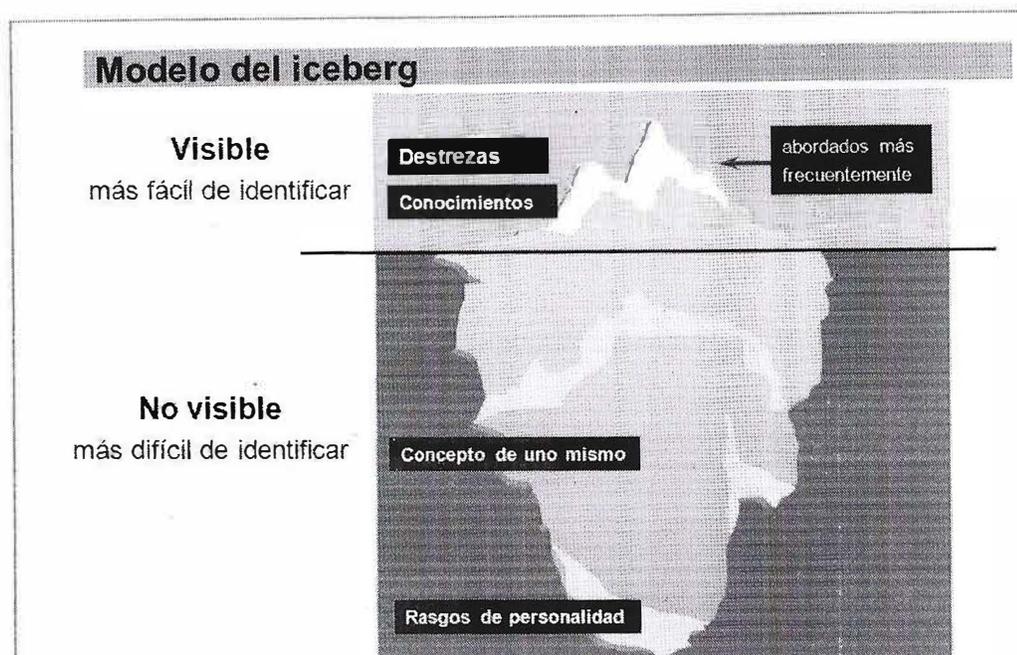


Ilustración 1. Modelo de Iceberg.

Fuente: Spencer y Spencer (Aguilera & Marchant, 2014)

El modelo del iceberg permite entender los componentes de la competencia; en el mismo se presenta en forma gráfica un modelo de Iceberg para facilitar la comprensión de algunas de las características de las personas, que se pueden relacionar con las competencias e incluso identificarse con ellas. Con este modelo los autores (Spencer & Spencer) representan que las competencias provienen de las características subyacentes de la personalidad, a partir de las cuales se puede predecir el comportamiento de diversas situaciones laborales (Ferreira, 2014).

2.4.3.2. Modelo de gestión por competencias de Martha Alles.

Dentro de una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización.

Según la consultora Martha Alles(2006), “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”.

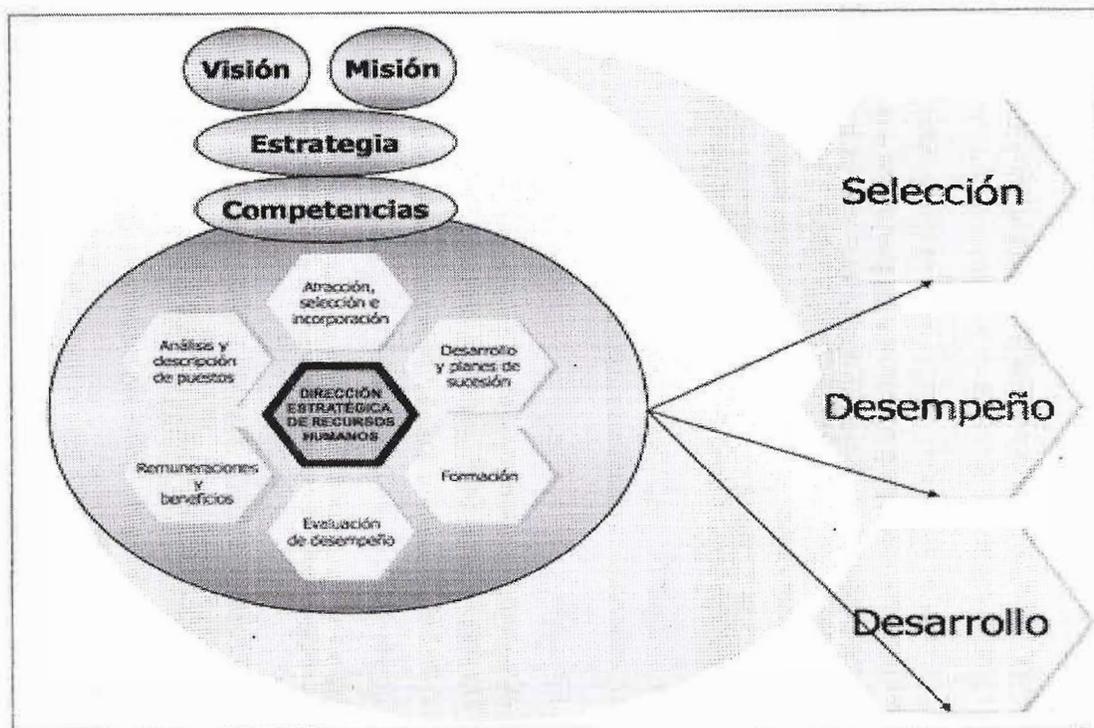


Ilustración 2. Modelo propuesto por Martha Alles

Fuente: Alles(2006)

A continuación, se describirán cada uno de los pasos necesarios para a seguir para la implementación de un sistema de gestión por competencias. En este caso cabe señalar que diversos autores(Zamora, 2010), (Alles, 2006), (Saracho, 2005), (Gramigna, 2002), (Fernandez & Baeza, 2002)presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación. Por ello, se podría asegurar que la implantación se operacionaliza por medio de los siguientes pasos: definir criterios de desempeño, identificar una muestra, recoger información y

definición de las competencias, validar el modelo de competencias, y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos (González, Rodríguez, Marimón, Pérez, & López, 2015).

1. *Definir criterios de desempeño*: este primer paso consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la suma al valor del negocio, por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

2. *Identificar una muestra*: este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio. Es importante mencionar que existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra, las cuales se mencionan:

I. Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.

II. Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio), y

III. Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

3. *Recoger información*: este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación. Ya que este paso implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que esta es el método generalmente recomendable por su efectividad. La entrevista que se utiliza para este fin es “la entrevista de eventos conductuales”, técnica que se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes, y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes.

- I. Introducción y explicación: Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.
- II. Responsabilidad del puesto: indagación de la misión, tareas, responsabilidades, y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto;
- III. Eventos conductuales: obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que se han experimentado el entrevistado en su trabajo, y
- IV. Cierre y recapitulación: agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado, recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

4. Análisis de información y definición de las competencias: este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada “Análisis Temático”

Es un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

5. Validar el modelo de las competencias: para este antepenúltimo paso existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: este es el último paso, por lo cual se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias. En este

último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias:

- La selección
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera y sucesión
- Remuneraciones

2.4.4. Metodología recomendada para implementar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “comenzar por el principio” esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos(Alles, 2013).

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias

Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias resulta de este modo imprescindible que la máxima conducción, es decir la dirección de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

1. Los pasos necesarios son:
-

2. Definir criterios de desempeño
3. Identificar una muestra
4. Recoger información
5. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
6. Validar el modelo de competencias
7. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquemas de remuneraciones.

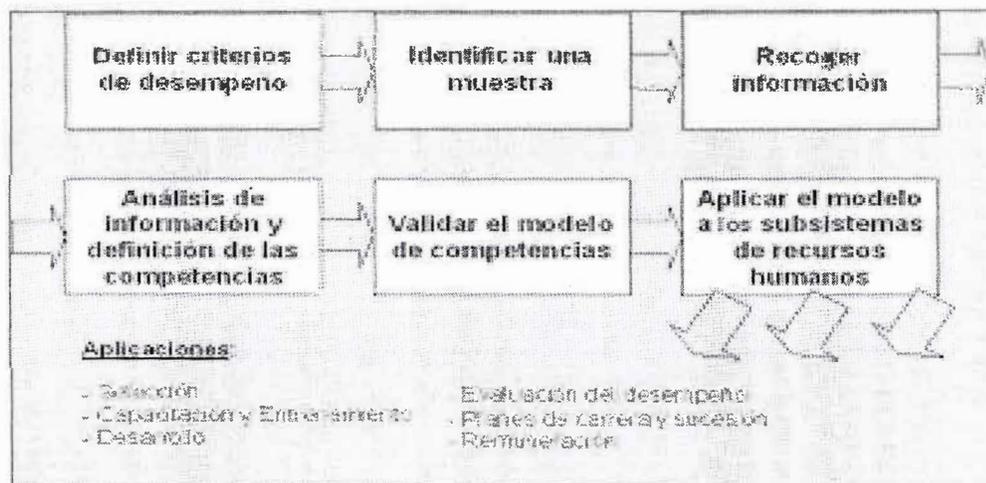


Ilustración 3. Esquema de pasos para diseñar procesos de gestión por competencias Fuente:

Alles (2006)

2.4.4.1. Aplicación de un esquema de competencias por niveles(Alles, 2013)

A continuación se dan ejemplos de una competencia con sus grados y de perfiles por competencias. Se tomaron solo para explicar la idea central de la competencia “trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo)

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer, significa una desviación tipo por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se le considera competente para el puesto (D).

2.4.5. Cómo aplicar cada uno de los distintos procesos de recursos humanos a la gestión por competencia.

2.4.5.1 Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán elaborarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Alles (2011) expone que la base de la selección es la definición del perfil, una correcta división de estos requisitos será clave en las posteriores etapas de la selección, es así como la empresa que trabaja por gestión de competencia debe definir sus competencias para el puesto.

2.4.5.2 Entrevistas por Competencias

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal (IFEFE, 2012).

Tiene gran influencia en la decisión de contratar o no a una persona, por lo que juega un papel

preponderante en el proceso de selección. Una entrevista es un diálogo que se establece con un propósito definido, que en el caso de la entrevista por competencias incluye la necesidad de detectar capacidades en el candidato más que los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo (Alles, 2006).

2.4.5.3 Evaluación por Competencia

Las empresas cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé remplazarlos? ¿Es posible entrenarlos? Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá que debe hacer, entrenar, cambiar puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

2.4.5.4 Planes de carrera y planes de sucesión

Se deriva de lo ya comentado, los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puesto. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

2.4.5.5 Capacitación y Entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos

caminos, a partir de las evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

2.4.5.6 Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y los valores.

2.4.5.7 Evaluación de Desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. Además de ello, es un elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar, teniendo en cuenta las competencias transversales y específicas que demanda el cargo que se está evaluando. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten nuevas técnicas (Alles, 2006), pero se puede desarrollar la evaluación de 360° para efectuar la evaluación del desempeño. A continuación podemos observar el proceso de evaluación denominado 360°.

2.4.5.7.1 Evaluación de 360°. La evaluación de 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores

predefinidos, estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

2.4.5.8 Compensación por competencias

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

2.5. Capacidades Dinámicas

Teniendo presente que con este estudio se pretende la identificación de las capacidades dinámicas, para promover su desarrollo. A continuación se hará una descripción detallada de cómo se conciben las capacidades dinámicas de una organización.

La mejora de la competitividad se ha convertido en un objetivo de máxima prioridad para las empresas, para hacer frente a los retos de la globalización, por lo que requieren desarrollar capacidades que les permitan hacer frente a estos retos (Uriona, Coelho, & Murcia, 2013). Esta perspectiva se fundamenta en la idea de la consecución de la ventaja competitiva sostenible a través de la posesión por parte de la empresa de un conjunto de recursos únicos, valiosos, inimitables e insustituibles, combinados e integrados para dar lugar a capacidades organizativas distintivas (Rodríguez, Ruiz, & Armario, 2012). Es así como en el ámbito de la economía y de la dirección de empresas se destaca actualmente el papel estratégico que juega el conocimiento en la creación de valor y ventaja competitiva de las organizaciones (Acosta, Longo-Somoza, & Fischer, 2013).

El mundo actual de las organizaciones está inmerso en un ambiente de competitividad, que a su vez exige a las organizaciones una renovación continua, adaptación y procesos de reorganización de recursos y capacidades al mismo ritmo que evoluciona el mercado. Cada organización tiene un enfoque de trabajo en donde involucra las diferentes herramientas y recursos con los que cuenta, generando sus propios procesos de aprendizaje, tomando del medio o entorno que necesita para mantenerse vigente y lograr reconocimiento y sostenibilidad. Cabe resaltar que el control de los factores externos no dependen de la organización, pero si la forma como ésta utiliza sus recursos para enfrentarlos y poner todo a su favor o darle un mejor manejo a los procesos.

Las capacidades dinámicas han recibido mucha atención en los campos de la estrategia, la administración y la economía porque ayudan a entender cómo las empresas enfrentan los cambios en el entorno (Carattoli, 2013). Cada organización cuenta con recursos, tales como los recursos financieros, materiales y humanos; la combinación apropiada de éstos le permite a la empresa un adecuado funcionamiento y para la administración de esos recursos se necesita que las organizaciones sean dinámicas y se muevan en dirección hacia las necesidades y demandas del mercado. El rendimiento organizativo (ventaja competitiva) es el resultado de la correcta alineación de las variables organizativas endógenas con las variables del contexto, o exógenas, estas ideas fueron planteados por Zahra, Sapienza y Davidsson, Wang y Ahmed, (Cruz, Navas, López, & Delgado, 2006). Interpretar el funcionamiento de una organización bajo esta perspectiva nos lleva al concepto de Capacidades Dinámicas, las cuales se conciben como elementos que generan ventaja competitiva para la organización (Gómez, 2014).

El tema de las capacidades dinámicas analiza las fuentes y métodos de creación de riqueza por las firmas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico. La ventaja competitiva de las empresas está sujeta a procesos distintivos (maneras de combinación y coordinación),

compuestos por la posición específica de los activos en la empresa (como el portafolio de activos de conocimiento) y la manera cómo han evolucionado o se han heredado (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) (Acosta, Longo-Somoza, & Fischer, 2013) (Solano, 2016).

Las capacidades dinámicas buscan la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones: “podríamos decir que se ha ocupado de la cuestión fundamental de cómo las empresas desarrollan habilidades y competencias que les permiten competir y obtener ventajas competitivas duraderas” (Carattoli, 2013). Las capacidades dinámicas son la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno (Acosta, Longo-Somoza, & Fischer, 2013) (Carattoli, 2013) (Teece, Pisano, & Shuen, *Dinamyc Capabilities and strategic Management*, 1997), entonces las Capacidades Dinámicas se pueden ver como competencias de alto nivel que pueden llegar a fijar habilidades de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias y/o recursos tanto a nivel interno como externo para enfrentar entornos de negocios de alto dinamismo. Ellas pueden llegar a determinar la rapidez y el alcance con que los recursos de la organización pueden ser alineados y reorganizados para ajustarse a las oportunidades del entorno de negocios y a su vez generar dividendos. Las Capacidades Dinámicas pueden ser útiles para tres tipos de actividades: 1) Identificación y evaluación de una oportunidad, 2) Movilización de recursos para aprovechar una oportunidad y capturar valor al hacerlo y 3) Renovarse continuamente (Carattoli, 2013). Esto quiere decir que las Capacidades Dinámicas son para la organización la capacidad que ésta tiene para enfrentar las exigencias del entorno haciendo uso del potencial y dinamismo de los recursos de que dispone, tanto físicos como materiales, permitiendo que se puedan adaptar a los cambios que el entorno exige. “Consideradas hoy capacidades empresariales de primer orden, son rutinas o procesos complejos y de nivel superior que proporcionan las condiciones adecuadas para la

modificación y renovación de la dotación de los recursos” (Vivas-López, 2013), convirtiéndose en un componente de peso en el desarrollo basado en el conocimiento.

Por otro lado se encuentra a Eisenhardt y Martin (Henao, López, & Garcés, 2014) quienes indican que las capacidades dinámicas son procesos organizacionales que utilizan recursos. Específicamente los procesos para integrar y reconfigurar, para incluso crear cambios en el mercado (Bravo, Mundet, & y Suñé, 2008). Ellos manifiestan la importancia del mercado en el desarrollo de las capacidades dinámicas, y plantean que éstas varían de acuerdo al tipo de mercado: 1. En los mercados moderadamente dinámicos las organizaciones dependen del conocimiento existente y del diseño de procesos para la solución de problemas, requiriendo una menor combinación de capacidades. 2. En los mercados completamente dinámicos, donde los cambios no son lineales y difíciles de predecir, las organizaciones dependen de la generación de nuevo conocimiento, promoviendo una mayor combinación de capacidades (Bravo, Mundet, & y Suñé, 2008).

Eisenhardt y Martin plantean también que las capacidades dinámicas son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las firmas logran nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona o muere (Carattoli, 2013). Las capacidades dinámicas son consideradas como elementos de naturaleza latente, es decir que están presentes en el desarrollo de las actividades organizacionales pero no siempre se manifiestan directamente; dicho de otra manera, pueden surgir en momentos de suma necesidad o máxima efervescencia para mejorar los procesos (Carattoli, 2013).

Los planteamientos de Teece están dirigidos hacia la creación de nuevos productos, servicios o procesos, mientras que los postulados de Eisenhardt y Martin se dirigen más a la generación de valor agregado, es decir Teece es más de filosofía innovadora, mientras que Eisenhardt es más de aprovechar lo que se tiene para mejorar lo que se quiere. Es ajustarse a

los recursos y necesidades con los que se cuenta, para obtener la ventaja en el mercado (Cardona, 2013). “Al ser consideradas a las capacidades como fuente de ventaja competitiva para lograr el éxito, Teece y Helfat reconocen la categoría de la reconfiguración de intereses y la alineación con el medio para detectar, moldear y aprovechar tanto oportunidades como amenazas, al proteger y combinar activos tangibles e intangibles” (Figueroa, 2013).

Otro gran exponente del tema de Capacidades Dinámicas es Winter quien en compañía de Zollo, plantearon un concepto de lo que significaba una capacidad dinámica, considerándola como un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual una empresa u organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de mejorar la eficiencia (Carattoli, 2013), considerando además que las capacidades dinámicas operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias o sustantivas (Carattoli, 2013).

Winter resalta la incidencia de estas habilidades por su aptitud para modificar las capacidades ordinarias y convirtiéndolas en capacidades difíciles de replicar por otras organizaciones, involucrando la necesidad de proveer un valor extra a los consumidores, a partir de una perspectiva orientada en el movimiento de los mercados (Rivera & Figueroa, 2013).

A continuación, la Tabla 2 presenta las diferentes definiciones de Capacidades Dinámicas que se han presentado a través de los años, por los diferentes exponentes.

Tabla 2. Definiciones de capacidades dinámicas en la literatura

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|--------------------------------------|---|
| Teece, Pisano y Shuen (1997,2010) | La habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de |

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|--|---|
| Helfat (1997) | <p>cambios rápidos en el entorno.</p> <p>El <u>subconjunto</u> de las competencias/capacidades que le permiten a la firma crear nuevos productos y procesos, y responder a circunstancias de mercado cambiantes.</p> |
| Eisenhardt y Martin (2000) | <p>Los procesos de la firma que utilizan recursos – específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos– para ajustarse o aun crear cambios en el mercado. Las capacidades dinámicas son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las firmas logran nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona o muere.</p> |
| Zollo y Winter (2002) | <p>Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la firma sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de mejorar la eficiencia.</p> |
| Winter (2003) | <p>Las capacidades dinámicas son aquellas que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias o sustantivas.</p> |
| Zahra, Sapienza, y Davidsson (2006) | <p>La habilidad para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa, de la forma que sea considerada, deseada y adecuada por los principales tomadores de decisiones de la</p> |

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|-----------------------------|--|
| Teece (2007) | <p>empresa.</p> <p>Las capacidades dinámicas le permiten a los negocios crear, desplegar y proteger los activos intangibles que apoyan desempeños superiores a largo plazo.</p> |
| McKelvie y Davidsson (2009) | <p>Las capacidades dinámicas son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno. Por lo tanto pueden ser vistas como aquellos procesos por los cuales los recursos son adquiridos, integrados transformados o reconfigurado para generar nuevas actividades basadas en la creación de valor para la firma.</p> |
| Barreto (2010) | <p>Las capacidades dinámicas hacen referencia al potencial de la firma para resolver problemas, formada por su propensión a identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones orientadas al mercado y cambiar su base de recursos.</p> |
| Salazar y Peláez (2011) | <p>Las capacidades dinámicas hacen referencia a la habilidad dinámica de una firma para cambiar o reconfigurar capacidades sustantivas. La cualidad dinámica denota la habilidad para modificar el modo en que la firma desarrolla nuevas capacidades y no a una respuesta a las características cambiantes del entorno.</p> |

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|---------------------|---|
| Teece (2012) | <p>Las capacidades dinámicas son competencias de alto nivel que determinan la habilidad de una firma para integrar, construir y reconfigurar competencias/recursos internos y externos para enfrentar entornos de negocios de alto dinamismo. Ellas determinan la velocidad y el alcance con que los recursos de la firma pueden ser alineados y realineados para ajustarse a las oportunidades del entorno de negocios así como generar rentas sostenibles extraordinarias. Las capacidades dinámicas pueden ser útiles para tres tipos de actividades: 1) identificación y evaluación de una oportunidad (sensing); 2) movilización de recursos para aprovechar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (seizing); y 3) renovarse continuamente (transforming).</p> |

Fuente: Carattoli(2013)

Todos los autores anteriores en su coinciden en mayoría en ciertos aspectos que intervienen en el desarrollo de las Capacidades Dinámicas en la organización. Entre ellos encontramos el: Dinamismo del Entorno, este permite identificar las características del mercado permitiéndole a la empresa adaptarse a los cambios producidos en el entorno (Cruz, Navas, López, & Delgado, 2006). El Dinamismo del Entorno podría variar por motivos tales como: la Oferta que abarca (tecnología, Materia prima, productos o servicios y competidores, entre otros), la Demanda que implica las necesidades del consumidor o el volumen de la misma y por último

tenemos el factor macroeconómico el cual está determinado por las políticas gubernamentales, globalización y las crisis de la economía (Cruz, Navas, López, & Delgado, 2006).

Otro aspecto es la Capacidad de Adaptación, que se considera como la capacidad que tiene una organización para sobrevivir en su entorno, buscando continuamente oportunidades de crecimiento, adoptando nuevas formas de aprendizaje y generación de conocimiento para enfrentar las turbulencias del entorno. De la capacidad de adaptación depende en gran medida que las organizaciones enfrenten o no los momentos de incertidumbre (Cruz, Navas, López, & Delgado, 2006).

En el caso de las instituciones de educación superior, de acuerdo con Henao, López & Garcés (2014) “compiten para liderar el desarrollo científico, técnico y tecnológico, mediante la formación integral de profesionales capacitados, y la promoción de la investigación y la innovación como actividades determinantes de su competitividad” por lo que han volcado esfuerzos en mejorar sus procesos, innovar, investigar, capacitar al personal en busca de generar conocimiento para mejorar las condiciones de vida de la sociedad, esto implica mejorar continuamente y desarrollar sus capacidades distintivas (especialmente en investigación).

Finalmente se puede decir que aunque existen diferentes tipos de capacidades dinámicas, como lo sugiere Teece, quien las clasifica en tres tipos fundamentales: a) la capacidad de percibir oportunidades y amenazas, b) la capacidad de aprovechar las oportunidades, y c) la capacidad para mantener la competitividad a partir de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles de la empresa (Carattoli, 2013), y otros autores que las clasifican de primer y segundo nivel, siempre va a depender de cada organización la elección del tipo de capacidades que puede desarrollar. La elección de desarrollar capacidades dinámicas está relacionada directamente con el direccionamiento estratégico que

desarrolla la organización para lograr sus objetivos y tener perdurabilidad en el mercado y en el tiempo. Sin embargo, en un entorno de negocios que cambia rápidamente, caracterizado por la dispersión geográfica, así como en los recursos organizacionales de innovación y manufactura, requiere más que la propiedad de activos de difícil imitación (conocimiento). También requiere capacidades dinámicas y difíciles de replicar (Teece D. , 2007)(Henao, López, & Garcés, 2014). A través de los diferentes esfuerzos desarrollados por la organización se consigue una gestión que mantiene a la organización en niveles competitivos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación surge de la necesidad de determinar y organizar un sistema de gestión humana por competencias para la CUES, donde se establecen las competencias organizacionales y específicas. Durante este capítulo se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas, modelo y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

Con el propósito de implementar un sistema de gestión por competencia que permita atender a las necesidades de la Corporación, donde se cumplieron las siguientes etapas:

3.1. Caracterización del direccionamiento estratégico y la estructura organizativa.

En esta etapa se efectuó una revisión del direccionamiento estratégico, la misión, visión, conociendo así los procesos que maneja la corporación y la necesidad de implementar un sistema basado en competencia que le permita mejorar la gestión del talento humano, logrando potencializar sus procesos y lograr la alineación de su desempeño al objetivo del negocio.

3.2. Identificación de las capacidades distintivas de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES.

En esta etapa, se aplicó un instrumento para establecer las características del servicio que presta la Corporación, identificando como resultado las capacidades distintivas que debe destacar la institución en sus procesos.

3.3.Determinar el modelo de competencias de acuerdo a las necesidades de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES.

Durante esta etapa se revisó los distintos modelos propuesto y autores junto con los directivos se elige el modelo que más se ajusta a las necesidades propias de la CUES, y que debe implementarse para fortalecer la gestión del Talento Humano. Así mismo se realizaron reuniones con líderes del área, para revisar cada uno de los procesos que requieren ser ajustados a un sistema basado en competencia que garanticen contar con un personal idóneo.

3.3.1.Diseño de los procedimientos y documentos basados en el modelo de gestión del talento humano por competencia propuesto por Martha Alles.

Durante esta última etapa, los autores diseñaron los procedimientos y documentos basados en la metodología propuesta por la autora Martha Alles, estableciéndolos bajo el esquema por competencia requerido para que cada proceso permita alcanzar la estrategia del negocio de manera conjunta no aislada.

Metodología Planteada por Marta Alles, quien propone:

1. Sensibilización
2. Definición de competencias genéricas de la organización.
3. Análisis de los puestos de trabajo.
4. Definición del perfil de competencias requeridos
5. Evaluación sistemática y definición de perfiles.
6. Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por

competencias: Selección, Desempeño y desarrollo

3.4. Enfoque metodológico.

Este estudio se enmarca dentro de la investigación cuantitativa – cualitativa, la primera se aplicó en la determinación de la población y la aplicación de técnicas como la entrevista abierta para obtener información medible, la segunda se empleó en el uso de métodos de recolección de datos sin medición numérica, como la observación y discusión en grupo, donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni controlarse experimentalmente (Hernández, Fernández., & Baptista, 2006), como tampoco se desea comprobar ninguna influencia.

El estudio es además descriptivo debido a que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno a analizar (Hernández, Fernández., & Baptista, 2014); en el caso particular de este proyecto, se trata de recolectar información para establecer las competencias organizacionales y distintivas de los cargos estratégicamente críticos respecto a la estrategia en la empresa objeto de estudio, para posteriormente proponer un sistema de gestión por competencias que permita incrementar sus capacidades dinámicas.

3.4.1. Tipo y diseño de investigación.

Este tipo de investigación es descriptivo en el sentido que, se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen. Su preocupación primordial es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza, de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada (Ospina, 2006) (Hernández, Fernández., & Baptista, 2014).

Esto permite caracterizar el direccionamiento estratégico y la estructura organizativa que desarrolla la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES). Luego se logra determinar el sistema de competencia de acuerdo a las necesidades de la CUES. Para posteriormente identificar las Capacidades distintivas de la CUES.

Lo anterior, va a permitir diseñar un sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la Corporación Universitaria Empresarial Salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla.

3.4.2. Fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias. La presente investigación utilizó fuentes de información primarias como la entrevista abierta (Flick, 2012) y la observación directa no participante (Nigenda-López, Juárez-Ramírez, Ruiz-Larios, & Herrera, 2013), debido a que la información se recolectó directamente del personal de la Corporación CUES, a través de la aplicación de cada uno de los formatos de diagnóstico del modelo de gestión por competencias.

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

3.4.3. Herramientas y estrategias metodológicas.

La investigación se fundamentó en un diseño de campo de tipo exploratorio. En un diseño de campo los datos se recogen directamente de la realidad, con el trabajo del investigador (García & González, 2013) (Sánchez, y otros, 2013) (Arias, 2012).

Las estrategias metodológicas empleadas fueron la observación directa no participante, al igual que la entrevista abierta. En la primera (observación) el investigador establece relación con los actores sociales, convirtiéndose en parte del proceso social que investiga (Galeano,

2012). En la segunda (entrevista) se diseñó y aplicó un instrumento que permitió recoger las apreciaciones de los empleados de la CUES frente a la gestión del talento humano, seleccionando entre ellos docentes, administrativos y funcionarios del área de talento humano.

3.4.4. Variables

GESTIÓN POR COMPETENCIAS. La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite elegir al candidato adecuado, capacitarlo y evaluarlo de acuerdo con las necesidades de la organización para lograr la estrategia(Alles M. , 2015).

CAPACIDADES DINÁMICAS: capacidades o habilidades con las que cuenta la organización, para potencializar el desarrollo de sus procesos, adaptarse a los cambios y ser más competitiva(Vivas-López, 2013).

3.4.5. Población y Muestra.

La investigación se realizó con los 41 cargos con los que cuenta la institución, los cuales están relacionados de la siguiente manera: son 105 empleados que están distribuidos en las siguientes áreas: 6 directivos, 17 profesionales, 8 auxiliares, 14 de servicio, 16 docentes de tiempo completo, 26 docentes de medio tiempo, 4 docentes catedráticos y 5 docentes de inglés y 9 porteros. Para la recolección de la información se entrevistaron a los diferentes líderes de opinión¹ entre la organización: directora de talento humano, director de programa, docente de tiempo completo, además de un empleado por cada cargo diferente, para conocer las características de la gestión del talento humano y la percepción de los colaboradores de la CUES frente a esta área.

¹Un líder de opinión es una persona u organización que tiene la capacidad de ejercer influencia sobre las actitudes o la conducta de otros individuos, hacia ciertas formas de pensar o de actuar, en virtud de que es percibido por los demás como una autoridad o una fuente confiable de información, noticias, o reflexiones(Lazarsfeld & Merton, 2016)

3.4.6. Tipo de Muestreo.

Por tratarse de una población relativamente pequeña, considerando además las similitudes de los cargos del personal de la Corporación, se aplicó un muestreo por conveniencia, seleccionando una entre las personas que ocupan cargos similares, para realizar el diseño del sistema de gestión por competencias para la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca CUES, además, el diseño se proyectó a una estructura organizacional de mediano plazo. En este orden de ideas, el muestreo se considera por conveniencia; este tipo de muestreo está formado por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso y su objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Hernández, Fernández., & Baptista, 2014).

3.4.7. Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de información empleadas fueron la observación directa no participante (Nigenda-López, Juárez-Ramírez, Ruiz-Larios, & Herrera, 2013), empleada para obtener información documental sobre el direccionamiento estratégico. En este tipo de observación el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que observa. Se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo. Es así como de la gestión del talento humano en la CUES. Además, fue empleada la entrevista semiestructurada, donde el discurso no continuo que sigue el orden de las preguntas planteadas, preguntas preparadas de antemano y planteadas en orden determinado; con información parcial y abreviada, tiene como ventaja la rapidez en la recogida de la información (ver anexo 1) para obtener información sobre la manera como se llevan a cabo los procesos en el área de gestión

del talento humano y la percepción de los empleados acerca del aporte del área a su desarrollo y a los procesos generales de la institución.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Teniendo en cuenta la importancia del direccionamiento estratégico de la CUES para el diseño de la propuesta de implementación de un sistema de gestión por competencias, se logró describir en la presente investigación el Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizativa actual diseñado por la CUES, que en los últimos meses ha experimentado cambios significativos en la actualización y rediseño de los estatutos y procedimientos administrativos, con el fin de lograr procesos de calidad y de mejora continua. Todo esto se muestra a continuación.

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CUES

La CUES es una institución de educación superior que declara en su misión formar “profesionales integrales, líderes, innovadores, gestores y generadores de empleo” con un compromiso de “generación de conciencia emprendedora en nuestros estudiantes” (CUES, 2016). En su visión, propende por ser reconocida por su compromiso “con el emprendimiento y la generación de empleo como una de las opciones más importantes de desarrollo y progreso y paz para Colombia”(CUES, 2016).

Tan importante es el emprendimiento en el direccionamiento institucional, que uno de los principios declarados en el PEI es “el emprendimiento como una actitud hacia la vida” y hace parte de la formación académica que reciben los estudiante durante siete (7) semestres, el emprendimiento para la CUES “no en un camino alterno; sino en una forma de pensar, razonar

y actuar; una forma de encarar cada momento personal y profesional”, para que los estudiantes de la Institución vivan y vean el futuro con optimismo.

En la Corporación Universitaria Empresarial De Salamanca se promulga valores desde todas las instancias para respaldar el buen accionar de la gente que hace parte de ella, dentro de los cuales se destacan:

Excelencia académica, está respaldada por un cuerpo docente capacitado, los diseños curriculares acorde a las necesidades de formación, planes de estudios actualizados y medios tecnológicos adecuados a las necesidades de los procesos de formación.

Ética. El comportamiento y las acciones diarias en la CUES deberán estar enmarcadas en una esfera de valores que describen un comportamiento ético. La ética deberá estar presente transversalmente en todas las asignaturas y formará parte integral del currículo.

La Honestidad. Para enfrentar los diferentes escenarios de la vida, reconocer debilidades y caminar con la frente en alto, para defender principios por encima de todo

Productividad. Solo a través de la productividad generaremos competitividad y desarrollo regional

Eficiencia. El cumplimiento de las metas y los objetivos que nos programamos en la vida, debe ser un valor de comportamiento. Solo a través de la Eficiencia se genera la Productividad y el desarrollo personal y colectivo.

Desarrollo y Compromiso Social. Sólo es posible generar desarrollo, cuando se piensa en colectivo, cuando tenemos arraigado el principio de compromiso con la comunidad en todas y cada una de las acciones de nuestra vida.

Igualdad. Para ser íntegros se necesita entender que todos los seres de la sociedad, tienen los mismos derechos por lo tanto, deben ser aceptados para que puedan ser objeto de desarrollo social, sin distinción de raza, sexo, religión, credo político y nivel económico

Así mismo la CUES cuenta con unos propósitos que le permitirán el cumplimiento de la misión.

- Formar ciudadanos del mundo
- Formar profesionales con visión emprendedora
- Ser cada vez más universal, que a través del conocimiento adquirido y la tecnología se tenga acceso a una comunidad científica internacional
- Facilitar y estimular la creatividad e innovación y la integración multidisciplinaria
- Contribuir en la reconstrucción de la cohesión social del país y la generalización de valores y principios para la convivencia.
- Asumir y fortalecer las relaciones con el sector productivo
- Apoyar las actividades de generación de empleo promovida por la microempresa
- Contribuir a la formación de seres humanos con autonomía y respetuoso de los derechos humanos
- Formar hombres y mujeres que se integren consciente y afectivamente con el medio natural para que ayuden a la conservación del medio ambiente y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El formar a seres integrales y productivos para enfrentar los retos de la sociedad es un compromiso de la CUES por tal motivo plantea sus objetivos misionales. Estos reflejan las metas que en concordancia con nuestra misión y visión deben guiar nuestras estrategias, para que los resultados obtenidos sean los que se plantean en ellas. Éstos se describirán a continuación.

- Fortalecer el servicio educativo en todas las áreas de la Corporación, con el propósito de generar acciones académicas, investigativas y de extensión que satisfagan las necesidades de educación de la Región Caribe
- Propiciar en la comunidad académica la formación para la investigación e innovación como el camino para la solución de problemas locales, regionales y nacionales.
- Fomentar el espíritu empresarial y la creación de empresas innovadoras sostenibles y socialmente responsables, a través de un Modelo de Emprendimiento Institucional integrado al ecosistema de emprendimiento e innovación nacional
- Adoptar como tarea permanente el perfeccionamiento continuo de la Gestión Administrativa Institucional
- Fortalecer las relaciones Interinstitucionales con Organismos Internacionales, Nacionales y Regionales
- Fortalecer el Bienestar de toda la comunidad académica, administrativa y de Egresados.
- Fortalecer la gestión financiera a través de la generación de ingresos y manejo racional y austero de los costos.

Respecto a la gestión del talento humano, el direccionamiento institucional señala lo siguiente:

- Es de reconocimiento público para la Comunidad Universitaria Internacional, que el talento humano es la clave para generar desarrollo. Esto invita a la CUES a invertir en la potenciación de las capacidades de su talento humano, estableciendo criterios adecuados de selección y evaluación de desempeño, de tal manera que permita
-

disponer de un ser integral, protagonista de los cambios, con visión de futuro, humanista, con criterio para desarrollar sosteniblemente su entorno y con principios éticos y valores.

- La Corporación contará con programas efectivos para la selección, permanencia y desarrollo del talento humano, que garantice la calidad en los servicios científico – técnicos administrativos.
- La Corporación estimulará moral y materialmente la gestión, desempeño y desarrollo de sus colaboradores.
- La Corporación premiará los méritos académicos y profesionales del personal, creando escalas de desarrollo que estimulen la formación y desempeño.
- La Corporación diseñará y ejecutará el Programa de Salud Ocupacional, con la participación democrática de todos sus miembros.

En referencia al marco de la gestión del talento humano y en coherencia con lo identificado en el direccionamiento institucional, el PEI establece:

a. Selección de Docentes

- El Docente que ingrese a la Institución, lo hará exclusivamente por méritos académicos y profesionales.
- Además de las condiciones específicas contempladas en el perfil del Docente, aquel que aspire a trabajar con la Institución deberá poseer las siguientes características:
 - Actualizado en su campo profesional
 - Conocedor de las posibilidades y limitaciones de su conocimiento
 - Comprometido con la construcción colectiva del conocimiento
 - Comprometido con la generación de conciencia emprendedora entre los estudiantes.

- Portador de un criterio epistemológico sólido pero dispuesto a enfrentar los retos y desafíos de los cambios.
- Tolerante, pero transformador de criterios y formas de abordar el conocimiento, antes que formador de seres instrumentalizados.
- Comprometido con la solución de los problemas de la región y el país.
- Comprometido y practicante de los valores y principios Institucionales
- Carente de prejuicios de toda índole
- En lo metodológico y didáctico, el docente se debe diferenciar del que ha predominado y ha sido tradicional entre nosotros, al no asumirse como transmisor y formador cuya labor ha sido esencialmente magistral y acogida pasiva y acríticamente por los Estudiantes. Por el contrario, con todas las condiciones académicas y personales anunciadas en el ejercicio de su labor transformadora, “el docente asumirá la labor de FACILITADOR DEL DESARROLLO académico y personal del Estudiante” (sic)(CUES, 2016). Es decir, deberá asumir y respetar la responsabilidad y el papel activo del Estudiante en la autoconstrucción de sus cualidades personales y profesionales. Solamente en la medida que el estudiante realice las actividades que le competen en el desarrollo de la motivación, los valores y proyectos que lo orientan al futuro, su desarrollo y aporte de la asignatura, será transformador y no meramente informador.

b. Capacitación Docente

- Se constituirá como una actividad permanente del quehacer docente la Escuela de Transformadores que es una iniciativa institucional que busca promover el emprendimiento en la comunidad académica de la CUES, la cual deberá garantizar los

programas de capacitación y actualización, así como los espacios de diálogo y reflexión del cuerpo profesoral de la Corporación.

- Los programas de actualización y capacitación serán los señalados por el plan de desarrollo de cada programa o los resultantes de los programas de mejoramiento resultantes de la evaluación y autoevaluación docente.

- c. Promoción Docente

- Se estimularán factores tales como: El desempeño, la formación, la capacitación, la actualización, la antigüedad y la producción de los Docentes. Para tal efecto todos los Docentes que reúnan los requisitos establecidos en el Estatuto Docente, deberán escalafonarse y tendrán remuneración y crecimiento dentro de la Institución de acuerdo con la ponderación periódica de los anteriores factores (Ver Anexo 2).

- Se crearán estímulos dentro del Sistema de Investigaciones, que incentiven la producción intelectual de los Docentes, así como su participación en proyectos de investigación.

- Se facilitarán los programas de desarrollo profesoral dentro de los horarios de trabajo, así como se financiarán y cofinanciarán, de acuerdo con la disponibilidad de recursos presupuestales.

- Dentro de los convenios de extensión se promoverán las actividades que permitan a los Docentes el intercambio con Instituciones Nacionales e internacionales.

d. Evaluación Docente

La evaluación Docente tiene para la Corporación Universitaria Empresarial De Salamanca, un papel vital en el planteamiento de planes de mejoramiento y desarrollo. Se concibe como un proceso tridimensional, en el que se confrontan la perspectiva del Docente, De un par

académico, de su Jefe Inmediato y de sus Estudiantes. De éste proceso surgirán los planes de mejoramiento, capacitación, formación, con los cuales se logrará a largo plazo el perfeccionamiento de la Gestión académica.

4.1.1. Estructura organizativa

A continuación se presenta la estructura organizacional diseñada por las directivas de la CUES:

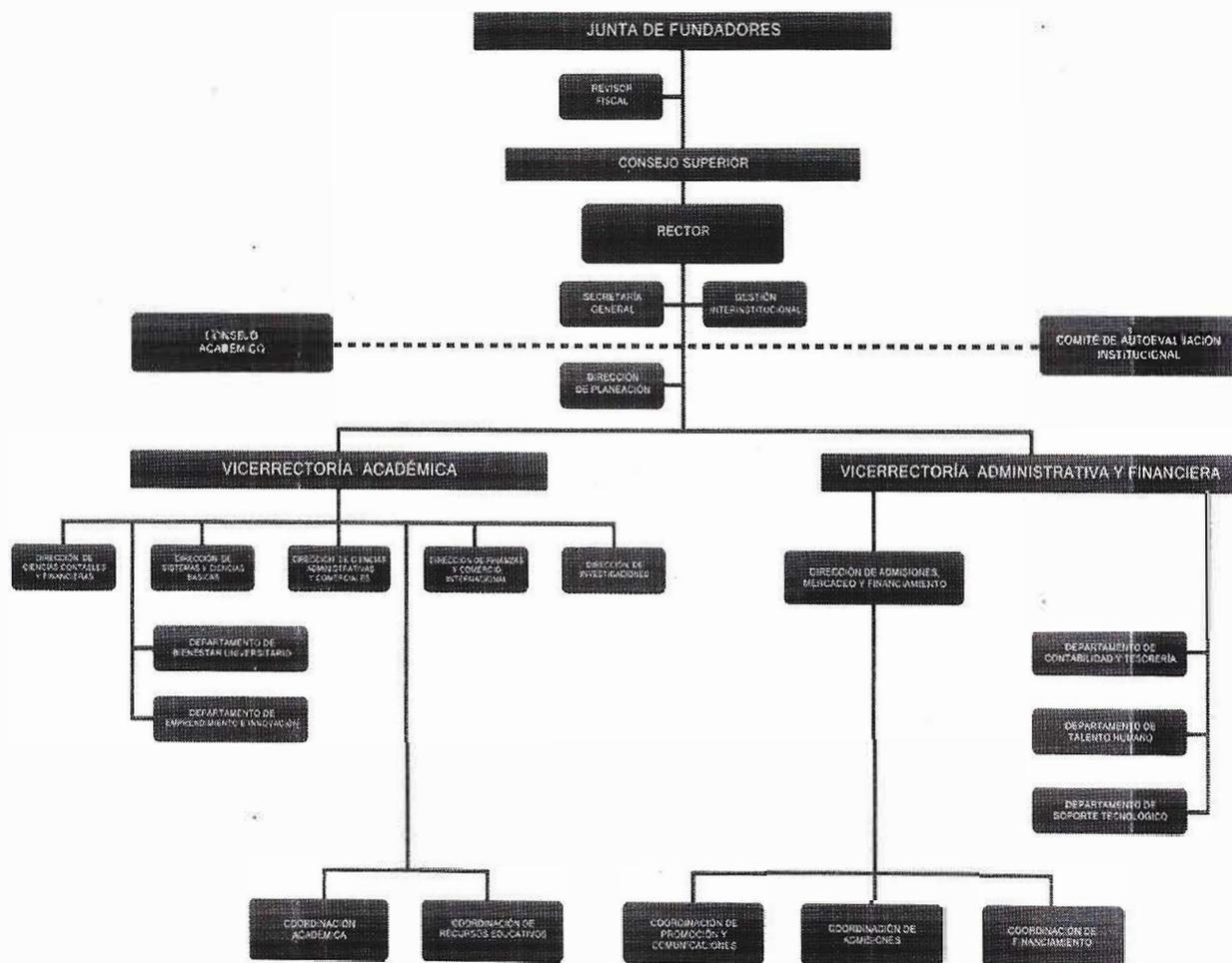


Ilustración 4. Estructura organizacional de la CUES

Fuente: CUES (2016)

Como puede observarse, el área de talento humano se encuentra adscrita a la Vicerrectoría administrativa y financiera. Su actuación está relacionada con el apoyo a las funciones misionales mediante la selección y gestión administrativa del personal de la institución. Sin embargo, no se ha logrado consolidar una gestión del talento humano debido a que la mayor proporción del tiempo de trabajo se ha dedicado a actividades relacionadas con la selección de personal nuevo, de acuerdo con lo expresado por la coordinación de talento humano durante la entrevista realizada a esa dependencia.

Además de lo anterior, se observa una percepción regular de los docentes entrevistados sobre la gestión del talento humano. Se valora positivamente el proceso de selección del personal, que se considera un apoyo para los programas académicos, de la misma manera que se concibe como un proceso muy completo por parte de los docentes. Sin embargo, no todos los docentes están satisfechos por la gestión en cuanto al apoyo a la formación docente y las acciones de fortalecimiento de competencias de los mismos por parte del área de gestión del talento humano.

4.2 CAPACIDADES DISTINTIVAS PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE SALAMANCA

La Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES) es una institución educativa que se ha perfilado como un ente de formación con énfasis en emprendimiento como eje transversal en el proceso pedagógico, tal como está contemplado en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) para generar desarrollo económico en su población estudiantil y su entorno. Desde que inicio labores, ésta ha fomentado el emprendimiento entre sus estudiantes y profesores, por tal motivo las capacidades distintivas deben girar alrededor

delemprendimiento y asípoder hacer más dinámicos los procesos y transformar esas capacidades en capacidades dinámicas.

Tabla 3. Capacidades distintivas de la CUES

| Capacidades distintivas propias o adquirida | Cómo mantenerlas | Cómo desarrollarlas |
|--|--|----------------------------|
| Formación en Emprendimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización constante en emprendimiento a los docentes para desarrollar emprendimiento en los estudiantes. 2. Creación de incubadora de empresas para desarrollo de spin off. 3. Continuar y hacer más públicas las ferias empresariales que se realizan en la institución. | |
| Consultorio empresarial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reactivar el consultorio empresarial, destinando horas docentes a la asesoría a micro empresarios. 2. Realizar capacitaciones en consultoría empresarial a los | |

| Capacidades | Cómo mantenerlas | Cómo desarrollarlas |
|--|--|---|
| distintivas propias o adquirida | <p>docentes.</p> <p>3. Diseñar y ejecutar capacitaciones en emprendimiento a los micro empresarios</p> | |
| Investigación en emprendimiento | | <p>1. Fortalecer la línea de investigación en <i>emprendimiento e innovación</i> con convocatorias internas que permitan potenciar el conocimiento al respecto.</p> <p>2. Participación en convocatorias de investigación con proyectos relacionados con el emprendimiento.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Transversalmente, se propone crear un órgano informativo en emprendimiento, donde los docentes publiquen información relacionada y que se distribuya en la comunidad. En este

órgano informativo los docentes deberán presentar al menos un artículo por semestre para ser sometido a su publicación.

La gestión de talento humano diseñará un sistema de indicadores que permitan evaluar periódicamente el avance en estas acciones y que redunde en el desarrollo de las capacidades de la CUES en emprendimiento.

4.3 PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIA PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA CUES

El objetivo central de la propuesta de un sistema General de Gestión por Competencias es poder dirigir de una manera integral el Talento Humano en la Empresa, aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en desempeños superiores de los colaboradores de la CUES. Es así como en la recolección de información mediante revisión bibliográfica encontramos que realmente no existe un modelo único de competencias, sino más bien una mezcla de modelos, en los cuales las organizaciones que los han implementado se apoyan para definir las competencias que le ayudarán al logro de sus objetivos.

De igual forma, logramos evidenciar que la aplicación de un sistema de Gestión por Competencias permite el incremento de la productividad en la CUES y de esta manera:

- Reducción de los tiempos de respuesta a las requisiciones de personal de los distintos departamentos de la corporación, favoreciendo los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, para contar con personas que cumplen los requisitos dentro de la institución, atendiendo a su plan de desarrollo de competencias.
-

Por lo tanto, la propuesta busca integrar los modelos de competencias distintivas, genéricas, funcionales, cardinales y específicas, estas últimas propuestas en la metodología por la Doctora Martha Alles (2013), pues en los hallazgos que se obtuvieron en la CUES, se encontró que no se utiliza un modelo en particular, ya que depende más del cargo/rol, como proceso al que pertenece las responsabilidades, nivel jerárquico, entre otros.

De igual manera, el Implementar un Sistema de Gestión por Competencias representará un cambio de la CUES, ya que se dará una mayor participación de los empleados en la dirección y en las responsabilidades, que estos tienen con la organización, lo que conlleva a una diferencia competitiva. De igual manera, busca alinear el direccionamiento estratégico con las capacidades humanas requeridas y disponibles en la organización.

El sistema general de gestión por competencias es algo más que un simple capricho o una moda. Por lo tanto, se debe comprobar que las personas que poseen las competencias son mejores que las que no las poseen. Además, hay que identificar y demostrar que esas conductas se deben a determinados conocimientos, actitudes y habilidades, y que influyen en los resultados obtenidos por las personas.

Para definir un modelo de gestión por competencias se parte, en todos los casos de la información estratégica de la organización y todo el material disponible en relación a la estrategia. Y se hace indispensable el involucramiento de los directivos de la organización en la definición de las competencias.

4.3.1.Fases del diseño del sistema general de gestión por competencias.

Para un proceso de implementación del sistema de gestión por competencias es crítica la fase del diseño y de su correspondiente estrategia de implantación. Es por esto, que es

necesario realizar un estudio exhaustivo sobre el alcance del propio sistema de gestión, es decir, sobre los procesos de gestión del Talento Humano que van a ser soportados por éste.

El alcance que se le quiera dar al sistema de gestión por competencias propuesto, debe ser definido por la misma Institución, es decir la CUES, ya que esta decisión afectará las características de las competencias resultantes, como también el desarrollo y viabilidad futura de las diferentes utilidades del modelo que se quieren implantar (selección, formación, y evaluación del desempeño) El alcance debe ser amplio, de lo contrario, no se justifica el esfuerzo, la inversión de tiempo y el costo que ello implica.

Es importante, que la implementación del sistema de gestión por competencias de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES), debe ser concebido como un proyecto que implique pasos claramente definidos, entre los cuales están: caracterización de la empresa, conformación de equipo de líderes del proyecto de implementación del Sistema de Gestión por Competencias. Asimismo, con la identificación y construcción de las Competencias, métodos recomendados para realizar la valoración de las Competencias de las personas y características del Modelo General de Gestión por Competencias.

4.3.2. Caracterización de la organización

En esta etapa se realizó el análisis exhaustivo de todos los aspectos que definen la organización. Se tuvieron en cuenta elementos como: misión, visión, objetivos corporativos, ventaja competitiva, estructura organizacional, procesos, productos, información sobre puestos de trabajo, dirección, mandos, técnicos, operarios, información sobre las personas (edad, títulos, antigüedad), el entorno, cadena productiva y la tecnología específica.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizaron sesiones para la clarificación, entendimiento o conocimiento de la estrategia de la organización. Consistió en reuniones de trabajo con el

grupo directivo de la empresa, para identificar la realidad corporativa, en cuanto a su estrategia, retos, objetivos y variables propias del negocio.

Su propósito está orientado entonces, a alinear el sistema con el direccionamiento estratégico de la organización, definir cuáles son los retos presentes y futuros que debe asumir los cargos o roles, y cómo el sistema apoyará el logro y éxito de quienes se desempeñan en los cargos o roles en términos de metas. Para la realización de estas sesiones se utilizaron los métodos de intervención grupal provistos por la psicología social para aproximarse a los grupos humanos, tales como: grupos focales, entrevistas de grupos y paneles de expertos.

Cada una de estas técnicas tiene su especificidad metodológica y se le dio uso de acuerdo con el nivel de experiencia del facilitador o con condiciones particulares de la organización.

4.3.3. Conformación de equipo de líderes del proyecto para el Sistema de Gestión por Competencias

Para la implementación del sistema de gestión por competencias, en la CUES debe existir un equipo responsable, conformado por personas de la organización conocedoras del pensamiento de la gerencia y de la estrategia. Estos actores deben ser parte del Equipo del Departamento de Recursos Humanos y cuando se refiera al análisis del cuerpo docente, estos equipos deben contar con el acompañamiento de un representante del área disciplinar correspondiente. A este equipo debe tener el visto bueno por parte de los directivos de primera línea. Así mismo es necesario lograr el compromiso gerencial. Sin el respaldo de este, es infructuoso el trabajo que el equipo realice. Una vez se cuenta con el conocimiento y entendimiento de la estrategia corporativa, se debe realizar la convocatoria a estas personas claves de la organización (personas que por su rol en la organización están implicadas directamente en su estrategia, conocen los retos asociados al cargo/rol cuyo modelo de

competencias se pretende implementar o desempeñan dicho cargo/rol). Este equipo debe ser oficializado a través de un acta de reconocimiento ante toda la comunidad de la CUES.

4.3.4. Identificación y construcción de las competencias

La identificación y construcción de las competencias es el resultado de un proceso de investigación, el cual tiene un alto grado de flexibilidad, ya que esta actividad puede revelar realidades imprevistas o no contempladas. No es necesario que el sistema de gestión por competencias y las herramientas contemplen todas las técnicas y tareas. Se puede implementar el modelo o conjunto de competencias para cada uno de los principales grupos de la organización. Lo importante es tener una arquitectura con una estructura genérica.

La implementación del sistema de Competencias puede diferir de una organización a otra. El modelo más simple a implementar puede tener competencias genéricas y competencias específicas, pero dependiendo de las necesidades de la organización, el modelo puede ser más extenso incluyendo las distintivas y cardinales.

4.3.5. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias es un compendio de las competencias elaborado por Martha Alles(2006) y que los autores de este estudio ajustaron a la CUES al detectar las competencias necesarias y frecuentes en la ejecución de las actividades la institución.

El diccionario comprende la descripción detallada de las competencias elegidas por la organización, presentadas en un lenguaje sencillo, comprensible fácilmente para todas las personas en la Corporación y que señala aquellos elementos visibles que la hace identificable. Este se construyó a partir de las necesidades de la CUES, teniendo en cuenta la mezcla de competencias distintivas.

Este Diccionario expresan las competencias, tales como: la capacidad de liderazgo o de trabajar en equipo, entre otras. Esto es importante, ya que en esta obra se utilizan los conceptos “conducta” (manera o forma de conducirse o comportarse) o “comportamiento” (Conducta, manera de comportarse conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada. En esta obra, se presentan 35 competencias específicas y genéricas.

4.3.6.Sensibilización

Durante esta etapa, con el fin de reducir la resistencia de los trabajadores, se mantienen informados acerca del desarrollo del proyecto. Para ello se mantiene comunicación permanentey difusión, la cual debe tener un plan integral de socializacióndel modelo a los integrantes de la CUES, así como el diseño e implementación de una estrategia de capacitación del modelo definido.

4.3.7.Sistema de Gestión por Competencias para la CUES

El Sistema de gestión por Competencias para la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES), se debe implantar paso a paso. Primero, se presenta el sistema de gestión por competencias, y luego se presenta como cambian los distintos procesos de gestión con el modelo, a medida que se van definiendo, teniendo en cuenta unos indicadores de gestión bajo los cuales se van a analizar los cambios. Para esto, se recomienda iniciar su implantación por el proceso de selección, esto les da tiempo a los empleados de la CUES para que se vayan adaptando mientras va en progreso la implantación en los demás procesos de gestión humana.

Posterior a esto, se debe realizar una valoración de competencias a todas las personas de la CUES, empezando con un grupo de trabajadores del área administrativa, Directivos, Docentes, coordinadores de área y personal operativo. Esta valoración de desempeño utiliza la

evaluación vertical, evaluaciones de 360 grados, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.

4.3.7.1 Selección de Personal

El proceso de selección deberá tener como características fundamentales objetividad y capacidad de predicción. La primera se refiere a que las competencias que un candidato posee, deben ser identificadas durante el proceso sin prejuicio y analizadas en su totalidad. La capacidad de predicción se refiere a que el proceso debe permitir hacer una proyección sobre el desempeño futuro del candidato.

El perfil de competencias definido para cada cargo/rol, es la base para un adecuado proceso de selección, comparando las competencias requeridas por el cargo, con las que cuenta el candidato, se detecta que éste tiene las competencias necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo.

Para el desarrollo del proceso de selección se hace necesario contar con los siguientes pasos(2006):

1. Revisión del direccionamiento estratégico, de la CUES, el cual en su proceso de mejoramiento continuo ha experimentado cambios, ajustándose a dar respuestas a la necesidad de la CUES, que apuntan al lograr el niveles alto de calidad y certificación de sus programas.
2. Sensibilización a los directivos de la corporación, para lograr sustentar la importancia de implementar un sistema de gestión por competencia. Y de esta manera obtener de ellos su aporte a la identificación de las competencias por las cuales se debe destacarse sus procesos
3. Diseño de un diccionario de competencias, teniendo presente la propuestas por Marta Alles y en referencia al direccionamiento estratégico de la CUES.

4. Descripción de Perfiles de cargo por competencias, abarcando los cargos directivo y administrativos como punto de partida de la propuesta.
5. Diseño de propuesta y creación de procedimientos sugeridos para el área de Talento Humano.

Cada uno de estos pasos desarrollados con sus respectivos formatos, y quedando bajo supervisión del área a quien se dirige, para validar la consecución del mismo y la interrelación que debe tener.

4.3.7.2 Fuentes de reclutamientos

Interno: Promociones Job Posting (proceso mediante el cual una empresa, frente al surgimiento de una vacante dentro de la organización, comunica y brinda a sus miembros la posibilidad de aplicar a dicha posición a través de una serie de procedimientos estandarizados), es decir cuando existen las vacantes disponibles se socializa internamente para poder facilitar la promoción del personal y que exista planes de carrera al interior de la Institución.

Externos: A través de referidos por el personal, fuentes de empresas, agencias, consultoras, Head Hunters, el cual consiste en el contacto entre los prospectos y la compañía, por lo que se asegura de que sus elecciones concuerden perfectamente con las expectativas de la misma, a la vez que se encarga de que el candidato se sienta motivado para aceptar la oferta.

Entrevista: Tiene como objetivo obtener la información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado a implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

4.3.7.3 Formación y Desarrollo

El desarrollo y formación se ha convertido en un factor clave para el éxito. Una de las principales contribuciones de la formación es conseguir que las personas soporten de manera

más eficiente estos cambios organizativos. A través del análisis de adecuación persona/puesto se detectan las competencias clave que poseen la persona y el grado de adecuación existente, con el fin de realizar un plan de desarrollo y formación específico individual o colectivo. Lo que permite el desarrollo y la actualización de las competencias de los trabajadores de la CUES para promover los conocimientos técnicos, la conciencia y compromiso profesional hacia los estándares fijados por la Corporación.

4.3.7.4 Gestión del Desempeño

La gestión de desempeño basada en competencias debe incorporar a los estándares de gestión tradicional aquellas conductas del trabajo necesarias para tener resultados en el desempeño del cargo/rol. Se basa en el análisis de la actuación de las personas en los puestos, según unos parámetros predeterminados y objetivos. La gestión del desempeño se debe dirigir hacia el desarrollo de la CUES y hacia el desarrollo de las personas, identificando las necesidades de mejora y dándoles información a las personas sobre lo que se espera de ellas.

Diccionario de competencias CUES

A continuación se establecen las competencias para la CUES, es decir un Diccionario de Competencias que permitirá a la Corporación contar con sus competencias genéricas y específicas, claramente identificada en cada uno de sus procesos y subprocesos.

Tabla 4. Definición de competencias para la CUES.

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | Capacidad para lograr | Directores de programas. |
| Orientación a resultado | los resultados propuestos | Jefes de área |
| | para contribuir con el | Docentes. |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|-------------------------------|---|---|
| | desarrollo de la organización. | Personal administrativo |
| Orientación al cliente | Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr su satisfacción | Todos los empleados de la CUES |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y sentir que los objetivos de la CUES son propios | Todos los empleados de la CUES |
| Liderazgo. | Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | Directores de programa. Jefes de área Docentes. |
| Ética. | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | Todos los empleados de la CUES |
| Manejo de las TIC's | Capacidad para utilizar | Directores de programa. |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| | las herramientas | Jefes de área |
| | informáticas y de las | Docentes |
| | telecomunicaciones, con | Personal administrativo |
| | el fin de mejorar los | |
| | procesos y de mantenerse | |
| | al día con los avances del | |
| | entorno | |
| | Capacidad para | |
| | desarrollar actividades y | Directores de programas. |
| | procesos alineados a la | Jefes de área. |
| Pensamiento estratégico | estrategia de la | |
| | organización y generar | |
| | mayor desempeño | |
| | Habilidad para | |
| | enfrentar los cambios | |
| | presentes en la | Todos los trabajadores de la |
| Adaptación al cambio | organización con el fin de | CUES |
| | lograr los objetivos | |
| | organizacionales. | |
| | Capacidad de fomentar | |
| Desarrollo de personas | el crecimiento del equipo | Jefes de áreas |
| | de trabajo a través de | Directores de programa. |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|------------------------------|--|---|
| | capacitaciones, con el fin de promover el desarrollo personal y laboral y optimizar el desempeño de la organización para que sea más competitiva. | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación organizacional: | Directores de programa. Jefes de área Docentes. |
| Emprendimiento. | Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin de optimizar los resultados. | Todos los trabajadores de la CUES |
| Trabajo en equipo | Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la | Todos los trabajadores de la CUES |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|--------------------------------|---|--|
| | organización para lograr los objetivos de la organización. | |
| Investigación. | Capacidad para satisfacer la necesidad de saber más sobre temas de interés o relacionados con las necesidades de entorno | Docentes Directores de programa |
| Calidad en el trabajo | Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el conocimiento que requiere la labor. | Todos los trabajadores de la CUES |
| Aprendizaje corporativo | Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | Directores de programa Docentes jefes de área Personal administrativo |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|------------------------------------|--|--|
| Autocontrol | Capacidad para manejar las diferentes situaciones que ponen a prueba la tolerancia | Todos los trabajadores de la CUES |
| Innovación | Capacidad para transformar las cosas o crear otras a partir de algo existente, para generar crecimiento institucional. | Directores de programas Docentes Jefes de área |
| Inteligencia emocional | Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | Todos los trabajadores CUES |
| Tolerancia a la frustración | Capacidad para manejar los errores o fracasos y continuar con los procesos. | Docentes Personal administrativo |
| Empoderamiento | Capacidad para dar y asumir libertad en el manejo de algunos procesos de la organización ,para lograr | Todos los trabajadores CUES |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| | mejores resultados | |
| | Habilidad | |
| | para identificar las | |
| | dificultades que se | Directores de programa |
| | presentan y estudiar todos | Jefes de área |
| Capacidad de análisis | los elementos que las | Docentes. |
| | componen para proponer | Personal administrativo. |
| | soluciones que permitan | |
| | superar los problemas y | |
| | mejorar los procesos | |
| | Capacidad para | |
| | desarrollar sus actividades | |
| | del día a día, | |
| Manejo técnico y epistemológico de su disciplina o área de conocimiento | implementando los | Todos los trabajadores de la |
| | conocimientos de su | CUES |
| | disciplina de formación, | |
| | necesarios para realizar un | |
| | buen trabajo. | |
| | Capacidad para dar una | |
| | adecuada salida a las | Todos los trabajadores de la |
| Solución de problemas | dificultades o problemas | CUES |
| | de los clientes de la | |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|--------------------------------|---|---------------------------------|
| | organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | |
| Autoestima | Capacidad para conocerse, valorarse y convencerse de sus capacidades para el desarrollo de la labor y establecer relaciones laborales sanas | Todos los empleados de la CUES. |
| Creatividad | Capacidad para crear y desarrollar con dinamismo y entusiasmo, aplicando estrategias que promuevan el crecimiento de la comunidad CUES. | Docentes |
| Capacidad para negociar | Habilidad para integrar los diferentes conceptos que se tienen sobre un mismo punto y encontrar la salida que más convenga a las partes | Jefes de áreas Docentes |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|---|---|---------------------------------|
| | involucradas y lograr los mejores acuerdos, usando la técnica de ganar- ganar | |
| Capacidad de entender a los demás | Capacidad para escuchar a sus semejantes, entenderlos y orientarles hacia una salida apropiada según sea su necesidad. | Jefe de Recursos Humanos |
| Desarrollo estratégico de recursos humanos | Capacidad para evaluar y analizar el desempeño actual de los colaboradores con el fin de gestionar y desarrollar acciones para promover el crecimiento de los trabajadores en relación a la estrategia de la organización y el plan de carrera institucional. | Jefe de Recursos Humanos |
| Manejo de la normatividad del área de bienes universitario | Capacidad para conocer y aplicar la normatividad actual que | Jefe de Bienestar Universitario |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|---|---|------------------------|
| | regula el buen funcionamiento del área de bienestar universitario | |
| | Capacidad para establecer acuerdos con otras instituciones en relación a las necesidades de las instituciones que establecen el convenio, para mejorar la proyección de la institución. | Jefes de áreas |
| Gestionar convenios | | |
| | Habilidad para diseñar planes de marketing, que mejoren los niveles de desempeño del área comercial de la institución. | Jefe de Marketing |
| Capacidad para desarrollar planes de marketing | | |
| Manejo en las variables de gestión del MEN (ministerio de educación nacional) SPADIES, | Capacidad para conocer, manejar y aplicar en los programas académicos todas las | Directores de programa |

| | DEFINICIÓN | NIVEL DE CARGO |
|--|---|-----------------------|
| SNIES entre otras | disposiciones establecidas por el gobierno nacional a través del MEN (Ministerio de Educación Nacional) para dirigir los diferentes programas que ofrece la institución | |
| Dictaminar o certificar estados financieros | Capacidad certificar o dar fe de los estados financieros de la institución | Jefe de Contabilidad |
| Manejo de estrategias de aula | Habilidad para diseñar e implementar todo tipo de estrategias de aula que promueva el aprendizaje en los estudiantes de la institución. | Docentes |

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 3. Competencias generales y específicas, se presenta la valoración de las competencias generales y específicas definidas para la CUES, como resultado del trabajo en grupos de expertos.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE SALAMANCA CUES

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

GESTION HUMANA

Este Documento es de elaboración propia.

I. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo definir los lineamientos que se deben seguir en el proceso de reclutamiento y de selección a las personas que aspiran ocupar un cargo dentro de la institución. A fin de asegurar que el personal elegido cumpla con las competencias y requisitos definidos en la descripción y perfil del puesto correspondiente y evitar así riesgos en la calidad de su rol y en el servicio ofrecido por la corporación en general.

II. ALCANCE

Aplica para todos los procesos de Selección de personal que se realice para atender cualquier necesidad que requiera las distintas dependencias de la institución. Este procedimiento inicia con la Necesidad de Cubrir una posición, su requerimiento para cubrirla, y finaliza con la emisión de la resolución para que la persona sea contratada es decir con la introducción a la empresa.

III. RESPONSABLES

La responsabilidad del desarrollo del proceso de reclutamiento y selección en su parte técnica será del departamento de Talento Humano de La Corporación universitaria Salamanca. En lo que respecta a la evaluación y análisis de acuerdo con el perfil de los cargo. La evaluación en el campo específico del saber o de la experticia será realizada por quien asuma las funciones de jefe inmediato o por quien efectuó la requisición.

Responsabilidades

➤ Director de Planeación.

Aprobar este procedimiento para su implantación.

Dirección de Talento Humano.

Revisar este procedimiento para su implantación.

Asegurar que los documentos que se solicitan se encuentren disponibles para su acceso cuando sea requerido.

Entregar las copias controladas obsoletas al titular del Departamento de Formación y Desarrollo.

➤ Líder del Departamento de Formación y Desarrollo.

Elaborar y actualizar este procedimiento, cada año o antes si se requiere, a partir de su fecha de emisión.

Resguardar y mantener los documentos internos originales asociados a este procedimiento.

Destruir las copias controladas obsoletas.

Revisar la estructura del documento y realizar su distribución, entrega y retiro.

Capacitar al personal responsable en la aplicación del procedimiento.

Aplicar este procedimiento con el apoyo del personal a su cargo.

➤ **Jefes de Departamento y Responsables de la aplicación del procedimiento.**

Aplicar estrictamente los documentos aprobados.

Apegarse estrictamente a este procedimiento.

Participar en la elaboración y actualización de los documentos según se requiera.

Asegurar el estado de los documentos en condiciones que prevengan su daño o deterioro.

IV. **DEFINICIONES**

Reclutamiento: Es el conjunto procedimiento tendiente atraer candidatos adecuados con el objetivo de cubrir una posición a través de Convocatorias internas o externos.

Selección de personal: El proceso de selección deberá tener como características fundamentales objetividad y capacidad de predicción. La primera se refiere a que las competencias que un candidato posee, deben ser identificadas durante el proceso sin prejuicio y analizadas en su totalidad. La capacidad de predicción se refiere a que el proceso debe permitir hacer una proyección sobre el desempeño futuro del candidato.

Entrevista de selección: Es la herramienta por excelencia en la selección de personal. Es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato a un puesto. La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de su acción recíproca consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las

palabras los ademanes las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de los conceptos que constituyen la entrevista.

Pruebas Psicotécnicas: Tienen como objetivo la medición de las competencias Humanas que exige cada cargo, es decir, las características de personalidad, las motivaciones y los valores de los individuos, con el fin de predecir si alcanzarán el éxito o fracaso en un trabajo determinado.

Pruebas Técnicas: Tienen como objetivo la medición y evaluación de competencias relacionadas con el saber hacer y el saber conocer requeridos para el desempeño exitoso en el cargo. Realizadas por los jefes inmediatos.

V. **DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO**

1. **Necesidad de cubrir una posición:** Durante este proceso los distintos líderes de las dependencias administrativas o decanaturas diligencian la solicitud de requisición de personal al surgir una necesidad de cubrir una posición la cual debe estar aprobada por el Vicerrector o el responsable del área. Los motivos por los cuales puede nacer la necesidad son:

- Creación de un nuevo cargo
- Reemplazo definitivo
- Licencia
- Incapacidad

- Vacaciones
- Promoción o traslado
- Reestructuración del cargo
- Licencia de maternidad
- Otro

2. **Solicitud de personal :**

La dependencia o Unidad interesada debe hacer la solicitud de la necesidad el cual permite oficializar la solicitud a Rectoría y recibir su aprobación para inicio del proceso de selección y precisar información de interés sobre el cargo, para que se realice el proceso establecido.

3. **Revisión de descriptivo del puesto.**

Una vez el Director de Talento Humano ha recibido el formato diligenciado y firmado por el Rector, se reúne con el director o jefe de la unidad solicitante, para concretar los aspectos relacionados con las condiciones laborales. Es decir, recolectar información sobre el perfil, para poder realizar un proceso de selección idóneo y que logre responder a la necesidad del cliente interno.

4. **Proceso de decisión de Búsqueda**

Durante estas fases se realiza análisis de los eventuales candidatos, definiendo si se realizara convocatoria interna o externa. Es decir se define la fuente de reclutamiento que realizara desde gestión humana.

Internos: Promociones, JobPosting², planes de suscepción.

Externos: Referidos por miembros de la universidad, agencias de empleo, consultora, head hunters, redes y buscadores virtuales.

5. Recepción de Candidatura.

Desde el departamento de Talento humanos se recepción de solicitud de postulación interna o solicitudes de empleos (Hojas de vidas) de los candidatos externos, si se hace la revisión de las mismas. Teniendo presente que cumplan los criterios de selección de acuerdo de la descripción del cargo.

6. Primera revisión de antecedentes.

Se revisa los distintos currículos y se preseleccionan los que cumplan con los requisitos establecidos para cubrir la posición.

7. Entrevista 1 o 2 rondas.

Es un factor determinante en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Esta debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados, esta etapa puede aplicarse para selección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño desvinculación, etc.

8. Evaluaciones específicas y psicológicas.

Estas pruebas se aplicarán en los casos en los que previamente se haya determinado su importancia o necesidad, La pruebas psicológicas (Personalidad, Inteligencia, servicio al cliente y operaciones concretas .) serán aplicadas por el departamento de Gestión Humana y

²proceso mediante el cual una empresa, frente al surgimiento de una vacante dentro de la organización, comunica y brinda a sus miembros la posibilidad de aplicar a dicha posición a través de una serie de procedimientos estandarizados.

las específicas , propias del cargo por el jefe inmediato del cargo solicitado o por quien sea designado por éste. Durante este proceso evaluativo la corporación realizara a los candidatos a Docencia un prueba especial llama MICROCLASE, en la cual se permitirá al aspirante mostrar sus competencias y habilidades para cubrir la posición requerida.

9. Confección de informe sobre finalista.

Durante esta etapa se le notifica a la dependencia o dirección que solicito cubrir la posición, los candidatos más opciones y que han cumplido con el perfil requerido, para que sea este dando su último punto de vista. De este modo se realiza la Presentación de Finalistas al cliente interno.

10. Selección del finalista por el cliente interno

Es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.

11. Comunicación a Postulante fuera del proceso.

El departamento informa a los participantes que no fueron seleccionados ya sea vía email o por escrito, dando paso de este modo a solicitar la vinculación del nuevo funcionario.

12. Proceso de Admisión.

En esta fase La coordinación de Admisión de la Corporación universitaria recibe la solicitud de vinculación o contratación y este se encargara de entregar al nuevo funcionario los documentos que son requisitos para legalizar su proceso dentro de la organización.

Orden de Exámenes Médicos.

Referencias personales y laborales.

Visitas domiciliaria.

Este momento está sujeto a los normatividades vigentes.

13. Inducción.

Durante este proceso el área de gestión humana desde, su proceso de desarrollo y formación debe planear el empalme del nuevo empleado, es decir dar a conocer a todas las áreas el nuevo miembro con el objetivo de que este se sienta en familia. Este es un hito fundamental que enriquece la relación del empleado con la universidad. Esta debe ser planeada con anticipación. Se deben dar la Inducción Corporativa y la Inducción propia del cargo a desempeñar.

| | | | |
|--|---|--------------------------------------|--------------------------|
|  | REQUISICION DEL PERSONAL DE TALENTO HUMANO | | FS 01 |
| | | | VERSION 1 |
| | | | 20/05/2016 |
| Este formato responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible, sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo. Con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades de la organización. | | | |
| INFORMACION DEL SOLICITANTE | | | |
| Fecha de Solicitud : | Dia: | Mes: | Año: |
| Nombre : | cargo : | Dependencia : | |
| Justificación de Necesidad de cubrir Posición: | | | |
| R | | | |
| Fecha de Inicio: | Dia: | Mes: | Año: |
| Una vez se radique este formato en el área de Talento humano tendrá 15 días hábiles para dar respuesta. | | | |
| Fecha de Terminación de labor: | Dia: | Mes: | Año: |
| Horario del Cargo : | | | |
| IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| Nombre : | N° Personas solicitadas | | |
| Dependencia: | | | |
| Jefe Inmediato: | Cargo: | | |
| INFORMACION SOBRE LA VACANTE | | | |
| RESONDE A | | MOTIVO DE LA VACANTE | |
| Creacion del cargo | <input type="checkbox"/> | Renuncia del Titular | <input type="checkbox"/> |
| Reemplazo temporal | <input type="checkbox"/> | Promocion o traslado | <input type="checkbox"/> |
| Reestructuracion del cargo | <input type="checkbox"/> | Incapacidad | <input type="checkbox"/> |
| Reemplazo definitivo | <input type="checkbox"/> | Cancelacion del contrato. | <input type="checkbox"/> |
| | | Licencia | <input type="checkbox"/> |
| | | Vacaciones | <input type="checkbox"/> |
| | | Incremento de planta | <input type="checkbox"/> |
| | | Licencia de Maternidad | <input type="checkbox"/> |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS | | | |
| FORMACION ACADEMICA | | | |
| Bachill | Tecnico | Tecnologo | |
| Estudiante Universitario | Profesional | Otros estudio: | |
| HABILIDADES REQUERIDAS. | | | |
| 1 | 6 | | |
| 2 | 7 | | |
| 3 | 8 | | |
| 4 | 9 | | |
| 5 | 10 | | |
| EXPERIENCIA : | | | |
| PARA OCUPAR EL CARGO SE SUGIERE EVALUAR | | | |
| Nombre : | Dependencia : | Salario : | Ocupacion : |
| | | | |
| OBSERVACIONES | | | |
| | | | |
| RESPONSABLE DEL AREA SOLICITANTE | | VO BO SUPERIOR INMEDIATO | |
| Nombre | | Nombre | |
| Firma | | Firma | |
| Fecha | | Fecha | |
| APROBACION VICERECTORIA | | RECIBIDO EN RECURSOS HUMANOS. | |
| Nombre | | Nombre | |
| Firma | | Firma | |
| Fecha | | Fecha | |

| | | | | |
|--|---|---------------------|----------------------------|-------------------|
|  | FORMULARIO DE POSTULACION INTERNA | | | FS 04 |
| | | | | VERSION 1 |
| | | | | 20/05/2016 |
| DATOS PERSONALES | | | | |
| Nombre Completo : | | | Edad: | |
| Dirección: | | | Barrio: | |
| Teléfono: | | | Celular: | |
| Fecha de Postulación: | | | Cargo al que aspira : | |
| Area a la que pertenece: | | | Jefe Inmediato: | |
| Estado Civil: | Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Union Libre <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/> | | | |
| DATOS EDUCATIVO | | | | |
| Nivel Educativo | Modalidad | Ultima grado | Años de Terminacion | Intitucion |
| Bachiller | | | | |
| Técnico/tecnólogo | | | | |
| Universitario | | | | |
| Pos-grado | | | | |
| DATOS FAMILIARES | | | | |
| Nombre y apellidos | | Edad | Telefono | Parentesco |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| DATOS DE EXPERIENCIA | | | | |
| Cargo Actual : | | | Logros alcanzado: | |
| Salario : | | | Aporte al cargo: | |
| Funciones : | | | Competencias : | |
| Tiempo en el cargo: | | | Habilidades Desarrolladas: | |
| OBSERVACIONES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| PROPUESTA | | | | |
| Describe Brevemente que puede aportar usted al desarrollo óptimo del cargo al cual esta postulandose | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | |
|--|-----------------------------|------------|
|  | INFORME DE SELECCIÓN | FS 05 |
| | | VERSION 1 |
| | | 20/05/2016 |
| I. ASPECTOS GENERALIDADES | | |
| NOMBRES Y APELLIDOS : EDAD: TELEFONO: CARGO A DESEMPEÑAR ENTREVISTA : | | |
| De acuerdo a la información obtenida en a prtir de la entrevista, desde lo que corresponde a: formación académica, experiencia, funciones esenciales u objeto de la vinculación, evalúe las competencias y habilidades básicas requeridas para el cargo. | | |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | VALOR OTORGADO | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| DESCRIPCION DE LA ENTREVISTA | | |
| | | |
| ACTITUD GENERAL DEL ENTREVISTADO DURANTE EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA | | |
| Se debe tener en cuenta la actitud verbal y no verbal, como tono de voz, forma de sentarse, vocabulario, mirada. | | |
| | | |
| FORTALEZAS | | |
| DEBILIDADES | | |
| EXPECTATIVA SALARIAL | | |
| CONCEPTO FINAL | | |
| | | |
| FIRMA DE QUIEN EVALUA: | FECHA: | |

|  | | FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS | | FS-04 VERSION 1 FECHA: 26 DE MAYO DE 2016 |
|---|---|--|--|---|
| DATOS GENERALES | | | | |
| FECHA DE ENTREVISTA: | | INFORMACIÓN PERSONAL Y FAMILIAR | | |
| NOMBRE DEL CANDIDATO: | | | | |
| FORMACIÓN: | | | | |
| ESTADO CIVIL: | | | | |
| CARGO PARA EL CUAL APLICA: | | | | |
| ENTREVISTA REALIZADA POR: | | | | |
| EXPECTATIVAS: | | | | |
| EXPERIENCIA: | | | | |
| NIVELES DE COMPETENCIAS | | A: Superior (máximo grado de competencia) 76 % A 100 % | B: Alto (alto grado de competencia) 50 % AL 75 % | C: Medio (alcanza los logros) 26 % AL 49 % |
| D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) 25% | | | | |
| COMPETENCIAS | | | | |
| COMPETENCIA | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS | PREGUNTAS (¿Qué pasó?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Cuál fu su principal aporte?) | | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE Nivel Alcanzado: _____ | Su interés por procurar el bienestar de los clientes es su filosofía de trabajo, constantemente identifica las necesidades de los clientes y formula las mejores soluciones a las dificultades que éstos puedan presentar. | ¿En que ocasiones considera que usted se preocupa por el bienestar de los demás y logra dar atención a las necesidades de los clientes? Cuéntenme situaciones puntuales. | | |
| | Cumple con sus obligaciones y responde de manera positiva frente a las requisiciones o solicitudes de la institución logrando buenos resultados. | Relate una situación donde usted ha respondido y ha logrado responder positivamente a las expectativas de la universidad. | | |
| | Presenta dificultad para cumplir con sus obligaciones, o al menos de mostrar resultados y muestra poco interés en el desempeño de los empleados. | Relate una situación donde haya experimentado dificultad para cumplir con una responsabilidad asignada. ¿Cúesolucionó eso? | | |
| | Cumple con los compromisos adquiridos, logrando los resultados esperados. | Cuéntenme de una situación donde haya tenido que trabajar con personas de diferentes áreas. ¿Cuál fue su aporte? | | |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS Nivel Alcanzado: _____ | Siempre es llen en constante movimiento, genera ideas, desarrollando actividades que promuevan el crecimiento y mejoran la productividad de la organización. Responde de manera inmediata frente a las dificultades, logrando satisfactoriamente los resultados. | Háblame de una situación, donde le asignaron una tarea que no era usual en su rutina de trabajo. ¿Qué hizo? | | |
| | Responde de manera positiva frente a los retos, tiene estándares sobre su trabajo y se preocupa por el desempeño de la organización. | Cuéntenme de una situación donde le hayan asignado muchas tareas en límites específicos de tiempo. ¿que estrategia usó para cumplir los plazos y la calidad? | | |
| | Desarrolla su labor buscando alcanzar los objetivos propuestos. Suele autoevaluarse para realizar mejoras en su desempeño. | Recuerde una situación donde usted haya motivado eficazmente a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil. | | |
| | Desarrolla su trabajo buscando cumplir con las tareas asignadas, aunque en ocasiones se le dificulta lograr los resultados. | De su experiencia significativo puede recordar donde no logró responder en los tiempos estipulados. | | |
| ETICA Nivel Alcanzado: _____ | Se maneja de actuar se un ámbito en va Bires, maneja una conducta imitable, valora a sus semejantes como integros y ofrece un trato digno sin distinción alguna. Además respeta las políticas de la institución y promueve los valores en sus relaciones diarias. | Háblame de una situación con su cliente en la que le haya solicitado algo adicional a lo requerido. ¿Qué hizo? Como les respondió y maneja la situación. | | |
| | Su comportamiento se caracteriza por el buen trato y la aplicación de los valores en sus relaciones diarias. Promueve con frecuencia los valores de la institución. | Cuéntenme de una situación donde su cliente haya quedado insatisfecho. ¿Qué hizo? | | |
| | Actúa con respeto y tolerancia frente a sus semejantes y responde por sus equivocaciones. | Cuando un compañero de trabajo no responde ante los compromisos que usted acordó con él, ¿que actitud mantiene. | | |
| | Actúa con valores y responde por sus acciones si es necesario y acepta las equivocaciones que pueda cometer. | Recuerde una situación donde su cliente se le presentó algún inconveniente que no hacía parte de la gestión de su trabajo. ¿Qué hizo? | | |

|  | | FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS | | | 1564 |
|---|---|--|---|--|---|
| | | | | | VERSION 1 |
| NIVELES DE COMPETENCIAS | | A. Superior (máximo grado de competencia) 76 % A. 100 % | B. Alto (alto grado de conocimiento) 50 % A. 75 % | C. Medio (alcanza los logros) 26 % A. 49 % | D. Bajo (alcanza el mínimo desempeño) 25% |
| LIDERAZGO Nivel Alcanzado: _____ | Tiene la capacidad de orientar a su grupo de trabajo, buscando la consecución de objetivos bien definidos. Asimismo es fuente de inspiración para sus seguidores, ya que promueve el desarrollo de su equipo y fortalece la unidad de trabajo. | Cuénteme de una situación donde usted haya tenido un problema donde otros tuvieron que intervenir | | | |
| | Su trabajo se fundamenta en un esquema fuerte de valores. | Hábleme de una situación donde su superior no estuvo de acuerdo con lo que usted planteaba ¿Cómo lo maneja? | | | |
| | Muestra habilidad para fijar objetivos que puedan alcanzar su grupo de trabajo. Mantiene un entusiasmo acorde con las necesidades del grupo. Escucha y orienta a sus colaboradores. | Cómo maneja su equipo de trabajo cuando debe alcanzar una meta y el nivel de exigencia tensiona a los colaboradores. | | | |
| PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Nivel Alcanzado: _____ | Promueve la colaboración en el grupo de trabajo, con el fin de lograr las metas establecidas. | Recuerde algún momento en que fuera muy importante para usted transmitir alguna información de su trabajo | | | |
| | Realiza sus actividades entendiendo en rumbo las estrategias de la institución para lograr los objetivos, teniendo en cuenta una visión global del contexto para aprovechar las oportunidades y adelantarse a las dificultades, surtir un paso adelante del resto de sus iguales. | Recuerde una situación donde usted haya implementado alguna metodología para optimizar los recursos de la empresa | | | |
| | Se interesa por los cambios del entorno y busca dar solución a las dificultades que se presentan en la consecución de los objetivos organizacionales. | Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para incrementar la satisfacción del su cliente | | | |
| ¿Requiere desarrollar alguna competencia específica? | NO _____ SI _____ | Competencia: _____ Nivel Esperado: _____ | | | |
| | OBSERVACIONES: | | | | |

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE SALAMANCA CUES**PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL****GESTIÓN HUMANA**

Este Documento es de elaboración propia.

I. OBJETIVO

Lograr el desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias de sus empleados con el fin de contribuir al fortalecimiento del talento humano con el que cuenta la corporación, su dinámica grupal y organizacional de manera que se mejore cada día la calidad del servicio ofrecido por la organización ante el mercado competitivo.

II. ALCANCE

Realización del diagnóstico de necesidades de formación y capacitación, presentadas en la corporación universitaria CUES y finalizar con la ejecución de un plan institucional de formación y capacitación que este dirigido a todos los funcionarios de la entidad.

III. RESPONSABLES

Director de Selección y Capacitación, quien será el responsable directo de obtener el diagnóstico de necesidades de capacitación que presenta la corporación, una vez realizado este paso, presentar proyección del plan de capacitación y realizar el seguimiento al desarrollo y resultados del mismo

Vicerrectoría administrativa y financiera: es responsable de: apoyar y participar en el diagnóstico de necesidades de capacitación, aprobar el Plan de capacitación y velar por la ejecución de este. Determinando la asignación de recursos dentro de los términos establecidos en este procedimiento, realizar las modificaciones y actualizaciones que se requieren en la etapa de desarrollo.

Equipo de trabajo: es responsable de apoyar y orientar la implementación del procedimiento, actuando como colaborador en la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.

IV. DEFINICIONES

Para el logro de las intenciones de este procedimiento, es importante reconocer que el término formación contiene nociones como son la capacitación y el entrenamiento que están dirigidos al desarrollar las habilidades o técnicas específicas del cargo o rol a desempeñar.

Capacitación: Se considera al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, que está orientado a extender y a complementar las competencias con las que inicia un funcionario a la corporación, pretendiendo el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de acrecentar la capacidad individual y colectiva que permita así contribuir al cumplimiento de la misión institucional y a la calidad del servicio ofrecido.

Competencias: Suelen ser las características de personalidad devenidas en comportamientos que permiten generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Formación: Es el proceso que permite desarrollar o fortalecer habilidades en los funcionarios para que éstos puedan estar mejor preparados y tener un mejor desempeño. A través de la capacitación la gerencia puede alcanzar la estrategia, ya que se puede identificar las necesidades requeridas para lograrlo y luego identificar si los empleados cuentan con las habilidades y de no contar con ellas, entonces planear la capacitación o proceso de formación.

V. CONDICIONES GENERALES.

Para implementar un programa de formación en competencias, además de definir las competencias requerida, será necesario evaluar las del personal. Es decir el desarrollo de Competencias.

Sugiriéndose de este modo tres vías: Autodesarrollo, entrenamiento de Experto y desarrollo.

Para establecer el nivel de competencias del personal se podrá realizar mediciones específicas o determinarlo a partir de la evaluación de desempeño. Ya que si no se tiene claro cuales tiene y cuales no será posible capacitarlos

VI. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

| | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|---|--|--|-------------------------------|
| 1 | VALIDAR LA POLÍTICA de Capacitación con la que cuenta la CUES Revisando su alcance. | Planeación | Política de Capacitación |
| 2 | CONFORMAR EL EQUIPO DE TRABAJO En el mes 11 del año, reunir al equipo de trabajo que orienta y asesora el diseño y desarrollo del Plan de formación, y proyectar el cronograma de trabajo para el siguiente año fiscal. | Dirección de Selección y Capacitación. | Acta de reunión y cronograma. |
| 3 | ELEGIR LA METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO. En el mes 11 del año elegir las herramientas para la realización del diagnóstico de necesidades de formación, dando importancia a la identificación de competencias que sea necesario desarrollar a partir del plan de formación y capacitación. | Equipo de trabajo. | Instructivo de metodología |
| 4 | REALIZAR DIAGNOSTICO Para el levantamiento de necesidades de capacitación en los grupos de trabajo de las áreas administrativa, | Dirección de Selección y Capacitación. | Acta de reunión |

| | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|---|---|--|---------------------|
| | teniendo referencia las falencias en el puesto de trabajo, planes estratégicos y planes de mejoramiento. | | |
| 5 | CONSOLIDAR INFORMACION Se recoge la información, se tabula y organizar durante el mes 11 de cada año, identificando falencias y estableciendo soluciones para cada una de ellas. | Dirección de Selección y Capacitación. | Matriz Digital |
| 6 | DISCRIMINAR PRIORIDAD DE NECESIDADES se realiza proceso de análisis para identificar las necesidades que requieren atención en primera instancia. | Equipo de Trabajo. | Acta de Reunión |
| 7 | SOLICITAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA RED INTERINSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN. Solicitar capacitaciones externas, dando énfasis a los programas desarrollados por SENA, cajas de compensación, ARL o entidades del sector público y/ o privado con las cuales se puedan realizar convenios interinstitucionales. | Dirección de Selección y Capacitación | Oficio de Solicitud |
| 8 | APROBACION DEL PLAN DE FORMACIÓN DOCENTE, PFD Revisar y | Planeación | PFD |

| | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|-----------|--|---------------------------------------|---|
| | aprobar formalmente el plan anual de formación, garantizando que se van a suministrar los recursos humanos, presupuestales y logísticos que se hayan Identificado, en el mes de Noviembre de cada año. | | |
| 9 | DIVULGACION dar a conocer el PFD por los medios electrónicos que estén autorizados por la corporación. | Dirección de Selección y Capacitación | Página web, correos institucionales, intranet |
| 10 | CONTRATACION DE CAPACITACIONES En caso de aprobar capacitaciones externas se adelantara la contratación para poder ejecutarlas. | Planeación | Contrato deservicio. |
| 11 | DESARROLLO DE CAPACITACIONES APROBADAS Realizar la convocatoria e inscripción a las capacitaciones aprobadas. | Dirección de Selección y Capacitación | Control de Inscripciones |
| 12 | CONTROL DE ASISTENCIAS La inasistencia injustificada a las capacitaciones programadas será reportada mediante oficio los directores de programa o áreas inmediato con copia al funcionario, quien deberá presentar la justificación pertinente. | Dirección de Selección y Capacitación | Control de Asistencia. |

| | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|-----------|---|---------------------------------------|-----------------|
| 13 | SEGUIMIENTO AL PFD Realizar seguimiento a la ejecución del plan anual de formación, identificando cambios en prioridades cuando sea necesario. | Dirección de Selección y Capacitación | Oficio |
| 14 | EVALUAR IMPACTO Realizar balance de ejecución del PIC, con el fin de rendir informe, de los resultados obtenidos en desarrollo de las capacitaciones realizadas dentro de la ejecución del PFD. | Dirección de Selección y Capacitación | Informe |
| 15 | SOCIALIZACION DE RESULTADOS Socializar ante el equipo de trabajo, el balance de resultados de la evaluación realizada en el año, con el propósito de retomar el análisis de necesidades para definir el plan anual de formación del siguiente periodo, regresando a la actividad No. 1. | Dirección de Selección y Capacitación | Acta de Reunión |

VII. CONTROL

- Registro y consolidado de asistencia
- Formato de Elaboración de las Actividades ejecutadas.
- PFD aprobado.

VIII. ANEXOS

- Anexo 1: Flujograma procedimiento formación de personal.

IX. FORMATOS

- TH-FC 01 Formato asistencia a capacitaciones.
- TH-FC 02 Plan de Formación y desarrollo.

X. DOCUMENTOS

- Planes estratégicos y mejoramiento CUES
 - Política de capacitación.
-

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE SALAMANCA CUES

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DEL PERSONAL

GESTION HUMANA

Este Documento es de elaboración propia.

I. OBJETIVO

Definir y aplicar las pautas que se deben tener en cuenta para realizar un adecuado proceso de evaluación, que le permita a la Institución disponer de un recurso humano competente que preste un servicio con los niveles de calidad exigidos por los usuarios del servicio.

II. ALCANCE

El presente procedimiento permitirá al evaluador identificar las necesidades de capacitación, teniendo claro las competencias que posee la persona evaluada, analizar si cada persona se encuentra en el puesto adecuado y se está dando su desarrollo, con el objetivo de poder brindar desde la dirección de Talento humano una retroalimentación a la evaluación de rendimiento y tomar decisiones en relación con promoción, salarios entre otros. De esta manera, permitirá:

- ✓ Planear y controlar el proceso de Evaluación de las personas que laboran en la Institución.
- ✓ Planear y desarrollar planes de formación y desarrollo del personal de la corporación.
- ✓ Controlar los ascensos y/o promociones (asignación de nuevos roles).
- ✓ Ejecutar y hacer seguimiento a la evaluación del período de prueba.
- ✓ Controlar y hacer seguimiento a la desvinculación del personal retirado de la Institución.

III. RESPONSABLES

Este proceso de evaluación del desempeño de los empleados, será responsabilidad de la vicerrectoría académica, Vicerrectoría Administrativa y financiera, y por ende la Dirección de talento humano, quien se encargara del diseño y la implementación del mismo.

IV. DEFINICIONES

Gestión por Competencias: Es el gerenciamiento que detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media. La evaluación del desempeño debe ayudar a orientar la gestión con pautas claras y previas.

Evaluación 360°: Es un proceso también conocido como Feedback, es un esquema sofisticado que permite que las personas sean evaluada por todo su entorno jefes, pares y subordinados. No todos evalúan a todos sino a una persona la evalúa el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisores. Cuantos más evaluadores participe el proceso tiene mayor objetividad. La evaluación se realiza a comportamientos observables en el ejercicio de las labores de cada persona evaluada.

Retroalimentación: Es elSeguimiento y mejoramiento es decir la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de dichos conocimientos no solo son de naturaleza técnica, sino también concernientes a otras áreas que le dan a los trabajadores un valor agregado a su desempeño.

V. CONDICIONES GENERALES.

Para implementar un programa de evaluación por competencia además de definir el diccionario por competencias, es importante tener la descripción de cada cargo de la Corporación

Tanto la dirección de talento humano como el grupo de experto de la Corporación deben estar comprometidos con el proceso para que este pueda llevarse a feliz término. Así mismo

velar para que los colaboradores este entrenado y entienda la dinámica del sistema de evaluación que se aplicara

VI. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

| N° | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|----|---|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | <p>INTENCIÓN DE HACER LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO La vicerrectoría Administrativa de la corporación, el departamento de Talento humanos o algún otra unidad de la misma, que solicite deseo y manifieste la necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.</p> | Dirección de Talento Humano. | Acta de Reunión y acuerdos |
| 2 | <p>ANÁLISIS DE SISTEMAS</p> <p>POSIBLES: Es el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, La corporación diseña uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.</p> | Dirección de Talento Humano. | Acta de Reunión y acuerdos |
| 3 | <p>CONFECCIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:</p> <p>En este paso los Evaluadores se realizan un</p> | Dirección de Talento Humano | Diccionario de competencias |

| N° | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|----|---|---|--|
| | <p>listado de las competencias a evaluar inherentes a la corporación. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.</p> | | CUES |
| 4 | <p>DESCRIPCION DE CARGOS POR COMPETENCIAS Es el proceso donde se define las competencias que requiere cada cargo para el logro óptimo de las responsabilidades que este tenga asignado.</p> | <p>Dirección de Talento Humano/ Grupo de Experto.</p> | <p>Perfiles de cargos por Competencia CUES</p> |
| 5 | <p>DISEÑO DE LA EVALUACIÓN: Una vez definido los perfiles de cargo por competencias La dirección de Talento Humano interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.</p> | <p>Dirección de Talento Humano/ Grupo de Experto.</p> | <p>Formato de Evaluación de Desempeño.</p> |
| 6 | <p>COMUNICACIÓN Esta etapa consta de la divulgación del sistema a implementar a todos los Miembros de la</p> | <p>Dirección de Talento Humano y Comunicaciones.</p> | <p>Actas de reunión, publicidad</p> |

| N° | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|----------|--|------------------------------------|------------------------------|
| | <p>CUES, durante este momento se hacen pequeñas uniones por sectores y generales. Así mismo se utiliza la WEB, Intranet, medios publicitarios de la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletín interno extraordinario. | | |
| 7 | ENTRENAMIENTO A LOS | | |
| | <p>INVOLUCRADOS: En esta etapa es fundamental que los involucrados que son los evaluadores y los evaluados, deban conocer cómo funciona el sistema y cuál su rol. Es importante hacer un pilotaje con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.</p> | <p>Dirección de Talento Humano</p> | <p>Control de asistencia</p> |
| 8 | TIEMPO DE EVALUACION Este | | |
| | <p>gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo dependerá del tamaño de la corporación y del método que se decida utilizar para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.).</p> | <p>Dirección de Talento Humano</p> | <p>Cronograma</p> |
| 9 | CONTENIDOS DE LA | | |
| | EVALUACIÓN: Es la etapa donde se da | <p>Dirección de Talento</p> | <p>Archivo digital.</p> |

| N° | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|----|--|--|---------------------------------|
| | <p>paso a tabular los resultados, analizando los contenidos y detectando los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, Dirección de Talento Humano debe tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y establecer futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada dependencia y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales</p> | Humano/Jefes de Dependencias. | |
| 10 | <p>ANÁLISIS DEL SISTEMA: en esta etapase analiza y reflexiona sobre los pros y los contrasdel sistema y del modo de implementación del mismo con el objetivo de mejorar futuras aplicaciones.</p> | Dirección de Talento Humano/Vicerrectoría Administrativa y financiera. | Acta de reunión y acuerdos. |
| 11 | <p>FEEDBACK Y SEGUIMIENTO CONTINUO: Es el seguimiento y mejoramiento continuo, lo cual cobra importancia al centrarse en el</p> | Dirección de Talento Humano | Acta de reunión de seguimiento. |

| Nº | Descripción de la actividad | Responsables | Registro |
|----|--|--------------|----------|
| | acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño. | | |

VII. CONTROL

- ✓ Diccionario de Competencia
- ✓ Diseño de planes de capacitación.

VIII. ANEXOS

- ✓ Anexo 1: Flujograma procedimiento de evaluación de Desempeño.

IX. FORMATOS

- ✓ GH-ED 01 Diccionario de Competencias
- ✓ GH-ED 02 Perfiles de Cargo Por Competencia.
- ✓ GH-ED 03 Formato de Evaluación de Competencia.

X. DOCUMENTOS

- ✓ Descripción de Cargo
- ✓ Valoración de Competencias.
- ✓ Diccionario de Competencias.

|  | | EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS CUES | | | | G11-ED 03 | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|--|------------|---------------|
| | | | | | | Version 1 | |
| | | | | | | 28/05/2016 | |
| Fecha de Evaluación: | | Fecha de ingreso a la Corporación: | | | | | |
| Nombre y Apellidos : | | Periodo evaluado Desde: | | | | | |
| N ° de identificación: | | Periodo evaluado Hasta: | | | | | |
| Area : | | Periodo de Pruba : | | | | | |
| Cargo : | | Jefe inmediato : | | | | | |
| Nº | Competencia y omportamiento esperado | Nivel según el evaluador | | | | | Observaciones |
| | | SUPERIOR (máximo grado de competencia) 100% a 76% | ALTO (alto grado de competencia) 75% a 50 % | MEDIO (alcanza los logros) 49% a 26% | BAJO (alcanza el mínimo desempeño) 25% | NA | |
| 1 | Liderazgo: Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | | | | | | |
| 2 | Ética: Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | | | | | | |
| 3 | Orientación al Cliente : Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr su satisfacción | | | | | | |
| 4 | Compromiso: Capacidad para responder por todos los compromisos y obligaciones adquiridas con la organización y sentir que los objetivos de la CUES son propios | | | | | | |
| 5 | Orientación a resultados : Capacidad para lograr los resultados propuestos para contribuir con el desarrollo de la organización. | | | | | | |
| 6 | Adaptación al cambio Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales | | | | | | |
| 7 | Desarrollo de personas Capacidad de fomentar el crecimiento del equipo de trabajo a través de capacitaciones, con el fin de promover el desarrollo personal y laboral y optimizar el desempeño de la organización para que sea más competitiva. | | | | | | |
| 8 | Comunicación asertiva Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación y mejorar la productividad de la organización | | | | | | |
| 9 | Emprendimiento. Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados. | | | | | | |
| 10 | Trabajo en equipo Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos de la misma. | | | | | | |

|  | | EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS CUES | | | | | GH-ED 03 | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|--|----|---------------|--|
| | | | | | | | Version I | |
| | | | | | | | 28/05/2016 | |
| Nivel según el evaluador | | | | | | | | |
| Nº | Competencia y comportamiento esperado | SUPERIOR (máximo grado de competencia) 100% a 76% | ALTO (alto grado de competencia) 75% a 50 % | MEDIO (alcanza los logros) 49% a 26% | BAJO (alcanza el mínimo desempeño) 25% | NA | Observaciones | |
| 11 | <u>Calidad en el trabajo</u> Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el conocimiento que requiere su trabajo. | | | | | | | |
| 12 | <u>Aprendizaje corporativo</u> Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | | | | | | | |
| 13 | <u>Solución de problemas</u> Capacidad para dar una adecuada salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | | | | | | | |
| 14 | <u>Autoestima</u> Capacidad para conocerse, valorarse y convencerse de sus capacidades para el desarrollo de la labor y establecer relaciones laborales sanas | | | | | | | |
| 15 | <u>Manejo técnico y conceptual de la disciplina</u> Capacidad para desarrollar sus actividades del día a día, implementando los conocimientos de su disciplina de formación, necesarios para realizar un buen trabajo. | | | | | | | |
| 16 | <u>Inteligencia emocional</u> Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | | | | | | | |
| 17 | <u>Innovación</u> Capacidad para transformar las cosas o crear otras a partir de algo existente, para generar crecimiento institucional. | | | | | | | |
| 18 | <u>Pensamiento Estratégico</u> Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización, adelantándose a las exigencias del entorno para generar mejor desempeño | | | | | | | |
| 19 | <u>Manejo de las TICs</u> Capacidad para utilizar las herramientas informáticas y de las telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno | | | | | | | |
| 20 | <u>Dictaminar o examinar estados financieros</u> ; promueva el aprendizaje en los estudiantes de la institución. | | | | | | | |

|  | | EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COPEENCIAS CUES | | | | GII-ED.03 | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|--|------------|---------------|
| | | | | | | Version 1' | |
| | | | | | | 28/05/2016 | |
| Nivel según el evaluador | | | | | | | |
| Nº | Competencia y comportamiento esperado | SUPERIOR (máximo grado de competencia) 100% a 76% | ALTO (alto grado de competencia) 75% a 50 % | MEDIO (alcanza los logros) 49% a 26% | BAJO (alcanza el mínimo desempeño) 25% | NA | Observaciones |
| 21 | Manejo de Estrategias de Aula Habilidad para diseñar e implementar todo tipo de estrategias de aula que promuevan el aprendizaje en los estudiantes de la institución. | | | | | | |
| 22 | Manejo en las Variables de Gestión del MEN Capacidad para conocer, manejar y aplicar en los programas académicos todas las disposiciones establecidas por el gobierno nacional a través del MEN (Ministerio de Educación Nacional) para dirigir los diferentes programas que ofrece la institución | | | | | | |
| 23 | Capacidad de Desarrollar Planes de Marketing : Habilidad para diseñar planes de marketing, que mejoren los niveles de desempeño del área comercial de la institución | | | | | | |
| 24 | Manejo de Normativas del Bienestar Universitario Capacidad para conocer y aplicar la normatividad actual que regula el buen funcionamiento del área de bienestar universitario | | | | | | |
| 25 | Desarrollo estratégico de Recursos Humanos : Capacidad para evaluar y analizar el desempeño actual de los colaboradores con el fin de gestionar y desarrollar acciones para promover el crecimiento de los trabajadores en relación a la estrategia de la organización y el plan de carrera institucional. | | | | | | |
| 26 | Capacidad de Entender a los demás Capacidad para escuchar a sus semejantes, entenderlos y orientarlos hacia una salida apropiada según sea su <u>necesidad</u> . | | | | | | |
| 27 | Creatividad Capacidad para crear y desarrollar con dinamismo y entusiasmo, aplicando estrategias que promuevan el crecimiento de la institución. | | | | | | |
| 28 | Capacidad de Negociar Habilidad para integrar los diferentes conceptos que se tienen sobre un mismo punto y encontrar la salida que más conviene a las partes involucradas y lograr los mejores acuerdos, usando la técnica de ganar-ganar | | | | | | |
| 29 | Tolerancia a la Frustración : Capacidad para manejar los errores o fracasos y continuar con los procesos. | | | | | | |
| 30 | Capacidad de análisis : Habilidad para identificar las dificultades que se presentan y estudiar todos los elementos que las componen para proponer soluciones que permitan superar los problemas y mejorar los procesos | | | | | | |
| Cuales son los motivos de satisfacción para estar en la Corporación universitaria CUES. | | | | | | | |
| Cuales son los motivos de insatisfacción para laborar en la CUES | | | | | | | |
| Comentarios: | | | | | | | |

CONCLUSIONES

La Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca maneja un sistema de gestión de talento humano basado en procesos administrativos, tales como selección y contratación de personal y seguridad laboral, aplazando todos aquellos procesos de gestión humana, relacionados con formación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, bienestar laboral entre otras, lo cual impide aprovechar al máximo el potencial de sus trabajadores.

Los procesos que desarrolla la CUES debe incluir a todo el personal con el que cuenta la corporación para que se vea una integración con la gestión del talento humano. Igual se hace necesario implementar cambios en ésta área para hacer más efectiva la administración general de la corporación y así lograr la estrategia. Implementar un sistema de gestión por competencias que permita desarrollar capacidades que hagan más competitiva y distintiva a la organización necesita del apoyo absoluto de las directivas y de las distintas áreas, para obtener un desarrollo equitativo y sostenible. Por eso se cree que el modelo planteado por Martha Alles se ajusta a las necesidades de la CUES, pues este abarca el proceso básico que sustenta al área de talento humana, como lo son: selección, formación y desarrollo y evaluación del desempeño. Además la institución cuenta con recursos económicos limitados para invertir en modificaciones sustanciales en el área de talento humano, por tal razón el modelo de Alles se adapta a las necesidades de ésta institución, pues permitiría:

- Aprovechar el potencial humano con el que cuenta la CUES
- Desarrollar mejores procesos de selección del personal y contar con gente más capacitada
- Identificar y definir las necesidades del talento humano de la CUES para conseguir la estrategia corporativa

- Implementar un plan de desarrollo profesional
- Reestructurar el sistema de compensación acorde con los aportes del personal al

desarrollo de la CUES

- Disminuir el nivel de rotación del personal

Todo esto podría fortalecer los procesos en la CUES y permitir su crecimiento y hacerla más competitiva en el sector universitario. Además el emprendimiento hace parte fundamental de la filosofía de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca, lo concibe como una forma de vida y así lo perciben los estudiantes, este pensamiento rige la vida de la comunidad educativa y lleva a la institución a desarrollar diferentes actividades para fortalecer este pilar fundamental para la CUES lo que la destaca en el medio universitario de la región. Siendo el emprendimiento el bastión de la institución le exige a ésta contar con personas altamente calificadas para fortalecer cada día el pensamiento y accionar de emprendedor y la aplicación de un sistema de gestión por competencias contribuiría al desarrollo del emprendimiento en ésta.

Es decir, la implementación de una gestión por competencia permitirá identificar e impulsar el desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes de los empleados con el fin de potencializarlas y lograr un desempeño más eficiente de sus capacidades, aprovechando los recursos institucionales con que se disponen y enfocarlas hacia la estrategia y metas de la organización.

Por lo anterior lograr que la CUES gestione su talento humano por competencias nos permite detectar potenciales que hay dentro de la organización que le generan ventajas competitivas en el desempeño óptimo de las actividades que desarrolla estos individuos. El

mismo tiempo ayuda a hacer un balance de los recursos y características que cada empleado mejor y poder guiar este modelo hacia la competitividad empresarial que se desea.

RECOMENDACIONES

La implementación del Sistema de Gestión por Competencia en el área de talento humano de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES), para fomentar el desarrollo de las capacidades dinámicas no sólo del equipo docente sino de las funciones sustantivas de la Institución Universitaria como son la Docencia, Investigación, Extensión e Internacionalización; que conllevara a impactar de manera positiva en los procesos de calidad liderado por la CUES. Permitiendo de esta manera el aporte de soluciones anticipadas a las necesidades presentadas en la corporación desde cada uno de sus procesos.

Por lo anterior para llevar a cabo la propuesta, se recomienda a la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES):

- Fomentar en las directivas de la Institución de Educación Superior (IES) el estudio y uso del Diccionario de competencias elaborado por la autoras de este estudio, donde se logró identificar las competencias de la CUES, tanto cardinal como específica, que se encuentran alineada con el propósito estratégico de la Institución (Misión, Visión y Valores Corporativos), el cual está reflejado en el PEI.
 - Se sugiere Implementar los documentos elaborado como propuesta para el área de talento humano en sus procesos, de igual modo el diccionario de competencias, que permite realizar la asignación de las competencias y grados a los diferentes puestos de la organización. Sumado a esto, se debe hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación al personal de las distintas áreas de la CUES, para diseñar e implementar
-

un plan de desarrollo de personal que permita apoyar aún más el desarrollo de la estrategia corporativa.

- De igual manera, aplicar los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo, los cuales deben convertirse en los tres pilares importantes del Sistema de Gestión por Competencias Propuesto, teniendo presente las necesidades inmediatas de la Corporación y los recursos con los que cuentan. Esto va a permitir fortalecer el departamento de Talento Humano y poder responder a todas las exigencias de sus clientes internos y externos.

Por otra parte, es importante que la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES), debe revisar el aspecto económico, es decir los costos asociados al diseño e implementación, ya que no sólo basta con diseñar el modelo y valorar a las personas, pues la medición siempre conlleva a una retroalimentación, la construcción y ejecución de un plan de desarrollo, aspecto que implica inversión económica para la corporación.

Asimismo, invertir en sistema de administración de toda la información a nivel virtual , que pueda facilitar actividades como almacenamiento, organización, categorización y combinación de datos, pues esto seguramente proporcionará agilidad en la generación de conclusiones y análisis comparativos que permitan la toma de decisiones e implementación de planes de acción.

El área de talento humano de la CUES debe esforzarse más en desarrollar actividades menos funcionales y operativas y centrar su interés en ofrecer espacios que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, ofreciendo espacios de recreación e integración familiar.

Asimismo, se debe incluir a todo el personal en el proceso de evaluación del desempeño, para alinear las necesidades de capacitación a la estrategia de la CUES.

Por último, es fundamental e indispensable la participación activa y comprometida de cada uno de los altos directivos, con este proceso ya que es crucial para poder realizar los pasos de identificación de situaciones importantes de la corporación, mediante estrategias de la caracterización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acosta, J., Longo-Somoza, M., & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión de conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de administración*, 35-62.
- Aguilera, A. (2010). *Gestión humana y estrategia organizacional*. Obtenido de <http://www.ascolfa.edu.co/>
- Aguilera, F., & Marchant, L. (2014). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. En L. Marchant, *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (págs. 62-67). Viña del mar: Universidad de Viña del mar.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencia*. Buenos Aires: Granic.
- Alles, M. (2006). Diccionario de Preguntas Gestion por competencia. En M. Alle, *Diccionario de Preguntas* (págs. 34-40). Buenos Aire: Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires:. En *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. (2006). *Direccionamiento Estrategico . Gestion por competencia*. Nueva edición Martha Alles S.A.
- Alles, M. (2011). *Modelo de compentecia*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
-

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Beltrán, N., & Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea*. Bogotá: Universidad EAN.
- Bombón, G. &. (2016). *La motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa calzado LIWI en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bravo, E., Mundet, J., & y Suñé, A. (2008). *Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas*. Obtenido de Universidad Politécnica de Cataluña:
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/2985/comunicacioncio_publicacion2R.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de administración*, 165-204.
- Cardona, R. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, 113-147.
- Castellanos, J. (2013). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista EAN*, 10-33.
- Castro, E., Miguel, D., Elizabeth, X., & Sánchez, O. (2013). *Plan de desarrollo de personal para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos departamento de San Salvador*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
-

- Ceinos, C. (2008). *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación*. Santiago de Chile: Universidad Santiago de Compostela.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Cruz, J., Navas, J., López, P., & Delgado, M. (2006). *Conceptos e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- CUES. (2016). *Página web de la CUES*. Recuperado el Mayo de 2015, de cues.edu.co:
cues.edu.co
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Espín, J., & Torres, N. (2014). *Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito para el periodo 2006–2011*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Feliú, P., & Rodríguez, N. (1996). *Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial. Psico Consult*.
- Fernandez, I., & Baeza, R. (2002). *Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas*. Obtenido de PROSEL Consultores:
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Ferreira, R. (2014). *Recursos humanos. Gestión por competencias*. Obtenido de Repositorio virtual de la Universidad de Belgrano:
-

<http://184.168.109.199:8080/jspui/bitstream/123456789/3579/1/4026%20-%20recursos%20humanos%20-%20ferreyra.pdf>

Figuroa, L. (2013). *Capacidades Dinámicas: Fuente de Sostenibilidad Ante El Cambio*.

Bogotá.

Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*.

Medellín: La Carreta Editores.

García, B., & González, A. (2013). Caracterización del emprendimiento agrícola del municipio Sucre, estado Falcón. *Multiciencias*.

Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.

Gómez, N. (2014). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *Revista UNIMAR*, 29-32.

González, M. (2012). ¿Cómo implementar el modelo de gestión por competencias para incrementar la productividad en las organizaciones? Bogotá: Universidad de la Sabana.

González, M., Rodríguez, A., Marimón, R., Pérez, M., & López, Y. (2015). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *Avances*, 64-75.

González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista cubana de educación superior*, 45-53.

Gramigna, M. (2002). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Obtenido de Belo Horizonte, MRG Consultoria e Treinamento Empresarial: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

- Henao, E., López, M., & Garcés, R. (2014). Medición de capacidades de investigación e innovación en instituciones de educación superior: una mirada desde el enfoque de las capacidades dinámicas. *Entramado*, 252-271.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IFEFE. (2012). *Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias*. Cádiz: Instituto de Fomento, Empleo y Formación.
- Márquez, W., Ojeda, Y., & Romero, A. (2013). *Propuesta de un perfil de competencias gerenciales para la dirección de Deportes de la Universidad de Oriente*. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Moreno, C. (2014). *Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en iberoamérica*. Obtenido de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo:
<http://siare.clad.org/fulltext/0078302.pdf>
- Moreno, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic.* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Muñoz, S., & Vargas, M. (2016). *Evaluación de las competencias del profesional contable egresado de la universidad de antioquia para desempeñarse en el sector financiero de medellín*. Medellín: UdeA.
- Nigenda-López, G., Juárez-Ramírez, C., Ruiz-Larios, J., & Herrera, C. (2013). Participación social y calidad en los servicios de salud: la experiencia del aval ciudadano en México. *Revista de Saúde Pública*, 44-51.
- Ortiz, J., Rendon, M., & Atehortua, J. (2014). *Score de competencia*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana S.A.
-

- Ospina, W. (2006). *Seminario Metodología de la Investigación Científica*. Pereira.
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad vol 04*, 13.
- Parker, G., McAdams, J. L., & Zielinski, D. (2013). *Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo: 27 Ejemplos actuales de Planes de Compensación y Reconocimiento de Equipos en Compañías líderes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ríos, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.
- Rivera, H. A., & Figueroa, L. S. (2013). Capacidades Dinámicas: Una Fuente de Ventaja Competitiva. *Criterio Libre*, 06.
- Rodríguez, M., & Sabastián, D. (2014). *Diseño de un modelo de evaluación de la gestión de recursos humanos en la empresa Coaching Head Hunting International*. Quito: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Rodríguez, M., Ruiz, C., & Armario, E. (2012). Las empresas Born Global: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 49-67.
- Ruiz, C., & Rodríguez, W. (2012). *Diseño de un programa de evaluación por competencias en Hilanderías Bogotá SA*. Bogotá: Universidad de la sabana.
- Sánchez, M., Borzi, S., Azcona, M., Centineo, L., Dorati, J., Ferioli, V., & Gómez, M. (2013). Responsabilidad científica e investigación psicológica. Un estudio sobre alumnos de psicología de la Universidad Nacional de la Plata. *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Buenos Aires: Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
-

- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL editores.
- Saravia, M. (2005). *Recursos humanos en el siglo XXI: Competencias*. Bolivia : Editorial MASG. Primera Edición. .
- Solano, A. (2016). *Influencia de las capacidades dinámicas en la empresa en el desempeño exportador: un estudio empírico en México*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: de nature and microfoundations of (sustainable enterprice performarse). *strategic Management Journal vol 28*, 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dinamyc Capabilities and strategic Management. *strategic Management Journal Vol 18*, 509- 533.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18(7)*, 509-533.
- Torres, E. (2015). *Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas. Caso: Pasteurizadora Quito S.A.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Trujillo, N. (2014). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*, 99-120.
- Uriona, M., Coelho, L., & Murcia, C. (2013). Capacidades dinámicas de las Pymes en el nuevo entorno de crisis económica. *Economía Industrial*, 23-34.
- Valencia, J. C., Gutiérrez, S., & Rubio, M. (2013). El rol del capital humano en la generación de valor: Variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 31-48.
- van-der Hofstadt, C., & Gras, J. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de administración*, 119-140.
-

Zamora, R. (2010). *La gestión por competencias*. Obtenido de

http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm

ANEXOS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL SALAMANCA (CUES)

TIPO 1 – Departamento de Gestión Humana

Buen@s (días/tardes), cordial saludo. Como parte del proyecto de investigación titulado “Diseño de un sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la corporación universitaria empresarial salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla”, nos encontramos analizando las características de la gestión del talento humano en la CUES, con el fin de diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias que permita incrementar las capacidades dinámicas de la institución. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial y solo con propósitos académicos, será utilizada para los fines de investigación. Agradecemos su colaboración.

Parte 1. Información personal

Persona entrevistada: _____

Función: _____ Edad _____

Profesional en _____ año _____

Años/Experiencia _____ Años/empresa _____

Parte 2. Información relacionada con el proyecto

1. ¿Cuál es el enfoque estratégico de la CUES?

2. ¿Cómo aporta la gestión del talento humano al logro de los propósitos estratégicos de la institución?
 3. ¿Cuáles son las consideraciones para la contratación de nuevo personal?
 4. ¿Qué herramientas disponen para garantizar una mayor apropiación del conocimiento en la CUES?
 5. ¿Cómo se desarrollan las competencias del talento humano en la CUES?
 6. ¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?
 7. ¿Considera que los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo?
 8. ¿Cuentan con un sistema de indicadores que permitan monitorear la gestión del talento humano? ¿Cuáles?
 9. ¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?
-

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN
LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL SALAMANCA (CUES)**

TIPO 2 – Directores de programa y áreas administrativas

Buen@s (días/tardes), cordial saludo. Como parte del proyecto de investigación titulado “Diseño de un sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la corporación universitaria empresarial salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla”, nos encontramos analizando las características de la gestión del talento humano en la CUES, con el fin de diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias que permita incrementar las capacidades dinámicas de la institución. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial y solo con propósitos académicos, será utilizada para los fines de investigación. Agradecemos su colaboración.

Parte 1. Información personal

Persona entrevistada: _____

Función: _____ Edad _____

Profesional en _____ año _____

Años/Experiencia _____ Años/empresa _____

Parte 2. Información relacionada con el proyecto

1. ¿Cómo se apoya en el área de gestión del talento humano para fortalecer su labor?
2. ¿Cómo se formulan acciones para mejorar las competencias del personal docente?

¿Cómo le apoya el área de talento humano?

3. ¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?

4. ¿De su experiencia dentro de la organización, ¿qué fortalezas considera que posee la universidad y el área de Humano en la CUES?

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN
LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL SALAMANCA (CUES)**

TIPO 3 – Docentes

Buen@s (días/tardes), cordial saludo. Como parte del proyecto de investigación titulado “Diseño de un sistema de gestión por competencias para el área de talento humano que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la corporación universitaria empresarial salamanca (CUES) de la ciudad de Barranquilla”, nos encontramos analizando las características de la gestión del talento humano en la CUES, con el fin de diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias que permita incrementar las capacidades dinámicas de la institución. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial y solo con propósitos académicos, será utilizada para los fines de investigación. Agradecemos su colaboración.

Parte 1. Información personal

Persona entrevistada: _____

Función: _____ Edad _____

Profesional en _____, año _____

Años/Experiencia _____ Años/empresa _____

Parte 2. Información relacionada con el proyecto

1. ¿Qué apoyo ha recibido del área de talento humano para fortalecer sus competencias?
 2. ¿Cómo se siente frente al manejo del talento humano en la institución?
 3. ¿Conoce usted sobre la gestión del Talento Humano?
 4. De su experiencia dentro de la organización, ¿cómo puede describir la gestión del Talento Humano en la CUES?
-

5. ¿Qué aspecto y/o proceso podría usted resaltar del área de talento humano de la CUES?
6. ¿Piensa que se debería revisar los procesos desarrollados actualmente en el departamento de Gestión Humana de la universidad?
7. ¿Considera Usted que los procesos desarrollados para selección del personal de la CUES esta alienados a su estrategia organizacional?
8. De su experiencia dentro de la organización, ¿cómo puede describir la gestión del Talento Humano en la CUES?

Anexo 3. Competencias generales y específicas

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

| | |
|---|--|
| COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE | |
| DESCRIPCIÓN: Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr su satisfacción | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: Comportamiento asociado a la evidencia de competencias. | NIVEL DE DESEMPEÑO La identificación realizada en Letras, indica los niveles en los cuales se evalúan las competencias en sus comportamientos asociados. Esto facilita el proceso de evaluación de los empleados |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |

| | |
|--|-------------------------------------|
| <p>Su interés por procurar el bienestar de los clientes es su filosofía de trabajo, constantemente identifica las necesidades de los clientes y formula las mejores soluciones a las dificultades que éstos puedan presentar</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Se muestra interesado por resolver las inquietudes y dificultades de los clientes, logrando satisfacer sus necesidades</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Logra resolver de manera efectiva las dificultades que presenten los clientes, manteniendo una relación con los clientes</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Atiende las solicitudes de los clientes, buscando dar respuestas a sus inquietudes, aunque de manera deficiente</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA</p> <p>COMPROMISO</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para responder por todos los compromisos y obligaciones adquiridas con la organización y sentir como propios los objetivos de la CUES</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>NIVEL DE DESEMPEÑO</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Su grado de responsabilidad es muy alto, siempre orienta el resultado de sus logros hacia la misión y la visión de la institución. Es propositivo y genera ideas que promueven el desarrollo de la organización.</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Cumple con sus obligaciones y responde de manera positiva frente a las requisiciones o solicitudes de la institución logrado buenos resultados</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Cumple con los compromisos adquiridos, logrando los resultados esperados</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Presenta dificultad para cumplir con sus obligaciones, al momento de mostrar resultados y muestra poco interés en el desempeño de los empleados</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA:</p> <p>ORIENTACIÓN A RESULTADO</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para lograr los resultados propuestos para contribuir con el desarrollo de la organización.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>NIVEL DE DESEMPEÑO</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Siempre está en constante movimiento, generando ideas, desarrollando actividades que promuevan el crecimiento y mejoren la productividad de la organización. Responde de manera inmediata frente a las dificultades, logrando satisfactoriamente los resultados</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Responde de manera positiva frente a los retos, tiene claridad sobre su trabajo y se preocupa por el desempeño de la organización.</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |

| | |
|---|---|
| Desarrolla su labor buscando alcanzar los objetivos propuesto. Suele autoevaluarse para realizar mejoras en su desempeño | C: 49% al 26% |
| Desarrolla su trabajo tratando de cumplir con las tareas asignadas, aunque en ocasiones se le dificulta lograr los resultados | D: 25% |
| COMPETENCIA: | |
| ÉTICA. | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | NIVEL DE DESEMPEÑO |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Su manera de actuar se fundamenta en valores, maneja una conducta intachable, | A : 100% al 76% |

| | |
|---|----------------------------------|
| <p>valora a sus semejantes como íntegros y ofrece un trato digno sin distinción alguna. Además respeta las políticas de la institución y promueve los valores institucionales en el desarrollo de su labor. Su comportamiento es digno de admiración e imitación. Es un modelo a seguir</p> | |
| <p>Su comportamiento se caracteriza por el buen trato y la aplicación de los valores en sus relaciones diarias. Promueve con frecuencia los valores de la institución</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Actúa con respeto y tolerancia frente a sus semejantes y responde por sus equivocaciones</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Actúa con valores y responde por sus acciones si es necesario y acepta las equivocaciones que pueda cometer.</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA:</p> <p>LIDERAZGO.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> | <p>NIVEL DE DESEMPEÑO</p> |

| | |
|--|--|
| <p>comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Tiene la capacidad de orientar a su grupo de trabajo, buscando la consecución de objetivos bien definidos. Así mismo es fuente de inspiración para sus seguidores, ya que promueve el desarrollo de su equipo y fortalece la unidad de trabajo.</p> <p>Su trabajo se fundamenta en un esquema fuerte de valores</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Muestra habilidad para fijar objetivos que puedan alcanzar su grupo de trabajo. Maneja un entusiasmo acorde con las necesidades del grupo. Escucha y orienta a sus colaboradores.</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |

| | |
|---|---|
| Promueve la colaboración en el grupo de trabajo, con el fin de lograr las metas establecidas | C: 49% al 26% |
| Presenta dificultad para interactuar con su grupo de apoyo y aun que se esfuerza por el logro de objetivos, en ocasiones no lo logra. | D: 25% |
| NOMBRE: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | |
| DESCRIPCIÓN: Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización, adelantándose a las exigencias del entorno para generar mejor desempeño | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | NIVEL DE DESEMPEÑO |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |

| | |
|---|-------------------------------|
| <p>Realiza sus actividades en teniendo en cuenta las estrategias de la institución para lograr los objetivos, teniendo en cuenta una visión global del contexto para aprovechar las oportunidades y adelantarse a las dificultades, suele ir un paso adelante del resto de sus iguales.</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Se interesa por los cambios del entorno y busca dar solución a las dificultades que se presenten en la consecución de los objetivos organizacionales</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Muestra interés por los cambios que se presentan en el entorno y da respuesta a las necesidades de la institución , teniendo en cuenta la estrategia organizacional</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Muestra poca iniciativa para trabajar alineado a las estrategias de la institución y le cuesta anticiparse a las necesidades del entorno.</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA: ADAPTACIÓN AL CAMBIO</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN: Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de</p> | |

| lograr los objetivos organizacionales. | |
|---|--|
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| Mantiene el ritmo de trabajo en cualquier contexto, se adapta con facilidad y utiliza los momentos de caos como una oportunidad de crecimiento. Promueve el cambio con su grupo de trabajo y apoya a la institución en los procesos de transición | A : 100% al 76% |
| Tiene la capacidad para responder con rapidez frente a los procesos de cambio, asumiendo una actitud positiva frente a éstos y apoyando a la institución en lo que se le facilite. | B : 75% al 50% |

| | |
|---|---|
| Con frecuencia se adapta a los cambios implementados por la organización, sin que presente mayor dificultad su proceso de asimilación. | C: 49% al 26% |
| Aunque se compromete con la institución le cuesta asimilar los procesos de cambio y su desempeño disminuye. | D: 25% |
| NOMBRE: | |
| DESARROLLO DE PERSONAS | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad de fomentar el crecimiento del equipo de trabajo a través de capacitaciones, con el fin de promover el desarrollo personal y laboral y optimizar el desempeño de la organización para que sea más competitiva. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo) |

| | desempeño) |
|--|------------------------|
| <p>Valora el desempeño de los demás trabajadores, estimulando su crecimiento y fomentando el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de las competencias con el fin de estimular el crecimiento personal y organizacional. Además reconoce el esfuerzo y dedicación de las personas que apoyan el crecimiento de la institución, promoviendo, ascendiendo o recompensándolos.</p> <p>Suele dar autonomía a los trabajadores que muestren iniciativa y nuevos procesos, gestionando actividades de formación laboral</p> | A : 100% al 76% |
| <p>Apoya el crecimiento de los trabajadores, promueve los procesos de formación para el fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores. Suele dar su voto de confianza a los trabajadores con buen desempeño y con frecuencia suele orientar a los trabajadores sobre procesos laborales actuales</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Muestra interés por el desempeño de sus trabajadores y promueve programas de capacitación buscando mejorar el</p> | C: 49% al 26% |

| | |
|---|--|
| rendimiento de su equipo de trabajo | |
| Se integra poco con sus colaboradores y en la medida que sus posibilidades se lo permite sugiere procesos de formación a sus trabajadores, para el desarrollo organizacional y personal de su equipo de trabajo | D: 25% |
| COMPETENCIA: | |
| COMUNICACIÓN ASERTIVA | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación y mejorar la productividad de la organización | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo)</p> |

| | desempeño) |
|--|------------------------|
| <p>Se interesa por llevar muy buenas relaciones con su grupo de trabajo, expresa con facilidad los objetivos, inquietudes, inconformidades y logros propios y de los demás compañeros de trabajo.</p> <p>Mantiene un lenguaje claro y preciso al momento de comunicarse con los demás y se hace entender con facilidad.</p> <p>Utiliza canales de comunicación efectivos con el fin de llevar su mensaje a todos los niveles de la organización.</p> | A : 100% al 76% |
| <p>Muestra habilidad para escuchar a sus colaboradores, maneja un lenguaje claro y expresa los objetivos y propósito de las diferentes actividades que se van a desarrollar. Suele permanecer en contacto con su equipo de trabajo.</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Su proceso de comunicación es claro y efectivo, atiende a su grupo de trabajo cuando se hace necesario y expone sus ideas con claridad</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Maneja una comunicación deficiente con</p> | D: 25% |

| | |
|---|--|
| <p>su grupo de trabajo, ya que le cuesta hacerse entender, suele restarle importancia a los argumentos de otras personas, pues considera que solo él lo hace bien, pero al momento de expresarse es bizarro en sus argumentos</p> | |
| <p>COMPETENCIA: EMPRENDIMIENTO.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN: Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Mantiene iniciativa frente al desarrollo de nuevos proyectos, presenta ideas novedosas y</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |

| | |
|--|----------------------------------|
| <p>tiene una manera diferente de hacer las cosas.</p> <p>Es propositivo y se convierte en apoyo fundamental a la hora de organizar y movilizar los recursos disponibles para las diferentes actividades o proyectos.</p> | |
| <p>Se muestra siempre dispuesto a colaborar en los nuevos proyectos, tiene buenas ideas y apoya a los miembros de su equipo de trabajo.</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Participa de los proyectos nuevos con entusiasmo y logra generar ideas efectivas para fortalecer su trabajo</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Maneja perfil bajo, suele hacer lo que le corresponde en los proyectos en los que está involucrado, no es propositivo y se dificulta apoyar las actividades</p> | D: 25% |
| <p>COMPETENCIA:</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos de la misma.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |

| de competencias | |
|---|---|
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Mantiene constante comunicación con su equipo de trabajo, coordina los diferentes proyectos a cargo y suele orientar a sus pares en el momento que sea necesario. Siempre se pone en frente de las diferentes situaciones y dirige el equipo hacia la consecución de los objetivos de la institución. | A : 100% al 76% |
| Es dinámico y se le facilita interactuar con su equipo de trabajo y sus pares, orienta las actividades a cargo y en ocasiones lidera algunos proyectos de institución | B: 75% al 50% |
| Muestra interés por los diferentes proyectos y busca la manera de interactuar con los demás miembros de su equipo de trabajo. | C: 49% al 26% |

| | |
|---|--|
| <p>Realiza las tareas asignadas y cumple con sus obligaciones dentro del equipo de trabajo.</p> <p>Suele mostrar poco interés en la interacción con los demás, responde al trabajo de equipo, solo si se le solicita.</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA:</p> <p>INVESTIGACIÓN.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para satisfacer la necesidad de saber más sobre temas de interés o relacionados con las necesidades de entorno y generar conocimiento que permita el crecimiento de la organización.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Se muestra muy curiosos sobre los temas de actualidad relacionados con su trabajo,</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |

| | |
|--|----------------------|
| <p>siempre está trabajando en nuevos proyectos y motiva a su equipo de trabajo a involucrarse en actividades de desarrollo para la institución. Es muy proactivo y suele dar valor agregado a su trabajo.</p> | |
| <p>Muestra interés en lo desconocido y desarrolla actividades de consulta e investigación para contar con mejores herramienta en la ejecución de su trabajo</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Se involucra en los proyectos nuevos a los que se le asigna y suele mostrar empeño y dedicación en su trabajo, normalmente alcanza los objetivos trazados y se mantiene actualizado en el desarrollo de su trabajo.</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Realiza su trabajo como está indicado, suele mostrar poco interés en los proyectos nuevos y solo se involucra si se le ordena. Se muestra renuente a los cambios.</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA:</p> <p>CALIDAD EN EL TRABAJO</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN :</p> <p>Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el conocimiento que requiere su</p> | |

| trabajo. | |
|--|--|
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| Se muestra muy comprometido con la institución, desarrollando su labor de manera efectiva y con mucha eficiencia. Esta dispuesto a mejorar su desempeño día a día y motiva al resto del equipo para que logren lo mismo. | A : 100% al 76% |
| Su desempeño es muy bueno y muestra interés en la ejecución de sus funciones y en la mejora continua. | B: 75% al 50% |
| Desempeña sus actividades de manera adecuada, haciendo las actividades según lo acordado. En ocasiones se auto evalúa para | C: 49% al 26% |

| | |
|--|---|
| corregir sus errores. | |
| Muestra dificultad a la hora de desarrollar las actividades, ya que no posee todas las competencias que requiere el cargo, no tiene iniciativa y se limita a hacer lo que se le exige. | D: 25% |
| COMPETENCIA: APRENDIZAJE CORPORATIVO | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Muestra interés permanente por aprender y aplicar lo aprendido en los proyectos que ejecuta, se mantiene actualizado y es experto | A : 100% al 76% |

| | |
|---|----------------------------------|
| <p>en su área de formación. Constantemente apoya a la institución en procesos de cambio y genera muy buenas ideas, es un modelo a seguir.</p> | |
| <p>Tiene conocimientos solidos sobre su área de desempeño, y se motiva a participar en los proyectos de la institución, colaborando e implementando los conocimientos propios para el crecimiento de la institución</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Apoya las diferentes actividades de la organización y hace aportes relevantes, se actualiza con frecuencia y aplica los nuevos conocimiento si la actividad lo requiere</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Muestra poco interés en actividades de crecimiento y desarrollo de la organización, no se preocupa por actualizarse y se limita a los conocimientos ya adquiridos.</p> | <p>D: 25%</p> |
| <p>COMPETENCIA: AUTOCONTROL</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para manejar las diferentes situaciones que ponen a prueba la tolerancia y emociones</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |

| de competencias | |
|---|---|
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Mantiene la calma en las diferentes situaciones que se le puedan presentar dentro y fuera de la organización, le da un manejo adecuado al estrés y siempre se muestra seguro. Responde de manera positiva frente a las exigencias de la organización y defiende los intereses de la institución en todo momento. Además siempre genera un clima de colaboración, camaradería y respeto con sus compañeros de trabajo. | A : 100% al 76% |
| Se muestra tranquilo en todo momento y está atento a las exigencias de la institución. Se preocupa por no mostrar oposición a las opiniones de otros y mantiene buena relación con su entorno | B: 75% al 50% |

| | |
|--|---|
| Mantiene una actitud moderada frente a situaciones estresantes, suele no disminuir su ritmo de trabajo ante los problemas y busca conservar el control de sus emociones. | C: 49% al 26% |
| Se esfuerza por mantener el control en situaciones estresantes, aunque en ocasiones suele perder el control ante eventos negativos, afectando el clima laboral y la productividad de la institución. | D: 25% |
| COMPETENCIA: | |
| INNOVACIÓN | |
| DESCRIPCION: | |
| Capacidad para transformar las cosas o crear otras a partir de algo existente, para generar crecimiento institucional. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo) |

| | desempeño) |
|---|-----------------|
| <p>Mantiene una actitud positiva frente a generar nuevas ideas y proyectos, constantemente transforma o mejora los procesos que hacen parte de sus funciones diarias. Con frecuencia identifica oportunidades de crecimiento para la institución y motiva a sus compañeros a trabajar en actividades novedosas.</p> <p>Normalmente se enfoca en la solución de los problemas y ofrece salidas o soluciones novedosas.</p> | A : 100% al 76% |
| <p>Se mantiene en la búsqueda de ideas nuevas que le permitan mejorar el desarrollo de su trabajo y con frecuencia propone soluciones creativas para la solución de los problemas</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Siempre que tiene la posibilidad suele aportar ideas nuevas para mejorar los procesos, además que busca solucionar los problemas de la mejor manera posible</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Nuestra conformidad con la manera cotidiana de hacer su trabajo, se siente seguro</p> | D: 25% |

| | |
|---|--|
| <p>en su zona de confort y no se arriesga a proponer ideas diferentes, ni aporta a la solución de los problemas</p> | |
| <p>COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN: Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Siempre está de buen ánimo, se expresa con facilidad y mantiene un buen trato con sus semejantes. Cuando tiene diferencias con sus semejantes las resuelve en buen término y sabe manejar las emociones en los diferentes escenarios en los que se encuentra. Se</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |

| | |
|--|----------------------|
| <p>mantienen calmado en momentos de crisis y acepta los puntos de vista de los demás.</p> | |
| <p>Se mantiene calmado y da soluciones a los diferentes problemas de manera tranquila, mantiene el control de sus emociones y tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Suele mantener la calma en momentos de crisis, aunque en ocasiones suele exaltarse. Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Se exalta con frecuencia y aunque se esfuerza por no perder el control, en ocasiones tiene enfrentamientos con compañeros de trabajo. Se esfuerza por mantener un equilibrio en las relaciones con otros.</p> | <p>D: 25%</p> |

COMPETENCIA:

| TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN | |
|---|---|
| DESCRIPCIÓN: Capacidad para manejar los errores o fracasos y continuar con los procesos. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Se muestra siempre dispuesto a colaborar, se involucra en muchos proyectos y aunque a veces los resultados no son lo esperado, aprende de sus equivocaciones y siempre está dispuesto a intentarlo de nuevo. Suele brindar apoyo a su equipo de trabajo, y los motiva a que lo intenten nuevamente. | A : 100% al 76% |
| Se involucra en diferentes proyectos y motiva a los demás a hacerlo y cuando las | B: 75% al 50% |

| | |
|--|---------------|
| cosas no salen según lo planeado, suele reflexionar y se dispone a seguir y volver a intentar | |
| Afronta las dificultades con tranquilidad y entiende que es un proceso normal, pero en ocasiones le cuesta continuar, sobre todo cuando pone mucho empeño en lo que estaba haciendo. | C: 49% al 26% |
| Afronta con dificultad los errores, le cuesta entender que todo proyecto tiene la posibilidad de fracasar. Considera que esta muy capacitado para permitirse fracasar | D: 25% |

| | |
|--|---------------------------|
| COMPETENCIA: | |
| EMPRENDIMIENTO | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad para dar y asumir libertad en el manejo de algunos procesos de la organización, para lograr mejores resultados | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: |

| | |
|---|---|
| | <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Esta dispuesto a asumir responsabilidades y no tiene ninguna dificultad en darle libertad de actuar a sus subordinados , confía en sus colaboradores y los motiva a que sean más independiente en su desarrollo productivo</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Asume con facilidad nuevos retos y delega responsabilidades a su grupo de apoyo, suele creer en el potencial de los colaboradores</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Permite que su grupo de trabajo pueda desarrollar con libertad algunas actividades de los procesos, pero suele encargarse de la supervisión y asume directamente la responsabilidad.</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Tiene dificultades para delegar y permitir que su grupo de trabajo desarrolle</p> | <p>D: 25%</p> |

| | |
|--|--|
| libremente las actividades, le cuesta delegar y no confía en las capacidades de otros, por encima de la de él. | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| COMPETENCIA: | |
| CAPACIDAD DE ANÁLISIS | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Habilidad para identificar las dificultades que se presentan y estudiar todos los elementos que las componen para proponer soluciones que permitan superar los problemas y mejorar los procesos | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| Tiene la capacidad de entender los problemas, identificar el origen de los | A : 100% al 76% |

| | |
|---|---------------|
| <p>mismos y plantear salidas razonables.</p> <p>Siempre maneja una visión en contexto de la situación completa de los procesos en la institución.</p> <p>Suele tener la habilidad de analizar gran cantidad de información, organizarla y utilizarla para la solución de problemas-</p> | |
| <p>Se le facilita la organización de información y alcanza a identificar los problemas y su origen, ofreciendo alternativas de solución.</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Identifica los problemas de su área haciendo un análisis del contexto y suele razonar sobre las salidas al mismo.</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Se le dificulta vislumbrar una situación de problema y no tiene la capacidad de analizar en contexto, para ofrecer soluciones posibles. Mantiene una actitud pasiva y no se interesa en mejorar el rendimiento de su área.</p> | D: 25% |

COMPETENCIA:

| MANEJO TÉCNICO Y EPISTEMOLÓGICO DE SU DISCIPLINA O ÁREA DE CONOCIMIENTO | |
|---|---|
| DESCRIPCIÓN: Capacidad para desarrollar sus actividades del día a día, implementando los conocimientos de su disciplina de formación, necesarios para realizar un buen trabajo. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Presenta un alto grado del manejo conceptual de su disciplina, su desempeño se fundamenta en los principios epistemológicos de formación. Siempre está dispuesto a compartir sus conocimientos con su equipo de trabajo y promueve el crecimiento y desarrollo | A : 100% al 76% |

| | |
|---|---------------|
| académico. | |
| Tiene un manejo conceptual bastante desarrollado, se interesa por aplicar lo que sabe en los procesos productivos de su labor y está en constante formación, para mejorar su desempeño. | B: 75% al 50% |
| Maneja los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo y trata de aplicarlos a sus procesos productivos. | C: 49% al 26% |
| Tiene dificultades para hacer un empalme entre lo que sabe y lo que hace y se muestra renuente a proceso de actualización conceptual. | D: 25% |

COMPETENCIA:**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS****DESCRIPCIÓN:**

Capacidad para dar una adecuada salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad.

DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:

comportamiento asociado a la evidencia de competencias

Nivel de desempeño

| | |
|---|--|
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Mantiene una actitud positiva frente al manejo de clientes, (interno o externo) se preocupa por dar solución a los problemas o dificultades que éstos presentan, logrando satisfacer las expectativas de los mismos</p> <p>Tiene la capacidad de desintegrar el problema y buscar las salidas más apropiadas para beneficiar las partes involucradas, es muy creativo y propositivo.</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Se interesa por conocer al cliente (interno o externo) y sus necesidades, suele estudiar los inconvenientes que presentan estos y busca la solución a esas dificultades.</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |

| | |
|---|---------------|
| Mantiene una disposición favorable frente a las necesidades de sus compañeros y del entorno en general | |
| Es amable con los clientes de la institución (interno o externo) y muestra interés por atenderlos y suele buscar la solución de algunos problemas | C: 49% al 26% |
| Maneja un conocimiento escaso de los clientes (interno o externo) y de sus necesidades o problemas, además se interesa poco en la solución de los mismos, es parco y poco comprometido. | D: 25% |

| | |
|--|---------------------------|
| COMPETENCIA: | |
| AUTOESTIMA | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad para conocerse, valorarse y convencerse de sus capacidades para el desarrollo de la labor y establecer relaciones laborales sanas | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: |

| | |
|--|---|
| | <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Se tiene en un alto estima, confía en sus capacidades, conoce sus limitaciones y siempre está en disposición de mejorar día a día.</p> <p>Suele dar valor a sus semejantes por lo que son y no por lo que tienen, suele establecer buenas relaciones y trabaja bajo los principios éticos y morales</p> | A : 100% al 76% |
| <p>Se conoce muy bien y se valora tal como es, trata con dignidad a sus semejantes y valora el esfuerzo de otros.</p> <p>Es consciente de sus limitantes y se esfuerza por mejorar todo el tiempo</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Se conoce bien y entiende que tiene virtudes y defectos. Es consciente que él vale mucho y que sus semejantes merecen el mismo trato que él.</p> | C: 49% al 26% |

| | |
|---|--------|
| <p>Reconoce que es una persona valiosa, pero en ocasiones necesita que lo refuercen en relación a lo que vale como persona.</p> <p>Oculto sus defectos y no tolera los de sus semejantes, suele tener problemas a la hora de interactuar con personas que no conoce. Se muestra inseguro de sí mismo.</p> | D: 25% |
|---|--------|

| | |
|---|--|
| <p>COMPETENCIA:</p> <p>CREATIVIDAD</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Capacidad para crear y desarrollar con dinamismo y entusiasmo, aplicando estrategias que promuevan el crecimiento de la institución.</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo)</p> |

| | desempeño) |
|---|-----------------|
| <p>Suele tener muy buenas ideas, se sale de lo convencional y es muy dinámico.</p> <p>Constantemente motiva a su grupo de trabajo y le gusta desarrollar nuevos proyectos</p> | A : 100% al 76% |
| <p>Mantiene una actitud dinámica frente a los proyectos nuevos, suele tener ideas novedosas y creativas.</p> <p>Se integra a los proyectos y se muestra activo en las ideas que se desarrollan.</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Muestra interés por los nuevos proyectos, suele aportar buenas ideas y se preocupa por que las cosas salgan bien.</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Mantiene una actitud apática a las diferentes actividades de la institución.</p> <p>Aporta ideas solo si se las exigen y generalmente son ideas simples y convencionales.</p> | D: 25% |

COMPETENCIA:

CAPACIDAD PARA NEGOCIAR

| | |
|---|--|
| <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Habilidad para integrar los diferentes conceptos que se tienen sobre un mismo punto y encontrar la salida que más convenga a las partes involucradas y lograr los mejores acuerdos, usando la técnica de ganar- ganar</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:</p> <p>comportamiento asociado a la evidencia de competencias</p> | <p>Nivel de desempeño</p> |
| <p>COMPORTAMIENTO</p> | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Tiene un amplio conocimiento sobre el manejo de situaciones difíciles, sabe escuchar muy bien y se mantiene a la expectativa frente a los requerimientos de la otra parte involucrada en el conflicto.</p> <p>Es cordial, amable y da su lugar y respeta la posición del otro. Siempre muestra que lo más convenientes para las partes en conflicto es llegar a un acuerdo</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |

| | |
|--|---------------|
| justo donde se equilibren las cargas. | |
| <p>Conoce los puntos fuertes del conflicto, los estudia y propone salidas adecuadas.</p> <p>Siempre piensa en lo importante que es el otro en la solución de problema y lo tiene en cuenta a la hora de sugerir que hacer.</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Tiene información sobre la situación y se esfuerza por hacer bien su papel de intermediario, aunque no logre siempre el equilibrio para las partes involucradas</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Se interesa poco por la situación problema y solo interviene si se lo solicitan.</p> <p>Trata de sacar provecho de la situación, si esta se lo permite y olvida la premisa del ganar- ganar</p> | D: 25% |

COMPETENCIA:**MANEJO DE LAS TIC,s****DESCRIPCIÓN:****Capacidad para utilizar las herramientas informáticas y de las**

| | |
|--|---|
| telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Mantiene una actitud positiva frente al uso de herramientas electrónicas en el desarrollo de la labor. Es consciente de la necesidad de mantenerse en constante comunicación través de los diferentes canales que existen y hace un muy buen uso de ellas | A : 100% al 76% |
| Da uso a las diferentes herramientas tecnológicas adoptadas por la institución, conoce y maneja los diferentes medios de comunicación dispuestos para tal fin. | B: 75% al 50% |

| | |
|---|---------------|
| Es consciente de la necesidad del uso de las TIC,s para el desarrollo de la institución. | |
| Es consciente de la necesidad del uso de las TIC,s en el desarrollo de sus actividades diarias y se encuentra en disposición para su aplicación, Muestra darles uso de manera adecuada | C: 49% al 26% |
| Considera que aunque las TIC,s son importante, se muestra renuente a aplicarlas en los procesos que desarrolla día a día. | D: 25% |

| | |
|---|---------------------------|
| COMPETENCIA: | |
| CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad para escuchar a sus semejantes, entenderlos y orientarles hacia una salida apropiada según sea su necesidad. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: |

| | |
|--|---|
| | <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Muestra mucho interés en las dificultades de sus semejantes y se preocupa por ofrecer una orientación oportuna y efectiva para la posible solución que pueda ayudar o contribuir con el bienestar de la persona afectada.</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Es una persona muy solidaria y se interesa por el bienestar de sus semejantes y brinda una orientación acertada, para la solución de sus problemas</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Es cordial en el trato a los demás, se interesa por las dificultades de otros y busca la forma de poder contribuir con la mejoría del afectado</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Entiende la importancia del bienestar de los empleados para el desarrollo de sus actividades, pero no se interesa en los</p> | <p>D: 25%</p> |

| | |
|--|--|
| problemas de sus colaboradores, aun cuando eso interfiera en el desempeño de los trabajadores. | |
|--|--|

| | |
|---|---|
| COMPETENCIA: | |
| DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad para evaluar y analizar el desempeño actual de los colaboradores con el fin de gestionar y desarrollar acciones para promover el crecimiento de los trabajadores en relación a la estrategia de la organización y el plan de carrera institucional. | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Reconoce la importancia de contar con | A : 100% al 76% |

| Capacidad para conocer y aplicar la normatividad actual que regula el buen funcionamiento del área de bienestar universitario. | |
|--|---|
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Tiene pleno conocimiento y manejo de normatividad y reglamentación que el ministerio impone a las instituciones de educación con respecto al funcionamiento del departamento de bienestar universitario. | A : 100% al 76% |
| Conoce la normatividad vigente del área que gerencia y desarrolla las actividades de la misma, conforme a las respectivas exigencias | B: 75% al 50% |
| Tiene conocimiento de la normatividad | C: 49% al 26% |

| | |
|--|--------|
| que vigila el funcionamiento del área o departamento que gerencia y organiza sus actividades en torno a ésta. | |
| Presenta inconvenientes al momento de desarrollar las diferentes actividades del área de bienestar universitario, debido al poco manejo que posee de la normatividad vigente | D: 25% |

| | |
|---|---|
| COMPETENCIA: GESTIONAR CONVENIOS | |
| DESCRIPCIÓN: Capacidad para establecer acuerdos con otras instituciones en relación a las necesidades de las instituciones | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo) |

| | |
|---|-----------------|
| | desempeño) |
| Gestiona y desarrolla convenios que le permite al departamento ofrecer mejores servicios a los usuarios. | A : 100% al 76% |
| Promueve la gestión de convenios interinstitucionales, con el fin de mejorar los servicios de bienestar | B: 75% al 50% |
| Busca establecer convenios con otras instituciones para mejorar los servicios que ofrece el departamento de bienestar | C: 49% al 26% |
| Dirige el área de bienestar, pero no se preocupa por gestionar convenios que mejoren el desempeño del área | D: 25% |

COMPETENCIA:**CAPACIDAD PARA DESARROLLAR PLANES DE MARKETING****DESCRIPCIÓN:**

Habilidad para diseñar planes de marketing, que mejoren los niveles de desempeño del área comercial de la institución.

DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO:
comportamiento asociado a la evidencia de competencias

Nivel de desempeño

| | |
|--|---------------|
| personal altamente calificado, para lograr las estrategias de la organización y con base en ello gestiona recursos y desarrolla actividades para promover el crecimiento de los trabajadores | |
| Establece metas claras para lograr el desarrollo de los empleados y contribuir con el desarrollo estratégico de la institución. | B: 75% al 50% |
| Considera necesario capacitar a los empleados para mejorar su desempeño de éstos y el crecimiento de la institución | C: 49% al 26% |
| Muestra poco interés en el desarrollo de sus colaboradores y no promueve actividades que fortalezcan las competencias o habilidades de los trabajadores. | D: 25% |

COMPETENCIA:**MANEJO DE LA NORMATIVIDAD DEL ÁREA DE BIENES****UNIVERSITARIO****DESCRIPCIÓN:**

| | |
|--|--|
| COMPORTAMIENTO | <p>Letra que identifica:</p> <p>A: Superior (máximo grado de competencia)</p> <p>B: Alto (alto grado de competencia)</p> <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| <p>Se preocupa por lograr los indicadores del área, para lo cual diseña y ejecuta planes de marketing que resulten efectivos y viables, con el fin de atraer más clientes y que éstos se sientan bien tratados</p> | <p>A : 100% al 76%</p> |
| <p>Presenta propuestas comerciales atractivas a los clientes</p> | <p>B: 75% al 50%</p> |
| <p>Da un trato digno a los clientes y estructura planes de marketing viables</p> | <p>C: 49% al 26%</p> |
| <p>Desarrolla las actividades del área de mercadeo, pero no ofrece alternativas atractivas para presentarla a los clientes.</p> | <p>D: 25%</p> |

COMPETENCIA:**DOMINIO DE VARIABLES DE GESTIÓN DEL MEN (MINISTERIO DE**

| EDUCACIÓN NACIONAL) SPADIES, SNIES ENTRE OTRAS | |
|--|---|
| DESCRIPCIÓN: Capacidad para conocer, manejar y aplicar en los programas académicos todas las disposiciones establecidas por el gobierno nacional a través del MEN (Ministerio de Educación Nacional) para dirigir los diferentes programas que ofrece la institución | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| Conoce, maneja y aplica en sus actividades diarias todo lo requerido por el MEN a través del SPADIES y el SNIES, para garantizar la transparencia | A : 100% al 76% |
| Conoce todos los aspectos requeridos por el ministerio de educación nacional MIN, para el desarrollo de las diferentes | B: 75% al 50% |

| | |
|---|---------------|
| actividades del programa | |
| Identifica los entes de control establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) que vigilar el funcionamiento de las instituciones de formación superior | C: 49% al 26% |
| Se preocupar poco por actuar conforme a lo establecido por los entes de control del Ministerio de Educación Nacional. | D: 25% |

| | |
|---|---|
| COMPETENCIA: | |
| ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS | |
| DESCRIPCIÓN: | |
| Capacidad de elaborar los estados financieros de la institución, cumpliendo los criterios normativos establecidos por las entidades nacionales | |
| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: | Nivel de desempeño |
| comportamiento asociado a la evidencia de competencias | |
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) |

| | |
|---|---|
| | <p>C: Medio (alcanza los logros)</p> <p>D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño)</p> |
| Organiza y mantiene al día toda la información financiera para realizar el dictamen de los estados financieros de la institución. | A : 100% al 76% |
| Realiza los informes respectivos para dar fe de los estados financieros de la institución | B: 75% al 50% |
| Certifica los informes financieros de la institución, aun cuando se retrase en ocasiones. | C: 49% al 26% |
| Reconoce la importancia de dictaminar o certificar los estados financieros de la institución, pero no los desarrolla a tiempo | D: 25% |

COMPETENCIA:**MANEJO DE ESTRATEGIAS DE AULA****DESCRIPCIÓN:**

Habilidad para diseñar e implementar todo tipo de estrategias de aula que promueva el aprendizaje en los estudiantes de la institución.

| DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO: comportamiento asociado a la evidencia de competencias | Nivel de desempeño |
|---|---|
| COMPORTAMIENTO | Letra que identifica: A: Superior (máximo grado de competencia) B: Alto (alto grado de competencia) C: Medio (alcanza los logros) D: Bajo (alcanza el mínimo desempeño) |
| <p>Es muy dinámico y creativo y suele implementar diferentes estrategias de aula, que aplique, con el fin de promover el óptimo desarrollo de los estudiantes.</p> <p>Siempre está en busca de metodologías pedagógicas que le permitan ser mejor cada día.</p> | A : 100% al 76% |
| <p>Tiene un amplio conocimiento de las estrategias de aula y las aplica en el desarrollo de las clases</p> | B: 75% al 50% |
| <p>Conoce las diferentes estrategias de aula y las utiliza cuando se hace necesario</p> | C: 49% al 26% |
| <p>Desarrolla las actividades académicas</p> | D: 25% |

| | |
|---|--|
| con los estudiantes de manera tradicional, aunque tiene conocimiento de algunas estrategias de aula | |
|---|--|

Anexo 4. Perfiles de cargos

PERFILES DE CARGO CUES

| | |
|---|---|
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> <p>JEFE DE BIENESTAR</p> <p>UNIVERSITARIO</p> | <p>OBJETIVO: Promover y generar las condiciones personales y ambientales que faciliten la formación y el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria, a través del diseño, ejecución y control de programas y acciones que propendan por su mejoramiento físico, mental, emocional, espiritual y social.</p> |
| <p>CARGO AL QUE REPORTA</p> <p>DIRECTAMENTE</p> <p>VICERECTORIA ÁCADEMICA</p> | <p>CARGOS QUE LE REPORTAN</p> <p>Coordinador de permanencia</p> <p>Coordinador de deporte, arte y cultura</p> <p>Coordinador de atención psicológica y salud integral</p> |

RELACIONES

- Debe mantener buenas relaciones con las personas a su cargo

- Debe manejar buenas relaciones con los usuarios del servicio de bienestar universitario
- Debe atender a las solicitudes y recomendaciones de su jefe inmediato

FUNCIONES PRINCIPALES

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|----|---|---|
| | | D | S | M | S | A | O |
| | | | | | EM | | |
| 1 | Promover en el Estudiantado el acervo de valores que conforman la esencia del ser: EXCELENCIA ACADEMICA, ETICA, HONESTIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, DESARROLLO Y COMPROMISO SOCIAL. | X | | | | | |
| 2 | Facilitar en las personas el conocimiento de sí mismo y de los demás miembros de la comunidad. | X | | | | | |
| 3 | Propiciar el sentido de pertenencia y compromiso individual con la Institución. | X | | | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | S EM | A | O |
| 4 | Fortalecer la capacidad de relacionarse y comunicarse de manera que se constituyan unas relaciones humanas conducentes a la integración de la comunidad. | X | | | | | |
| 5 | Diseñar programas de promoción y prevención integral orientados a todos los miembros de la comunidad universitaria de manera que facilite un buen desempeño académico y laboral. | | | | X | | |
| 6 | Estimular el desarrollo de aptitudes artísticas y la formación correspondiente, mediante programas de sensibilización y fomento que faciliten su expresión y | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|----|---|---|
| | | D | S | M | S | A | O |
| | | | | | EM | | |
| | divulgación como contribución al desarrollo del proyecto cultural en la Corporación. | | | | | | |
| 7 | Diseñar programas para el fomento de la recreación y el deporte que promuevan el espíritu de superación, la sana competencia, el desarrollo de aptitudes deportivas y la participación de toda la comunidad. | | | X | | | |
| 8 | Propiciar espacios que contribuyan a la formación ciudadana y al espacio del liderazgo | | | X | | | |
| 9 | Contribuir en la difusión de información acerca de los diferentes programas y eventos de carácter | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | S EM | A | O |
| | Institucional. | | | | | | |
| 10 | Facilitar la realización de los procesos institucionales de interés de la comunidad universitaria, como son: jornadas de inducción y bienvenida, beneficios y servicios e información general respecto de la vida universitaria. | | | X | | | |
| 11 | Apoyar la dinámica relacional entre las instancias administrativa, académicas y de bienestar universitario. | X | | | | | |
| 12 | Apoyar las campañas y proyectos institucionales relativos al fortalecimiento de Valores e Identidad de la Salamanca. | X | | | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | S EM | A | O |
| 13 | Recoger y resolver las inquietudes y requerimientos que hacen los miembros de la comunidad en función de la calidad de vida dentro de la institución. | X | | | | | |
| 14 | Difundir y promover las actividades, programas y servicios de Bienestar Institucional. | X | | | | | |
| 15 | Presentar para su aprobación el Programa y Presupuesto de Bienestar Universitario de la Corporación. | | | | X | | |
| 16 | Presentar los informes que requiera su superior inmediato, los directivos de la Institución o los organismos de vigilancia y control. | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|--|--|------------------------------|---|----------------------------------|-----|---|---|
| | | D | S | M | SEM | A | O |
| 17 | Asistir a todas las reuniones, cursos, seminarios, foros, conferencias, programadas por la Institución para el mejoramiento de la calidad académica. | | | | | | X |
| 18 | Desempeñar sus funciones dentro del marco ético, legal y social que promueve la Corporación. | X | | | | | |
| D: Diaria | | S: Semanal | | M: Mensual | | | |
| SEM: Semestral | | A: Anual | | O: Ocasional | | | |
| RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas o funciones asignadas • Equipos de oficina suministrados • Personal a su cargo • Presupuesto del área | | | | | | | |
| NIVEL DE FORMACIÓN | | | | EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Título profesional en: carreras | | | | Debe contar con 3 (tres) años de | | | |

| administrativas o Psicología Título de posgrado en la modalidad de Especialista en áreas relacionadas con las funciones del cargo. | experiencia en cargos relacionados | | | | |
|---|--|---------|---|---|---|
| COMPETENCIAS | DESCRIPCIÓN | NIVELES | | | |
| | | A | B | C | D |
| Liderazgo. | Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | X | | | |
| Ética. | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | X | | | |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y sentir que los | X | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|--|
| | objetivos de la CUES son propios | | | |
| Orientación al cliente | Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr su satisfacción | X | | |
| Orientación al resultado | Capacidad para lograr los resultados propuestos para contribuir con el desarrollo de la organización | X | | |
| Pensamiento estratégico | Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización y generar mayor desempeño | | X | |
| Adaptación al cambio | Habilidad para | | X | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|--|
| | enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales. | | | | |
| Desarrollo de personas | Capacidad de fomentar el crecimiento del equipo de trabajo a través de capacitaciones, con el fin de promover el desarrollo personal y laboral y optimizar el desempeño de la organización para que sea más competitiva. | X | | | |
| Gestionar convenios | Capacidad para establecer acuerdos con otras | | X | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| | instituciones en relación a las necesidades de las instituciones que establecen el convenio | | | | |
| Manejo de la normatividad del área de bienes universitario | Capacidad para conocer y aplicar la normatividad actual que regula el buen funcionamiento del área de bienestar universitario. | X | | | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación organizacional. | X | | | |
| Emprendimiento. | Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir | | X | | |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|--|
| | <p>iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados.</p> | | | | |
| Trabajo en equipo | <p>Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos de la organización.</p> | | X | | |
| Calidad en el trabajo | <p>Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el</p> | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|--|--|
| | conocimiento que requiere la labor. | | | | |
| Aprendizaje corporativo | Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Capacidad de análisis | Habilidad para identificar las dificultades que se presentan y estudiar todos los elementos que las componen para proponer soluciones que permitan superar los problemas y mejorar los procesos | | X | | |
| Solución de problemas | Capacidad para dar una adecuada | X | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| | salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | | | | |
| Autoestima | Capacidad para conocerse, valorarse y convencerse de sus capacidades para el desarrollo de la labor y establecer relaciones laborales sanas | X | | | |
| Manejo técnico y conceptual de la disciplina | Capacidad para desarrollar la labor, implementando los conocimientos necesarios para la misma. | X | | | |
| Inteligencia emocional | Capacidad para | X | | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|--|--|
| | manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | | | | |
| Innovación | Capacidad para transformar las cosas o crear otras a partir de algo existente, para generar crecimiento institucional. | | X | | |
| Manejo de las TIC,s | Capacidad para utilizar las herramientas informáticas y de las telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno | | X | | |

| | |
|---|---|
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> <p>DIRECCIONES DE PROGRAMA</p> | <p>OBJETIVO:</p> <p>Velar porque la formación impartida por la Institución esté acorde con la misión, visión, principios, y valores de la misma; los estándares de calidad de las entidades reguladores y el entorno socio económico del país.</p> <p>El Director de Programa, debe ser el vigilante permanente de los cambios tecnológicos y sociales para adaptar la formación académica de la Corporación a los requerimientos del entorno.</p> |
| <p>CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE</p> <p>VICERECTORIA ACADEMICA</p> | <p>CARGOS QUE LE REPORTAN</p> <p>Coordinadora académica</p> <p>Asistente académica</p> <p>Docentes</p> |
| <p>RELACIONES</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener buenas relaciones con las personas a su cargo | |

- Debe manejar buenas relaciones con los usuarios del servicio académico (estudiantes)
- Debe atender a las solicitudes y recomendaciones de su superior inmediato

FUNCIONES PRINCIPALES

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | S EM | A | O |
| 1 | Promover y velar que el estudiantado y cuerpo docente cumplan los estatutos, normas, etc. que rigen la Corporación. | X | | | | | |
| 2 | Asesorar y atender a la comunidad educativa con el fin de desarrollar la integralidad de los programas académicos. | X | | | | | |
| 3 | Participar en las diferentes actividades de los comités asesores de la Vicerrectoría Académica y procurar resultados coherentes y tangibles. | | | | | | X |
| 4 | Participar con voz y voto en los | | | | | | X |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | S EM | A | O |
| | comités académico, de selección, evaluación y promoción de la Corporación. | | | | | | |
| 5 | Participar activamente en los proyectos de investigación, trabajos de campo, y actividades académicas programadas dentro del calendario de la Institución. | | | | X | | |
| 6 | Asesorar a la comunidad educativa con el fin de desarrollar la integralidad de los programas académicos. | X | | | | | |
| 7 | Realizar, aplicar y diseñar los planes de mejoramiento resultantes de la evaluación de docentes a su cargo. | | | | X | | |
| 8 | Autorizar con su firma las modificaciones de calificaciones | | | | X | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | S EM | A | O |
| | producto de las revisiones de exámenes solicitadas por los estudiantes. | | | | | | |
| 9 | Aprobar con su firma las hojas de vida académicas de los estudiantes para graduación. | | | | X | | |
| 10 | Nombrar los Directores y asesores de Proyectos de grado. | | | | X | | |
| 11 | Presentar y ejecutar el plan de desarrollo del programa. | | | | X | | |
| 12 | Apoyo en el proceso de selección de docentes | | | | X | | |
| 13 | Revisión del proyecto educativo del programa (PEP) | | | | X | | |
| 14 | Cooperar en todas las actividades de extensión promovidas por la Corporación y que tengan relación con | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|-----------------------|--|------------------------------|---|---------------------|-----|---|---|
| | | D | S | M | SEM | A | O |
| | su área de desempeño académico. | | | | | | |
| 15 | Asistir a todas las reuniones, cursos, seminarios, foros, conferencias, programadas por la Institución para el mejoramiento de la calidad académica. | | | | | | X |
| 16 | Desempeñar sus funciones dentro del marco ético, legal y social que promueve la Corporación. | X | | | | | |
| 17 | Presentar los informes que requiera su Superior inmediato, los Directivos de la Corporación o los organismos de vigilancia y control. | X | | | | | |
| 18 | Cumplir cualquier otra función que le asigne su Superior Inmediato | X | | | | | |
| D: Diaria | | S: Semanal | | M: Mensual | | | |
| SEM: Semestral | | A: Anual | | O: Ocasional | | | |
| RESPONSABILIDADES | | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|---------|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas o funciones asignadas • Equipos de oficina suministrados • Personal a su cargo • Desarrollo de actividades académicas curriculares y extracurriculares • Presupuesto asignado al programa. | | | | | | |
| NIVEL DE FORMACIÓN | | EXPERIENCIA LABORAL | | | | |
| Título profesional en: Ciencias administrativas Título de posgrado en la modalidad de Maestría en áreas relacionadas con las funciones del cargo. | | Debe contar con 5 (cinco) años de experiencia en cargos relacionados | | | | |
| COMPETENCIAS | | DESCRIPCIÓN | NIVELES | | | |
| | | | A | B | C | D |
| Liderazgo. | | Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | X | | | |
| Ética. | | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|--|--|
| | todo el tiempo. | | | | |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y sentir que los objetivos de la CUES son propios | X | | | |
| Orientación al cliente | Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr su satisfacción | X | | | |
| Orientación a resultado | Capacidad para lograr los resultados propuestos para contribuir con el desarrollo de la organización. | X | | | |
| Pensamiento estratégico | Capacidad para desarrollar | X | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|--|
| | actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización y generar mayor desempeño | | | | |
| Adaptación al cambio | Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación organizacional. | X | | | |
| Emprendimiento. | Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir | X | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|--|--|
| | <p>iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados.</p> | | | | |
| Trabajo en equipo | <p>Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos de la organización.</p> | X | | | |
| Calidad en el trabajo | <p>Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el</p> | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | conocimiento que requiere la labor. | | | | |
| Aprendizaje corporativo | Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Investigación. | Capacidad para satisfacer la necesidad de saber más sobre temas de interés o relacionados con las necesidades de entorno | | X | | |
| Capacidad de análisis | Habilidad para identificar las dificultades que se presentan y estudiar todos los elementos | X | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|--|
| | que las componen para proponer soluciones que permitan superar los problemas y mejorar los procesos | | | | |
| Solución de problemas | Capacidad para dar una adecuada salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | X | | | |
| Inteligencia emocional | Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | X | | | |
| Innovación | Capacidad para | | X | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| | transformar las cosas o crear otras a partir de algo existente, para generar crecimiento institucional. | | | | |
| Manejo de las TIC,s | Capacidad para utilizar las herramientas informáticas y de las telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno | | X | | |
| Manejo en las variables de gestión del MEN (ministerio de educación nacional) SPADIES, SNIES entre otras | Capacidad para conocer, manejar y aplicar en los programas académicos todas las disposiciones establecidas por el | X | | | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | gobierno nacional a través del MEN (Ministerio de Educación Nacional) para dirigir los diferentes programas que ofrece la institución | | | | |
| Manejo técnico y epistemológico de su disciplina o área de conocimiento | Capacidad para desarrollar sus actividades del día a día, implementando los conocimientos de su disciplina de formación, necesarios para realizar un buen trabajo. | X | | | |
| Desarrollo de personas | Capacidad de fomentar el crecimiento del equipo de trabajo a través de | | X | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | <p>capacitaciones, con el fin de promover el desarrollo personal y laboral y optimizar el desempeño de la organización para que sea más competitiva.</p> | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | |
|--|---|
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> <p>JEFE DE CONTABILIDAD</p> | <p>OBJETIVO:</p> <p>Garantizar la fidelidad y transparencia en el registro de las operaciones contables de la institución, y el cumplimiento de las normas</p> |
|--|---|

| | legales y reglamentarias en cuanto al manejo financiero institucional. | | | | | | |
|---|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE VICERECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | CARGOS QUE LE REPORTAN Asistente contable Auxiliar contable | | | | | | |
| RELACIONES | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener buenas relaciones con las personas a su cargo • Debe manejar buenas relaciones con las dependencias o empleados que soliciten apoyo • Debe atender a las solicitudes y recomendaciones de su superior inmediato | | | | | | | |
| FUNCIONES PRINCIPALES | | | | | | | |
| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| 1 | Llevar ordenadamente el registro de las operaciones financieras de la Corporación. | X | | | | | |
| 2 | Estar atento al vencimiento en el pago de las obligaciones a | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | cargo de la Institución. | | | | | | |
| 3 | Presentar oportunamente ante los organismos gubernamentales, la información impositiva y pagar oportunamente los dineros que de ella se deriven. | | | X | | | |
| 4 | Cumplir y hacer cumplir las reglamentaciones en cuanto a registro y presentación de la información financiera. | X | | | | | |
| 5 | Presentar los informes, cuadros, cifras, análisis, balances y presupuestos que le sean solicitados por las Directivas de la Institución. | | | | | | X |
| 6 | Liquidar las horas extras al | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | personal autorizado. | | | | | | |
| 7 | Ingresar todas las novedades de los empleados en la planilla única en el portal de ASOCAJAS | | | X | | | |
| 8 | Hacer nómina de empleados teniendo en cuenta las novedades recibidas del departamento de Talento Humano. | | | X | | | |
| 9 | Liquidar las prestaciones sociales del personal. | | | | | | X |
| 10 | Elaboración de certificados de ingresos y retenciones por solicitud del empleado. | | | | | | X |
| 11 | Efectuar las cuentas de cobro a las respectivas entidades que le deban a la Corporación. | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| 12 | Elaborar y revisar depreciación y amortización de activos | | | X | | | |
| 13 | Revisión y cuadro de las cuentas del balance de prueba. | | | X | | | |
| 14 | Elaboración de estados financieros y sus anexos. | | | | X | | |
| 15 | Preparación y elaboración de medios magnéticos. | | | | | X | |
| 16 | Velar por el registro oportuno en la Dian de los libros oficiales y mantener al día su impresión. | | | | X | | |
| 17 | Elaboración de listado de proveedores y programación de los mismos. | | X | | | | |
| 18 | Revisión que los proveedores cumplan con los requisitos | | | | | | X |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | cuando entregan la factura o cuenta de cobro. | | | | | | |
| 19 | Velar por la adecuada conservación y archivos de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a la ley vigente. | X | | | | | |
| 20 | Desarrollar cualquier otra función que le sea asignada por su Superior inmediato. | | | | | | X |
| 21 | Desempeñar sus funciones dentro del marco ético, legal y social que promueve la Institución. | X | | | | | |
| 22 | Participar en los eventos, conferencias, seminarios y actividades dentro del ámbito universitario que procuren el | | | | | | X |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|--|---|------------------------------|---|--|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | desarrollo de la investigación y que la institución disponga. | | | | | | |
| D: Diaria | | S: Semanal | | M: Mensual | | | |
| SEM: Semestral | | A: Anual | | O: Ocasional | | | |
| RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas o funciones asignadas • Equipos de oficina suministrados • Personal a su cargo • Información y documentos confidenciales • Presupuesto de la organización • Pago oportuno de las obligaciones tributarias | | | | | | | |
| NIVEL DE FORMACIÓN | | | | EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Título profesional en: Contaduría Pública Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo. Formación en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) | | | | Debe contar con 3 (tres) años de experiencia en cargos relacionados | | | |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCIÓN | Niveles | | | |
|--------------------------------|---|---------|---|---|---|
| | | A | B | C | D |
| Liderazgo. | Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | | X | | |
| Ética. | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | X | | | |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y sentir que los objetivos de la CUES son propios | X | | | |
| Orientación a resultado | Capacidad para lograr los resultados | | X | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | propuestos para contribuir con el desarrollo de la organización. | | | | |
| Pensamiento estratégico | Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización y generar mayor desempeño | | X | | |
| Adaptación al cambio | Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación | X | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|--|---|--|
| | organizacional. | | | | |
| Emprendimiento. | Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados. | | | X | |
| Trabajo en equipo | Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos de la organización. | X | | | |
| Calidad en el trabajo | Capacidad para desarrollar de | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|--|--|
| | <p>manera excelente</p> <p>todos los procesos relacionados con sus actividades laborales,</p> <p>demonstrando todo el conocimiento que requiere la labor.</p> | | | | |
| Aprendizaje corporativo | <p>Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales.</p> | | X | | |
| Capacidad de análisis | <p>Habilidad para identificar las dificultades que se presentan y estudiar todos los elementos que las componen para proponer</p> | X | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|--|--|
| | soluciones que permitan superar los problemas y mejorar los procesos | | | | |
| Solución de problemas | Capacidad para dar una adecuada salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | X | | | |
| Inteligencia emocional | Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | | X | | |
| Manejo de las TIC | Capacidad para utilizar las herramientas | | X | | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| | informáticas y de las telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno | | | | |
| Dictaminar o certificar estados financieros | Capacidad certificar o dar fe de los estados financieros de la institución | X | | | |

| NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MERCADEO Y PROMOCION | | OBJETIVO: Coordinar del equipo de mercadotecnia buscando cumplir con los objetivos propuestos y desarrollando estrategias orientadas hacia un producto o servicio que logre la vinculación de nuevos estudiantes a la CUES. | | | | | |
|--|---------------------------|---|---|---|---------|---|---|
| CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE Vicerrectoría administrativa y financiera | | CARGOS QUE LE REPORTAN Coordinador de financiamiento. Coordinador de promoción y comunicaciones. Coordinador de admisiones. | | | | | |
| RELACIONES | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener buenas relaciones con las personas a su cargo • Debe mantener buenas relaciones con los clientes de la CUES. • Debe atender a las solicitudes y recomendaciones de su superior inmediato | | | | | | | |
| FUNCIONES PRINCIPALES | | | | | | | |
| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| 1 | Diseñar el Plan Operativo | | | | | X | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|--|
| | Anual (POA) del departamento de mercadeo y promoción | | | | | | |
| 2 | Posicionar y mantener la imagen corporativa de la institución en el mercado | X | | | | | |
| 3 | Diseñar, realizar y evaluar campañas según necesidades del mercado | | | X | | | |
| 4 | Participar en ferias y eventos del sector educativo | | | | X | | |
| 5 | Proponer actividades para lanzamientos de nuevos programas, campañas, aniversarios, regalos y eventos propios de la institución | | | X | | | |
| 6 | Informar a Rectoría y analizar con las demás áreas competentes, propuestas y visualización de posibles | | | | X | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|---|--|--|
| | convenios y alianzas estratégicas | | | | | | |
| 7 | Responder por los indicadores del área de Mercadeo | | | X | | | |
| 8 | Garantizar el cumplimiento de las actividades definidas en los procesos a cargo | X | | | | | |
| 9 | Realizar reuniones de ventas, para evaluar las tareas del equipo y proponer acciones diarias de actividades a realizar por el grupo de trabajo a cargo | X | | | | | |
| 10 | Preparar y presentar mensualmente los informes de Gestión del área | | | X | | | |
| 11 | Participar en los comités de mercadeo y en otros, según solicitud de la Dirección Estratégica | | | X | | | |
| 12 | Realizar segmentación y | | | | X | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|--|---|
| | análisis de mercado, para generar, sugerir, proponer y cubrir los segmentos definidos, promocionando y ofertando el portafolio de servicios de la institución | | | | | | |
| 13 | Evaluar, rediseñar y proponer estrategias para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en la planeación estratégica | | | X | | | |
| 14 | Desarrollar cualquier otra función relacionada con su cargo o que le asigne su Superior inmediato. | X | | | | | |
| 15 | Asistir a todas las reuniones, cursos, seminarios, foros, conferencias, programadas por la Institución para el mejoramiento de la calidad académica. | | | | | | X |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|--|--|--|
| | orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | | | | |
| Ética. | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | X | | | |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y sentir que los objetivos de la CUES son propios | X | | | |
| Orientación al cliente | Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | su satisfacción | | | | |
| Orientación a resultado | Capacidad para lograr los resultados propuestos para contribuir con el desarrollo de la organización. | X | | | |
| Pensamiento estratégico | Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización y generar mayor desempeño | X | | | |
| Adaptación al cambio | Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|--|--|
| | desarrollar buenos procesos de comunicación organizacional. | | | | |
| Emprendimiento. | Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados. | | X | | |
| Trabajo en equipo | Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos | X | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| | de la organización. | | | | |
| Calidad en el trabajo | Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el conocimiento que requiere la labor. | X | | | |
| Aprendizaje corporativo | Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Manejo técnico y epistemológico de su disciplina o área de conocimiento | Capacidad para desarrollar sus actividades del día a día, implementando | X | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| | los conocimientos de su disciplina de formación, necesarios para realizar un buen trabajo. | | | | |
| Capacidad para desarrollar planes de marketing | Habilidad para diseñar planes de marketing, que mejoren los niveles de desempeño del área comercial de la institución. | X | | | |
| Solución de problemas | Capacidad para dar una adecuada salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| Inteligencia emocional | Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | X | | | |
| Capacidad para negociar | Habilidad para integrar los diferentes conceptos que se tienen sobre un mismo punto y encontrar la salida que más convenga a las partes involucradas y lograr los mejores acuerdos, usando la técnica de ganar-ganar | X | | | |
| Manejo de las TIC,s | Capacidad para utilizar las herramientas informáticas y de las | | X | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | <p>telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno</p> | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | |
|---|--|
| <p>NOMBRE DEL CARGO: DOCENTE DE PLANTA</p> | <p>OBJETIVO: Servir de apoyo a los Directores de Programa para la consecución de los objetivos académicos trazados durante el semestre, velando por la permanencia de los estudiantes en el plantel educativo hasta su graduación y supervisando los docentes a su cargo</p> |
|---|--|

| | para garantizar el proceso de aprendizaje y enseñanza de la CUES. | | | | | | |
|--|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE Vicerrectoría académica | CARGOS QUE LE REPORTAN No aplica. | | | | | | |
| RELACIONES | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener buenas relaciones con las personas a su cargo • Debe mantener buenas relaciones con los clientes de la CUES. • Debe atender a las solicitudes y recomendaciones de su superior inmediato | | | | | | | |
| FUNCIONES PRINCIPALES | | | | | | | |
| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| 1 | Programación, seguimiento y validación de la revisión de los contenidos programáticos de las asignaturas del programa, para actualización, modificación, etc. | | | X | | | |
| 2 | Supervisar a los docentes bajo | X | | | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | su cargo (Clases asignadas, tiempo administrativo, tutorías, refuerzos, etc.) y las demás necesarias para la formación Integral de los estudiantes. | | | | | | |
| 3 | Controlar y hacer seguimiento a la permanencia extra clase de los docentes e informar a los directores de programa cualquier novedad | X | | | | | |
| 4 | Seguimiento al cumplimiento biométrico de los horarios de clase previamente establecidos | X | | | | | |
| 5 | Realizar seguimiento a los PACIS y velar por el cumplimiento de los mismos | | X | | | | |
| 6 | Revisar permanentemente los | | | | X | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | contenidos programáticos de las asignaturas para actualizarlos respecto a las últimas tendencias en la temática. | | | | | | |
| 7 | Velar por las funciones sustantivas del área (Docencia, Investigación, Proyección) | X | | | | | |
| 8 | Coordinar la evaluación de pares académicos dentro del desarrollo de la evaluación tridimensional del desempeño de los docentes | | | | X | | |
| 9 | Velar porque los docentes emitan informe de asistencia de los estudiantes de manera quincenal, con base a este preparar consolidado de | | X | | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | estadísticas (posibles desertores, estudiantes con más fallas, llegadas tardes, etc.) y enviarlo a los directores de programa y bienestar universitario para posterior seguimiento. | | | | | | |
| 10 | Preparar los cuestionarios para los exámenes interdisciplinarios y coordinar las actividades para su realización | | | | X | | |
| 11 | Supervisar el desarrollo y aplicación de exámenes, talleres, y trabajos necesarios para evaluar el desarrollo de las respectivas asignaturas, dentro de los parámetros y en las fechas que disponga la Vicerrectoría | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | Académica. | | | | | | |
| 12 | Diseñar los exámenes de fin de ciclo y coordinar las actividades para su aplicación. | | | | X | | |
| 13 | Apoyo a los procesos de autoevaluación, registro calificado, acreditación de programas, acreditación institucional, etc. | X | | | | | |
| 14 | Conducir los seminarios y cátedras asignados por la Vicerrectoría Académica, dentro de los parámetros de calidad y tiempo fijados por la misma. | X | | | | | |
| 15 | Desarrollar los cuestionarios de exámenes, talleres, y trabajos necesarios para evaluar el | | | | | | X |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | desarrollo de las respectivas asignaturas, dentro de los parámetros y en las fechas que disponga la Dirección del programa. | | | | | | |
| 16 | Entregar oportunamente los informes académicos y de evaluación de estudiantes que la Dirección del programa requiera. | | | | | | X |
| 17 | Desarrollar cualquier otra función que le sea asignada por su Superior inmediato. | | | | | | X |
| 18 | Asistir a todas las reuniones, cursos, seminarios, foros, conferencias, programadas por la Institución para el mejoramiento de la calidad académica. | | | | | | X |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|--|--|--|
| Liderazgo. | Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | X | | | |
| Ética. | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | X | | | |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y sentir que los objetivos de la CUES son propios | X | | | |
| Orientación al cliente | Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | necesidades y lograr su satisfacción | | | | |
| Pensamiento estratégico | Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización y generar mayor desempeño | | X | | |
| Adaptación al cambio | Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación organizacional. | X | | | |
| Emprendimiento. | Capacidad que | X | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|--|--|
| | <p>tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados.</p> | | | | |
| Trabajo en equipo | <p>Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de la organización para lograr los objetivos de la organización.</p> | X | | | |
| Calidad en el trabajo | <p>Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos</p> | X | | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|
| | relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el conocimiento que requiere la labor. | | | | |
| Aprendizaje corporativo | Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | | | X | |
| Manejo técnico y conceptual de la disciplina | Capacidad para desarrollar la labor, implementando los conocimientos necesarios para la misma. | X | | | |
| Solución de problemas | Capacidad para dar una adecuada salida a las | | X | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|--|--|
| | dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | | | | |
| Creatividad | Capacidad para crear y desarrollar con dinamismo y entusiasmo, aplicando estrategias que promuevan el crecimiento de la comunidad educativa. | X | | | |
| Manejo de estrategias de aula | Habilidad para diseñar e implementar todo tipo de estrategias de aula que promueva el | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | aprendizaje en los estudiantes de la institución. | | | | |
| Inteligencia emocional | Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones | X | | | |
| Capacidad para negociar | Habilidad para integrar los diferentes conceptos que se tienen sobre un mismo punto y encontrar la salida que más convenga a las partes involucradas y lograr los mejores acuerdos, usando la técnica de ganar-ganar | | X | | |
| Manejo de las TIC,s | Capacidad para | | X | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | <p>utilizar las herramientas informáticas y de las telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno</p> | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> <p>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> | <p>OBJETIVO:</p> <p>Dotar a la Corporación con el mejor y más calificado talento humano, dentro de los parámetros fijados por la Junta de Fundadores y cumpliendo con los requisitos legales de contratación.</p> |
| <p>CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE</p> <p>Vicerrectoría administrativa y financiera</p> | <p>CARGOS QUE LE REPORTAN</p> <p>Asistente de recursos humano</p> |

| RELACIONES | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener buenas relaciones con las personas a su cargo • Debe mantener buenas relaciones con los clientes (estudiantes y empleados) de la CUES. • Debe atender a las solicitudes y recomendaciones de su superior inmediato | | | | | | | |
| FUNCIONES PRINCIPALES | | | | | | | |
| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| 1 | Coordinar el proceso de selección y contratación de personal administrativo y Docente. | | | X | | | |
| 2 | Verificar y certificar con su firma la información consignada en las hojas de vida de los aspirantes a ocupar cargos de Docente o Administrativos en la Corporación. | | | X | | | |
| 3 | Diligenciar los contratos de | | | X | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | trabajo, asegurándose que los mismos se ajustan a las disposiciones legales. | | | | | | |
| 4 | Velar por el cumplimiento estricto del horario del personal administrativo. | X | | | | | |
| 5 | Efectuar las diligencias disciplinarias al personal administrativo. | | | | | | X |
| 6 | Diseñar y aplicar las evaluaciones del Desempeño del personal administrativo. | | | | | X | |
| 7 | Elaborar el Plan de Desarrollo del área. | | | | | X | |
| 8 | Diseñar e implementar estrategias que promuevan el desarrollo de la cultura | | | | | X | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|--|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | organizacional. | | | | | | |
| 9 | Mantener actualizada la base de datos de los docentes según su ingreso y categorización. | | | X | | | |
| 10 | Gestionar la concesión de permisos de acuerdo con el reglamento de la institución para el personal administrativo y docente. | | | | | | X |
| 11 | Elaboración de certificados de trabajo solicitados por el personal administrativo y docente | | X | | | | |
| 12 | Realizar las afiliaciones a la seguridad social del personal docente y administrativo | | | X | | | |
| 13 | Presentar los informes que requiera su superior inmediato, | | X | | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| | los directivos de la Institución o los organismos de vigilancia y control. | | | | | | |
| 14 | En Coordinación con la Jefatura de Bienestar Universitario, diseñar planes de bienestar y salud ocupacional para el personal administrativo de la Corporación. | | | | X | | |
| 15 | Participar en los eventos, conferencias, seminarios y actividades dentro del ámbito universitario que procuren el desarrollo de la investigación y que la Institución disponga. | | | X | | | |
| 16 | Desarrollar cualquier otra función que le sea asignada por su Superior inmediato. | X | | | | | |

| No | FUNCIONES DEL CARGO | PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|----|---|------------------------------|---|---|---------|---|---|
| | | D | S | M | SE M | A | O |
| 17 | Desempeñar sus funciones dentro del marco ético, legal y social que promueve la Institución. | X | | | | | |
| 18 | Velar por que se le entregue oportunamente al trabajador la dotación respectiva. | | | | | X | |
| 19 | Supervisar los turnos del personal de apoyo (oficios varios) | X | | | | | |
| 20 | Diseñar los planes de capacitación necesarios para el mejor desempeño del personal administrativo y docentes. | | | | | X | |
| 21 | Responsable por el Programa de Salud Ocupacional de la institución | X | | | | | |
| 22 | Velar por el cumplimiento del | X | | | | | |

| Administración , Jurisprudencias, y Psicología Título de posgrado en la modalidad de especialización, en relación a su formación. | experiencia en el área. | | | | |
|---|---|---------|---|---|---|
| COMPETENCIAS | DESCRIPCIÓN | NIVELES | | | |
| | | A | B | B | D |
| Liderazgo. | Capacidad para orientar y dirigir los procesos relacionados con el cargo y las personas involucradas | X | | | |
| Ética. | Capacidad para actuar con valores y buen comportamiento todo el tiempo. | X | | | |
| Compromiso | Capacidad para responder por todas las obligaciones adquiridas en la organización y | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | sentir que los objetivos de la CUES son propios | | | | |
| Orientación al cliente | Capacidad para ayudar al cliente a resolver sus inquietudes o necesidades y lograr su satisfacción | X | | | |
| Pensamiento estratégico | Capacidad para desarrollar actividades y procesos alineados a la estrategia de la organización y generar mayor desempeño | | X | | |
| Adaptación al cambio | Habilidad para enfrentar los cambios presentes en la organización con el fin de lograr los objetivos | X | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|--|--|
| | organizacionales. | | | | |
| Comunicación asertiva | Capacidad para desarrollar buenos procesos de comunicación organizacional. | X | | | |
| Emprendimiento. | Capacidad que tienen una persona de dar valor agregado a su trabajo al imprimir iniciativa, pro actividad, creatividad y liderazgo con el fin optimizar los resultados. | | X | | |
| Trabajo en equipo | Capacidad para desarrollar las diferentes actividades en coordinación con otros individuos de | X | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| | la organización para lograr los objetivos de la organización. | | | | |
| Calidad en el trabajo | Capacidad para desarrollar de manera excelente todos los procesos relacionados con sus actividades laborales, demostrando todo el conocimiento que requiere la labor. | X | | | |
| Aprendizaje corporativo | Capacidad de aprender del desarrollo de la organización para mejorar los procesos y lograr los objetivos organizacionales. | | X | | |
| Manejo técnico y epistemológico de su disciplina o área de conocimiento | Capacidad para desarrollar sus | X | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|--|--|
| | actividades del día a día, implementando los conocimientos de su disciplina de formación, necesarios para realizar un buen trabajo. | | | | |
| Solución de problemas | Capacidad para dar una adecuada salida a las dificultades o problemas de los clientes de la organización (interno o externo) y satisfacer su necesidad. | X | | | |
| Creatividad | Capacidad para crear y desarrollar con dinamismo y entusiasmo, | | X | | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | <p>aplicando estrategias que promuevan el crecimiento de la comunidad educativa.</p> | | | | |
| Capacidad de entender a los demás | <p>Capacidad para escuchar a sus semejantes, entenderlos y orientarles hacia una salida apropiada según sea su necesidad.</p> | X | | | |
| Inteligencia emocional | <p>Capacidad para manejar las emociones en los diferentes momentos y situaciones</p> | X | | | |
| Capacidad para negociar | <p>Habilidad para integrar los diferentes conceptos</p> | X | | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| | que se tienen sobre un mismo punto y encontrar la salida que más convenga a las partes involucradas y lograr los mejores acuerdos, usando la técnica de ganar-ganar | | | | |
| Manejo de las TIC,s | Capacidad para utilizar las herramientas informáticas y de las telecomunicaciones, con el fin de mejorar los procesos y de mantenerse al día con los avances del entorno | | X | | |
| Desarrollo estratégico de recursos humanos | Capacidad para evaluar y analizar el desempeño | X | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | actual de los colaboradores con el fin de gestiona y desarrollar acciones para promover el crecimiento de los trabajadores en relación a la estrategia de la organización y el plan de carrera institucional. | | | | |
|--|--|--|--|--|--|