



Herramientas Metodológicas para la definición de una estructura Organizacional por Procesos

- APLICADO A UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN-

Yesid Russi Fonseca

La presente monografía se presenta para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Construcciones

Asesor Metodológico
Virginia López de Roll
Pedagoga-Gerencia Integral
Facultad Ingeniería

Universidad de Medellín
Especialización en Gerencia de Construcciones
Medellín
2010

Tabla de CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN ANALÍTICO	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	8
1. CAPÍTULO	
DEFINIR UN ORGANIGRAMA POR PROCESOS	9
1.1 Marco teórico	9
1.2 Metodología de implementación	23
2. CAPÍTULO	29
ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	29
2.1 Marco teórico	29
2.2 Metodología de implementación	43
3. CAPÍTULO	51
DEFINIR PERFILES	51
3.1 Marco teórico	51
3.2 Metodología de implementación	62

4. CAPÍTULO	67
DEFINIR UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS	67
4.1 Marco teórico	67
4.2 Metodología de implementación	73
GLOSARIO DE TÉRMINOS	99
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	103
CARTA DERECHOS DE AUTOR	104

Las empresas de Ingeniería están llamadas a liderar el desarrollo de la Infraestructura en Colombia y Suramérica, como base para facilitar el desarrollo y la disminución de la pobreza. Es por ello que se hace fundamental un enfoque Gestión Moderna y efectiva, que les permita fortalecer de forma significativa sus procesos y servicios, fundamentados en unas estructuras organizacionales adecuadas a las exigencias de los retos actuales.

Esto implica primero una redefinición del organigrama de tal forma que responda de forma directa al Mapa de procesos y a los requisitos de los modelos de Gestión de Calidad ISO 9000, incluyendo niveles y cargos tales como Alta Dirección, representante de la Dirección, Coordinador de Calidad, Comités de Calidad, Líderes de procesos y facilitadores de procesos.

Después se deben definir sus autoridades y responsabilidades de tal forma que respondan a los nuevos enfoques de Gestión, de tal forma que se genere una participación activa de todo el personal y se promueva el liderazgo al interior de la Organización. Se trata de asignar de forma balanceada los niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno de los cargos establecidos en el organigrama, ya que para poder cumplir con las responsabilidades se deben tener las autoridades requeridas.

Por último se establecen los perfiles que debe tener cada cargo para poder asumir la responsabilidad y autoridad de forma efectiva, para ello se determinan los niveles de educación, experiencia, habilidades y experiencia requeridas. Esto sirve como base para hacer una reelección del personal buscando mediante las herramientas propuestas poder determinar las brechas existentes con el fin de desarrollar un plan de mejoramiento que permita motivar y comprometer cada uno de los cargos de la organización en su cumplimiento con unas actividades y fechas establecidas.



Abstract

Engineering firms are called to lead the development of Infrastructure in Colombia and South America, as a base to facilitate development and poverty reduction. That is why an approach is fundamental and effective modern management, enabling them to significantly strengthen its processes and services, based on appropriate organizational structures to the demands of today's challenges.

This first involves a redefinition of the organization in such a way that responds directly to map processes and the requirements of the Quality Management models ISO 9000, including levels and titles such as Top Management, Representative Executive Officer, Quality Coordinator, Quality Committees, leaders and facilitators processes.

Then they must define their authorities and responsibilities so as to respond to new approaches to management, so as to generate an active participation of all staff and promote leadership within the organization. This is a balanced assign levels of authority and responsibility for each of the charges set forth in the plan, because in order to fulfill the responsibilities must have the required authorities. Finally set the profiles for each position must be able to assume the responsibility and authority effectively, for it determines the level of education, experience, skills and experience required. This serves as a basis for a staff seeking reselection by the proposed tools to identify gaps in order to develop an improvement plan that allows motivate and engage each of the positions of the organization in compliance with activities and dates established.

MODELO EMPRESA DE
INGENIERÍA

Introducción

INTRO

A close-up photograph of several computer keyboard keys. The keys are light-colored and feature dark, stylized map icons of continents. The keys are arranged in a grid, and the focus is sharp on the central keys, with a slight blur on the surrounding ones.

Los modelos de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9000 han definido 8 principios de Gestión de la Calidad que permiten ser utilizados por la alta dirección de cualquier organización para la mejora de su desempeño a saber: Enfoque al Cliente, Liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosa con proveedores.

Cuando las Empresas de Ingeniería adoptan sistemas de gestión de calidad se ven enfrentados a un cambio de sus estructuras organizacionales tradicionales a unas que respondan a esos principios, principalmente a los de liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos y enfoque de sistema para la Gestión con todo lo que ello implica.

La presente monografía tiene como objetivo fundamental servir de apoyo a las Empresas de Ingeniería para poder realizar el cambio en su estructura organizacional de una forma racional y organizada sin que eso genere dificultades internas que hacen que adopten los Sistemas de Gestión de Calidad y mantengan las mismas estructuras organizacionales tradicionales, lo que dificulta su aplicación, mantenimiento y mejoramiento continuo.

1.

DEFINIR UN ORGANIGRAMA POR PROCESOS

1.1 Marco teórico

ORGANIZACIÓN

Las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración de Empresas, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Una Organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

2. ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

2.1 Marco teórico:

LA AUTORIDAD

"La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer."

"Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal".

Henri Fayol

Es de sumo interés prestar atención a la importante distinción conceptual que efectúa Fayol. Para él, la autoridad es un derecho que la organización les otorga formalmente a los supervisores y, a la vez, es un poder que si bien también otorga la organización, está condicionado a la capacidad de cada jefe en particular.

Es decir que se hace la distinción entre una autoridad legal que otorga la organización y otro tipo de autoridad, la personal, cuyo ejercicio queda en manos del propio supervisor quien para ejercerla deberá poseer ciertas condiciones personales que Fayol identifica en la definición que antecede.

Los criterios generalmente aceptados actualmente por la doctrina, hacen la distinción entre el líder formal que es quien tiene la autoridad conferida por la organización y el líder informal que es aquel que logra que sus compañeros lo apoyen y lo sigan. La situación

3.

DEFINIR PERFILES

3.1 Marco teórico

INTRODUCCIÓN

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: **la turbulencia** de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales; **la impredecibilidad** asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y, finalmente, **la complejidad** determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se relaciona con todo y nada se concibe al margen de ese sentido de totalidad.

Estas características definen un ambiente en el cual los sujetos y las organizaciones deben sortear gran cantidad de inconvenientes en el día a día de su gestión. En este sentido, tanto unos como otros, deben desarrollar todos sus conocimientos y destrezas a fin de poder competir en un entorno turbulento. En este sentido, Guédez (2001) indica que "No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene". Por otra parte, Bunk (citado por Reus) afirma que "Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

En este sentido las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Las instituciones educativas no escapan a esta realidad; más aun, por ser entes formadores del talento humano, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso.



MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIA

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

ÁREAS DE LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS

Para Reus (1997), dentro de la administración de competencia se debe poner mayor atención en tres áreas importantes:

- a. Requerimientos de Competencia
- b. Competencias Actuales
- c. Definiciones de competencias, planes y acciones.

a.- Requerimientos de Competencia: los responsables de la gerencia tienen metas y objetivos que cumplir, esto significa que es su responsabilidad asegurar que se cuenta con la competencia adecuada para alcanzar estas metas, y siempre considerando que las necesidades de la compañía cambian.

b.- Competencias Actuales: el nivel de competencia debe ser evaluado tanto desde una perspectiva organizacional como individual. En el nivel organizacional, los administradores son responsables de tener una idea clara de la situación de las competencias que lo rodean; y desde el punto de vista individual, el empleado es responsable de adquirir y/o solicitar para sí las competencias necesarias.

c.- Deficiencias de competencias, planes y acciones: una vez determinados los niveles de competencia actuales se puede establecer las deficiencias de competencias, las cuales ayudarán a generar un plan de desarrollo tanto para el individuo como para la empresa; además este plan debe incluir una descripción de acciones, y así poder cubrir las diferencias identificadas.



MODELO JCA O DEL JOB COMPETENCES ASSESMENT

El proceso del Job Competences Assessement (JCA), o conocido como proceso de Valoración de Competencias para el Trabajo, desarrollado por el Scottish Council of Research in Educations SCRE (1989) está basado principalmente en indagar de la mejor manera posible cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere una persona para desempeñarse competentemente en un trabajo en especial; y considera que la mejor manera de averiguarlo es de la siguiente manera:

- Identificando a las personas que mejor realizan su trabajo.
- Estudiar qué es lo que distingue al que hace un desempeño excelente de su trabajo, con uno que realiza un trabajo satisfactorio o simplemente bueno- regular.
- Identificar cuáles son las características, habilidades y destrezas que hacen notoria esta diferencia.

El proceso del JCA que actualmente se maneja, consta de ocho (8) pasos específicos que son:

1.- Definir los Criterios de Efectividad Del Desempeño:

Lo más importante es establecer cuáles son las actividades que se desempeñan de forma efectiva, y determinar en qué medida lo son. Los criterios que se van a tomar para determinar esta efectividad, consiste en evaluar que el buen desempeño que se realiza de una actividad, sea en cargos o labores en las cuales se requiera hacer un mayor esfuerzo con respecto a los demás; y así sopesar el grado de empeño puesto en una actividad.

2.- Seleccionar una muestra basada en los criterios:

Para este segundo paso, se toma una muestra determinada de las personas que sobresalen en el desempeño de sus labores para ser colocados como modelos de ejemplo ante otros que no se destacan de manera notable en su trabajo, aquellos que sólo realizan un desempeño de carácter medio.

3.- Análisis de las Tareas/ Funciones del Trabajo:

Este análisis de las tareas ejecutadas se complementa con los métodos de análisis tradicionales como son: calcular y medir el tiempo en que se realizan dichas actividades, tomar a un grupo de expertos en el área para que supervisen y analicen la actividad, y la observación directa y constante del desempeño de la misma. Este análisis de tareas va a identificar lo que son las características del trabajo, y no la de las personas que realizan bien su trabajo.

4.- Análisis de las características del desempeño:

Un grupo de expertos en la materia o de observadores constantes, van a realizar una lista de las características que tienen las personas que se destacan en el desempeño de su trabajo y van a evaluarlas tomando en cuenta aspectos como: el grado de distinción que tiene la persona que hace su trabajo excelentemente con la persona de tipo promedio, la cantidad de personas que en cuanto a su criterio son sobresalientes y, el valor útil que puede tener para la empresa en un momento



determinado para realizar una actividad específica o entrenar a un personal para que se desenvuelva como él.

5.- Entrevista de eventos conductuales:

Se realizan entrevistas con ocupantes de desempeño superior y medio, en cuanto a las características que los califican; y colocándoles como ejemplo situaciones de tipo crítico en la empresa donde se requiera un desempeño arduo y óptimo, con el fin de constatar la diferencia existente entre uno y otro, a la hora de tomar en cuenta cualidades y habilidades en futuros postulantes a los cargos de la empresa.

6.- Observación directa:

Esta se realiza para verificar el análisis de tareas y funciones, las características de desempeño y los datos a utilizar en las entrevistas.

7.- Análisis temático y desarrollo del modelo de competencias:

Los datos recogidos a través de las técnicas anteriormente expuestas, son sometidos rigurosamente a un análisis de contenido para identificar los patrones de comportamiento y las características de personalidad promedio. Este es considerado uno de los pasos más delicados en el proceso del JCA.

Analistas especializados van a analizar los datos y tratarán de definir los elementos de competencias que se encuentran tanto presentes como ausentes en los datos de los ocupantes con desempeño superior y los de desempeño medio. Estos elementos son colocados en un "Manual de Codificación de Comportamientos" para facilitar los datos de las entrevistas, los cuales serán usados para probar los criterios de validación del modelo.

8.- Validación del modelo de competencias:

Se toman dos muestras de los datos recolectados en las entrevistas de eventos conductuales, para verificar las características de los de desempeños exitosos y los de tipo promedio, y ver si no existe ningún tipo de discriminación en cuanto a los desempeños realizados. Luego se realizan unos test con los datos sacados de la segunda muestra para evaluar los criterios del modelo y su validez predictiva.

Luego de que se valida el modelo, es decir, que se pone a prueba para ver cómo funciona; este puede ser utilizado en diferentes sentidos entre los cuales podríamos destacar: como una base para la prueba de selección, para centros de valoración, en los sistemas que se realizan para evaluar tanto el desempeño de los candidatos como el adiestramiento que tienen los mismos, para los programas de desarrollo profesional y como fuente de información para la evaluación de los programas encargados del adiestramiento.

Para medir lo que son las competencias blandas, aplicando el método JCA (Job Competence Assesment: Valoración de Competencias para el Trabajo); se usan dos (2) métodos muy comunes de valoración de competencias que son:

1.- Se aplica una prueba o test escrito para evaluar lo que son conocimientos, las habilidades cognoscitivas (pensamiento crítico) y la personalidad (atención a los detalles). En general, las pruebas



que requieren de la aplicación de los comportamientos y pensamientos (ideales) de las personas, son mucho más útiles para la selección de personal que los test donde se solicitan simples conocimientos básicos que pueden ser memorizados de un texto en cualquier momento.

2.- Programaciones y caracterizaciones superiores que se extraen del trabajo diario de los ocupantes, basadas en el desempeño que sostienen en sus actividades y de la aptitud general que estos presentan ante su trabajo.

Las competencias blandas son simplemente aquellas competencias que se basan en el estudio de la motivación al logro, el pensamiento crítico, la empatía y las destrezas que se manejan en la labor de trabajo; es decir, son aquellas competencias que se encargan de evaluar principalmente la parte emocional y sugestiva del ser humano, su aptitud personal ante cualquier tipo de situación, más que la parte intelectual adquirida en estudios previos. Mc Clelland ha sido partidario de este tipo de competencia, y considera que todos estos aspectos a evaluar, en especial la motivación al logro, pueden ser enseñados. El método para entrenar en este tipo de competencias, según Mc Clelland, es el siguiente:

- 1.- Enseñar a la gente con gran detalle el sistema de códigos de comportamiento para una competencia dada.
- 2.- Hacerlos practicar la evaluación del comportamiento propio y de los otros en términos de motivación al logro.
- 3.- Fijar metas específicas y definir los pasos para usar las competencias, primero, en un ambiente de adiestramiento controlado y, posteriormente, en la vida real. Las personas entrenadas en motivación al logro muestran un incremento significativo en sus ingresos, evolución de su carrera, ventas y beneficios de su negocio, así como la generación de más capital y fuentes de trabajo."

Aquí Mc Clelland (1978) simplemente quiere decir que la forma más fácil que hay para entrenar a una persona en este tipo de competencias, es tomando ejemplos de comportamientos tanto de otras personas como de ellos mismos para que les sean utilizados como base de entrenamiento con vista a la motivación al logro; y procurando que se fijen metas específicas para aplicar el uso de las competencias no sólo en el ámbito de adiestramiento sino también en el día a día de la vida real. Afirma que, el entrenamiento con visión al logro, permite que las personas se desarrollen de una manera más significativa en el mundo laboral (economía, actividades extras, política, etc.) y en su mundo personal.

Además de este método de aplicación de modelos de competencias que maneja Mc Clelland (1978), el cual es el que lo destacó entre muchos otros, y es el que más se aplica en el campo laboral; él nos presenta otro desarrollo de procedimientos para el entrenamiento en dichas competencias, que se explica de la siguiente manera:

- a.- Reconocimiento: Consiste en mostrarles a los participantes del entrenamiento, una situación difícil o la simulación de un problema en especial que pueda causar en ellos una especie de "shock de reconocimiento", con la finalidad de que estén conscientes de que en muchas ocasiones, aplicando este tipo de competencias en su trabajo, se les pueden presentar de igual manera problemas de



distinta índole, y necesitan tomar control para resolver el mismo. La simulación del problema que se les es presentado, viene diseñado de los criterios recolectados en las entrevistas de eventos conductuales explicadas anteriormente.

b.- Explicación: Para demostrarle a los participantes el funcionamiento y efectividad que tienen la validación (aplicación o prueba) de estas competencias, se les asignan materiales tanto prácticos como teóricos sobre las mismas, y demostraciones de estas; dejando ver en investigaciones que ésta forma de entrenamiento es muy eficiente.

c.- Autovaloración: El punto de la autovaloración consiste en algo muy sencillo como es la realimentación que reciben los participantes por parte de los resultados obtenidos en los test operantes, donde pueden ver y analizar la diferencia existente entre el desempeño medio y el superior; dándoles la oportunidad de averiguar cómo hacen las cosas los expertos que se destacan, y cómo las hacen ellos. Esto tiene una razón de ser, que es; permitirle al participante darse cuenta de lo que hace bien y lo que no con respecto a una determinada competencia blanda, y así poder cambiar esta realidad.

d.- Práctica de la Competencia: Los participantes empiezan a poner en práctica el uso de las competencias que han venido aprendiendo en los entrenamientos, acompañándose de recursos audiovisuales y de la asistencia de asesores, hasta lograr así, la puntuación correspondiente a lo que a desempeño exitoso (que se destaca) se refiere.

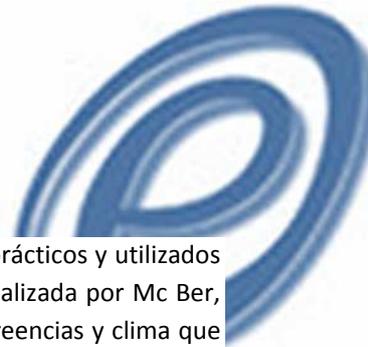
e.- Aplicación al Trabajo: Luego de terminar el entrenamiento, los participantes comienzan a visualizar situaciones del trabajo comparándolas con las competencias aprendidas, se fijan metas, logran anticiparse obstáculos y van a implementar un plan de acción que les dé la oportunidad de resolver la situación real existente. Este último paso ayuda a reforzar los conocimientos adquiridos en el entrenamiento para ser aplicados en la vida real, y demuestra que las competencias blandas sí pueden ser aprendidas y por ende, aplicadas al campo laboral.

MODELO MC BER DE COMPETENCIAS

En este trabajo, hay una pregunta primordial que se encuentra presente y es la que nos lleva a toda esta investigación sobre los diferentes modelos de competencias que más se manejan en las diferentes compañías, la cual es: ¿qué tipo de persona es sumamente eficiente en un trabajo en concreto y en una organización en específico?; y además, que sus competencias puedan ser utilizadas como ejemplo para otras personas en un futuro.



Por esta razón es que se han tomado los modelos de competencias más modernos y exactos que existen en el mercado actual; donde estos deberían incluir por definición la imagen ideal o real de una persona que se desempeña competentemente. Muchos de los modelos surgen de la tradición de tomar como base solamente la experiencia individual; otros de análisis más cuidadosos realizados por expertos en la materia sobre el desempeño de la actividad en sí, y otros de las observaciones sistemáticas realizadas por los propios gerentes a la hora del ejercicio de la



actividad como tal. El modelo de competencias de Mc Clelland es uno de los más prácticos y utilizados en las empresas, pero en este momento se presenta una adaptación del mismo realizada por Mc Ber, donde se explica que la conducta es una función de los motivos más los valores, creencias y clima que existen en una organización determinada.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

Figura 1. Proceso Motivador De La Conducta. Tomado de "Modelo Mac Ber de Competencias" por Hay Group, 1998, 5.

Mc Ber (1998) profundizó los estudios de la teoría motivacional, estableciendo una metodología efectiva donde identifica además de los motivos sociales de las personas, también identifica otras competencias relacionadas con el desempeño en el trabajo. Este nuevo modelo, integra tres elementos esenciales como son: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, dando como resultados las conductas y/o acciones específicas que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

En términos de metodología, el modelo de competencias diseñado por Mc Ber (1996) se desarrolla en tres fases simples que son:

- 1.- Análisis profundo del trabajo: El cual se realiza revisando la estrategia de la empresa, luego la estructura que conforma a la misma, y por último, se analiza la cultura organizacional que esta posee.
- 2.- Desarrollo del Modelo de Competencias: Para el desarrollo del mismo lo primero que se busca son los criterios tomados del trabajo en sí y la efectividad realizada por los participantes en el desempeño de su trabajo. Después, se toma una muestra de personal tanto excelente como de tipo promedio, en la realización de su labor. Luego de esto se realiza un análisis sistemático de los criterios y comportamientos, en manos de expertos en la materia y a base de numerosas observaciones detalladas de las labores realizadas y a realizar; para finalmente realizar la validación (prueba) del debido Modelo de Competencias.
- 3.- Conjunto de Competencias y Aplicaciones del Modelo: Se toma un conjunto de competencias excelentes para un cargo en específico; luego se comienza el entrenamiento y desarrollo del modelo, se evalúa el desempeño de los candidatos en las actividades, para finalmente hacer la aplicación del modelo como tal.

Los modelos de competencias tradicionales de los Recursos Humanos que se utilizaban en los procesos de selección, entrenamiento y evaluación de los desempeños realizados; estaban compuestos por elementos característicos como son los conocimientos técnicos y especializados, la experiencia y las habilidades que eran más o menos fáciles de identificar; pero estos no le parecían suficientes a Mc Ber para garantizar un desempeño excelente.

Por esta razón es que propone para la excelencia del modelo de competencia, identificar y utilizar otras competencias más profundas como son los motivos, el estilo y los rasgos de las personas. Se aclara que



para un modelo excelente no sólo deben tomarse en cuenta las competencias exigidas para un cargo en específico, sino también las características que determinan un buen desempeño.

Se considera realmente necesario destacar que en el proceso de identificación y definición de las competencias de un cargo como tal, es importante establecer cierto tipo de definiciones operacionales en lo que a términos de conductas se refiere; lo cual es muy útil para la elaboración de perfiles de selección, carrera y desempeño.

Otra característica que distingue el Modelo de Competencias de Mc Ber (op. Cit.) es el vínculo tan estrecho que existe entre la cultura organizacional y la estructura de la misma, con la estrategia que se maneja en la empresa en la solución de alguna actividad determinada en un cargo específico, como con las competencias efectivas potenciales para lograr el éxito.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

Figura 2. Relación Entre Cultura, Estructura, Estrategia y Competencias. Tomado de "Modelo Mac Ber de Competencias" de Hay Group, 1998, 9.

Desde el punto de vista aplicado, Mc Ber menciona:

"...en las áreas de selección y planes de carrera se trata de identificar en primer lugar las competencias del cargo (exigencias) a través de un proceso que incluye un análisis cuidadoso del trabajo (entrevistas, panel de expertos, inventarios) para establecer los criterios de selección y los perfiles de los cargos; luego se evalúa el nivel de las competencias que tiene la persona que ocupa el cargo o el (los) candidatos que aspiran a ocuparlo y de allí se selecciona al mejor candidato y se establecen los programas de entrenamiento y desarrollo."(1998:10)

Aquí se desea explicar que según el autor en los modelos de competencia lo primero que se debe tomar en cuenta son las exigencias que tiene el cargo a desempeñar, lo cual se realiza a través de previos análisis del puesto de trabajo (actividad que se hace a base de entrevistas, análisis de expertos, etc.) para establecer así los criterios de selección del cargo y los perfiles a ser aplicados en ellos.

SELECCIÓN Y PLANES DE CARRERA

En lo que concierne al área del desempeño, en especial al de carácter gerencial, se desean evaluar no solamente los resultados de *qué* objetivos se lograron en el trabajo y *cómo* se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales. En la selección y planes de carrera se busca establecer una relación directa entre lo que son los resultados de *qué* objetivos se lograron y *cómo* (resultados cuantitativos: objetivos a corto plazo que se presentan en un plan estratégico de negocios de la empresa), junto con las competencias que son necesarias aplicar para alcanzar estas metas.

Se puede decir que el sistema de evaluación de desempeño deseado, es aquel donde los objetivos cambian con frecuencia, los de desarrollo son más importantes que el desempeño pasado y la medida de los resultados y de las competencias no es fácil ni están bajo control constante. El sistema de



evaluación que se propone en este punto, se sigue en cuatro (4) fases donde tanto el evaluador como el evaluado se encuentran estrechamente relacionados y buscan alcanzar metas juntas de carácter cualitativo y cuantitativo.

En cuanto a entrenamiento la atención se concentra en el desarrollo de competencias, motivos y estilos necesarios para alcanzar un nivel de excelencia en un cargo determinado, luego de ser analizados las actividades del trabajo y el desempeño de las personas. Después de realizar esto, es necesario estudiar los programas disponibles en el mercado para poder desarrollar esas competencias, evaluarlas y determinar su modo de aplicación dentro de la organización.

Los modelos de competencias nacen con el fin de mejorar el nivel de producción, economía, trabajo, desempeño y desarrollo de las empresas no solo venezolanas sino también en el mundo entero; por esta razón es que Mc Ber crea este modelo y lo pone a prueba en todas las empresas demostrando cómo el nivel de calidad y mejoramiento de la organización crece continuamente gracias a los estudios e implementaciones de estas competencias en sus gerentes y todo el personal gerencial, pero demostrando también que para un desempeño excelente y una fructífera recompensa del trabajo realizado, el cambio y mejora del mismo debe comenzar es en la persona (ser humano) como tal y en la adopción de nuevas competencias constantemente. Para el desarrollo integral de los Recursos Humanos relacionados con los perfiles de selección, el mejor modelo de competencias y evaluación de las mismas, es el presentado y explicado anteriormente, el Modelo de Competencias de Mc Ber (1996).

EL MODELO ERICSSON

Hay un modelo de competencias presentado por la compañía Ericsson, desarrollado por Reus (1997), el cual surge de modelos anteriores presentados por la misma compañía. Este modelo permite describir lo que son las competencias de una manera sencilla y fácil, la situación actual presentada en una actividad y permitirá definir los requisitos futuros para las mismas. Este modelo puede aplicarse en el ámbito organizacional y/o individual, sirviendo como trampolín para establecer los planes de desarrollo de las personas y de las organizaciones. Este modelo se puede utilizar no sólo para evaluar competencias ya existentes en los diferentes departamentos y/o actividades que se realizan, sino también para describir nuevos roles que se vayan a ejecutar.

En este modelo, se agrupan las competencias según la naturaleza de éstas, de la siguiente manera:

Competencias En Los Negocios: Son aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercados, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de los mismos. En el caso de la compañía Ericsson las competencias en cuanto a los negocios que deben evaluarse obligatoriamente son: la orientación al cliente (conocimientos tanto de los clientes internos como externos de la empresa, de sus necesidades y situaciones); los conocimientos de Ericsson (saber todo lo posible en cuanto al mercado, productos, procesos, calidad y finanzas que maneja la empresa; es decir, todo lo necesario para poder representar a la empresa eficazmente) y tener dominio del idioma inglés (que sea fluido tanto de forma escrita como hablada).

Competencias Técnicas/ Profesionales: Aquí se evalúan competencias específicas para desempeñar en una determinada operación, ocupación o tarea. En el caso de Ericsson se estudian los siguientes



puntos: la administración de proyectos, mercadeo y ventas, conocimientos en cuanto a sistemas, productos y telecomunicaciones, desenvolvimiento en la solución de problemas, procesos de verificación, entre otros tipos de competencias más.

Competencias Humanas: Son aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. Las que se evalúan en Ericsson son: la comunicación (lograr transmitir mensajes y compartir conocimientos, experiencias y habilidades), la negociación (tener habilidad para influir y persuadir a los clientes, proveedores y compañeros), trabajo en equipo (interactuar con colegas dentro de un equipo y en toda la organización, para propiciar las soluciones más apropiadas), disposición al cambio (capacidad para adaptarse a nuevos desafíos) y sensibilidad cultural (comprender las diferentes culturas existentes y lograr adaptarse a ellas, respetando la variedad de las mismas y obteniendo beneficio de ellas).

Finalmente, las capacidades individuales que se refieren a las características particulares de las personas, que normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía. Estas competencias a estudiar son: la capacidad intelectual del ser humano (de la persona en sí), la autoestima, la orientación a resultados (ver cómo se muestran ellos ante cualquier tipo de resultados y/o respuestas que se puedan obtener), orientación a la gente (ver cómo se comportan y manejan con las personas que los rodean, y la manera de ser que estos tienen en un medio determinado) y la perspectiva ó visión integral que se tiene ante un desempeño de una actividad en especial.

Todas estas características (las capacidades individuales) no suelen aplicarse actualmente en el desarrollo de competencias, pero sí son tomadas en cuenta a la hora de realizar selecciones internas o externas y de ver cómo influyen en la habilidad para desarrollar competencias en general.

Para alcanzar el cambio que se desea y lograr la productividad, calidad y excelencia que requieren las organizaciones, lo primero que se necesita es un cambio profundo en la mentalidad de la gerencia venezolana. Cuando, tanto gerentes como empleados y obreros tengan una mentalidad abierta a los procesos innovadores, flexibles ante las nuevas ideas, motivados, con iniciativa, orientados a la eficiencia, entusiastas y con deseos de hacer mejor las cosas; con el fin de mejorar la productividad de la empresa, se podrán cambiar los tradicionales métodos de gestión e incorporar los nuevos modelos para alcanzar la excelencia en el desempeño de sus respectivas actividades; definiendo "Competencia es adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimiento, habilidades y experiencia" (Reus; 1997: 5)

Algunas de las razones que justifican el adoptar un esquema de Gestión por Competencias.

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.



- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Por todas estas razones, resulta relevante para la Organización, cambiar a una gestión por competencias, lo que se inicia con la elaboración de Catálogo de Competencias, las cuales surgen del Diseño de Perfiles por Competencia para los cargos. Para la elaboración de un Catálogo de Competencias para un cargo o puesto de trabajo, se debe comenzar por el análisis de tareas.¹

3.2 Metodología de implementación:

A continuación se incluye la Metodología empleada en una Empresa de Construcción donde se detallan los perfiles definidos para cada uno de los cargos.



Cargo	Experiencia (años)	Educación	Formación	Habilidades-Competencias
Gerencia de proyectos	> a 5	Profesional y especialización en gerencia de construcciones	Microsoft Office Microsoft Project Autocad Software SAO	Evaluación de proyectos. Conocimiento de normas de construcción, P.O.T. Capacidad de liderazgo. Trabajo en equipo. Buenas relaciones interpersonales. Poder de negociación.
Dirección de obra	> a 5	Profesional	Microsoft Office Microsoft Project Autocad Software SAO	Conocimiento de normas de construcción Capacidad de liderazgo. Trabajo en equipo. Poder de negociación. Buenas relaciones interpersonales. Conocimiento de rendimientos, mano de obra y materiales.
Dirección control y presupuesto	> a 2	Profesional	Microsoft Project Software SAO Microsoft Office Programas de presupuestos y programación Microsoft Access	Conocimiento técnico de obra. Conocimiento programas de presupuestos y programación Sistemático, ordenado, con mucha capacidad de análisis, observador.
Dirección diseño	> a 2	Profesional	Autocad Microsoft Office Normas sobre construcción	Evaluación de proyectos. Destreza en manejo de software de diseño. Conocimiento de normas sobre construcción.
Dirección comercial	> a 3	Profesional	Microsoft Office Autocad	Estrategias de mercadeo. Capacidad de liderazgo.

Cargo	Experiencia (años)	Educación	Formación	Habilidades-Competencias
			Herramientas de dibujo y publicidad	Trabajo en equipo. Servicio al cliente. Ley 388 de 1997. Ley 675 de 2003. Decreto 975 de 2004. Decreto 971 de 2004.
Dirección administrativa y financiera	> a 3	Profesional	Microsoft Office Autocad Herramientas de dibujo y publicidad Internet explorer Cartera Microsoft Access	Gestión humana y manejo de personal. Manejo de nomina. Código de trabajo y legislación laboral. Ley 258 de 1996. Ley 388 de 1997. Ley 820 de 2003. Decreto 975 de 2004.
Coordinación S.G.C.	1 a 2	Tecnológica / Profesional	Fundamentos ISO 9001 V. 2000 Microsoft Office	Manejo de auditoría. Metodología para realizar preguntas. Compromiso y liderazgo. Puntualidad y oportunidad. Capacidad de persuasión. Dominio del tema. Exactitud en la recopilación de datos. Dominio en la preparación del informe de auditorías.
Residente de obra	1 a 3	Tecnológica y/o profesional	Microsoft Project Software SAO Autocad Microsoft Office	Conocimiento de planos y especificaciones técnicas. Capacidad de liderazgo. Buenas relaciones interpersonales. Control de presupuesto y programación. Puntualidad y compromiso. Supervisión y control de calidad.
Promotor de ventas	< a 1	Secundaria y Técnico de mercadeo	Microsoft Office Internet Explorer	Atención y servicio al cliente. Fluidez verbal. Relaciones comerciales. Trabajo en equipo.

Cargo	Experiencia (años)	Educación	Formación	Habilidades-Competencias
				Buenas relaciones interpersonales. Estructuración de dialogo. Manejo de técnicas de cierre de negocios.
Jefe de sistemas	1 a 2	Técnica	Microsoft Office Análisis y programación de computadores. Software especializado	Conocimiento de sistemas. Buenas relaciones interpersonales. Mantenimiento y reparación de computadores.
Asistente del área de personal	> a 2	Tecnológica	Microsoft Office Autoliquidaciones de ARP, AFP, EPS, cesantías Recursos humanos	Código de trabajo y legislación laboral. Manejo de nomina, liquidaciones y contratos laborales. Conocimiento de sistemas. Liquidación de aportes y novedades Buenas relaciones interpersonales. Trabajo en equipo.
Tramitadora	> a 1	Técnica	Microsoft Office Análisis y programación de computadores.	Leyes y resoluciones sobre subsidios. Manejo de escrituras. Manejo contable. Buenas relaciones interpersonales. Buena memoria. Orden y control de documentos.
Tesorero	> a 5	Tecnológica	Microsoft Office Programas de cartera Internet Explorer Finanzas	Atención al detalle. Coordinación de multitareas. Manejo de documentación y transacciones contables, control de saldos y movimientos bancarios, manejo de facturación y pago a proveedores, manejo de gerencia electrónica, conocimiento de retenciones de ley, controlar retenidos, conciliación bancaria y cuadro de caja.
Contador	> a 5	Profesional	Microsoft Office e Internet Explorer, Hacienda publica Derecho y leyes Tributaria, Costos y	Adaptabilidad. Atención al detalle. Persistencia. Optimización de recursos y tiempo. Comunicación efectiva.

Cargo	Experiencia (años)	Educación	Formación	Habilidades-Competencias
			presupuestos, Laboral	
Recepcionista	> 1 año	Superior, Técnica o tecnológica	Microsoft Office Cursos sobre secretariado Cursos sobre sistemas	Manejo de público. Servicio y atención al cliente. Manejo de correspondencia. Buenas relaciones interpersonales. Manejo y control del archivo Coordinación de mensajería Cordialidad y diligencia. Manejo del conmutador. Actitud permanente de actualización.
Auxiliar contable	> a 2	Tecnológica	Microsoft Office Programas contables Internet explorer Digitación	Adaptabilidad., compromiso. Atención al detalle. Multitareas. Servicio y atención al cliente. Recibir y controlar la documentación de la obra para proveedores y contratistas Digitación y control de facturas por pagar y verificación de pagos. Digitación y control de actas de pago a contratistas. Reporte de cartera por pagar Elaboración de cheques a proveedores De acuerdo con la orden de pago. Manejo de conciliación bancaria y solicitud mensual de extractos bancarios, manejo de caja menor de oficina principal y de las obras Revisión de las cuentas de servicios públicos de obra y oficina.
Mensajero	> a 1	Secundaria	-	Honestidad y cumplimiento. Manejo de correspondencia. Compromiso y diligencia. Manejo del tiempo. Conocimiento de direcciones. Buenas relaciones interpersonales.

Cargo	Experiencia (años)	Educación	Formación	Habilidades-Competencias
Almacenista	1 a 3	Secundaria y/o técnico	Microsoft Office Software SAO	Manejo de almacén e inventarios. Obtención de recursos técnicos y materiales. Selección de proveedores. Sistemático, Honesto, ordenado, prudente Manejo base de datos. Manejo de lenguaje técnico. Actitud permanente de actualización.
Maestro de obra	> a 5	Técnica	-	Manejo de personal. Observador y ordenado. Capacidad de liderazgo. Trabajo en equipo. Control y provisión de orientación a los ayudantes. Compromiso y diligencia. Buenas relaciones interpersonales. Conocimiento de normas, planos y especificaciones de construcción. Control y supervisión de calidad.
Ayudante de obra	< a 1	-	-	Trabajo en equipo. Buenas relaciones interpersonales. Cumplimiento y responsabilidad. Trabajo físico.

DEFINIR UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS

4.

4.1 Marco teórico

Evaluación de competencias laborales.

Este tema ha merecido gran atención en todos los casos en que se desarrollan modelos de formación y certificación por competencias. En realidad la evaluación es un momento crucial, es un aspecto medular de la certificación y posibilita la identificación de necesidades ulteriores de formación. A continuación se presentan algunas definiciones sobre evaluación de competencias:

SENAI [\(1\)](#) la define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

CONOCER de México [\(2\)](#) ha definido la evaluación de competencias como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

Otras características de la evaluación por competencias se pueden verificar en las siguientes definiciones:

El propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica (Fletcher). [\(3\)](#)

Las evaluaciones no dependen del tiempo de permanencia en instituciones educativas formales (Grant, 1979).

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. La verificación de evidencias puede realizarse de diversas formas y para distintos tipos de evidencia.

En el Reino Unido, la evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializada que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, el que ha debido acreditarlo previamente. En México, los centros evaluadores que se han venido acreditando pueden ser parte de organismos de formación, pero en este caso evalúan candidatos que no han sido formados en tales centros. De este modo se ha reconocido que buena parte del éxito en la evaluación requiere de un ambiente y de un conocimiento muy cercano al proceso formativo.

Las experiencias de evaluación en Brasil, para ciertos sectores de la economía, como el de soldadura o mantenimiento industrial, utilizan centros de evaluación que pueden funcionar en Centros del SENAI; el énfasis está puesto en la acertada definición de los perfiles y de los instrumentos de evaluación con el fin de garantizar la efectividad del proceso.

Siempre, la transparencia y confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, finalmente, favorezca a sus poseedores. En todo caso la base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral

Diferencias de la evaluación tradicional de la evaluación por competencias.

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el trabajador, como para el empleador.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.

- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o aún no competente).

Algunas características de la evaluación por competencias son:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
- Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador.

Proceso de certificación en un sistema normalizado de competencia laboral.

El proceso de evaluación y certificación se describe en el siguiente gráfico:



Fuente: Irigoin, M.; Vargas, F., Competencia Laboral..., op. cit

A modo de ejemplo se cita el proceso definido por CONOCER, de México,⁽¹⁾ que sigue los siguientes pasos:

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso se inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar:

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado en esa competencia.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del prediagnóstico, el organismo certificador asigna un evaluador, quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación, dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos incluidos en un “portafolio de evidencias”. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aún no competente.

En el caso último, se deja en claro la, o las unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar, indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

La evaluación con el resultado: “competente”, le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma

técnica de competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que debería asistir.

4.2 Metodología de implementación

A continuación se presentan los modelos desarrollados para la evaluación de competencias en una Empresa de Ingeniería, dichos modelos responden a los perfiles definidos en el capítulo anterior.

La primera parte constituye la evaluación de competencias en cuanto a las Educación, Formación, Habilidades y Experiencia, su finalidad es determinar el nivel de competencias y compararlo con el perfil establecido con el fin de establecer un plan de mejoramiento.

Esta evaluación ha sido diseñada para aplicar en el periodo de inducción y cada año con el fin de determinar la evolución y la eficacia del plan de mejoramiento.

Después se presenta una Metodología Diseñada para evaluar el desempeño del personal, la cual tiene la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos trazados y determinar oportunidades de Mejoramiento. La evaluación de desempeño se aplica antes de finalizar el periodo de prueba del personal nuevo y cada año como base para evaluar salarios, ascensos, continuidad del personal y el plan de mejoramiento.

Por último se presenta un modelo de plan de formación en el cual se determinan las competencias a mejorar de acuerdo con los resultados arrojados por las evaluaciones de competencias y de desempeño. Cada año se determina el impacto del plan de formación basados en los resultados de las nuevas evaluaciones de competencia y de desempeño.

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: _____

Gerente de proyectos

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO					IDEAL
DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACION
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Profesional y especialización en Gerencia de proyectos de construcción.
Profesional Ingeniería Civil y especialización en gerencia de construcciones					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office					10 horas Presupuestos
Microsoft Project 2000					10 horas Costos
Autocad					análisis de riesgo en proyectos 32 horas
Software SAO					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Evaluación de proyectos, Planear, analizar y proponer elementos que le permitan llegar a la esencia de la solución o formular respuesta.					1. Dominio de normas de construcción y P.O.T. 2. alta habilidad de negociación
2) Conocimiento de normas y procedimientos (sismo resistentes, planes de ordenamiento territorial)					
3) Habilidad para proponer ideas, Y en la resolución de problemas					
4) Capacidad de liderazgo					
5) Habilidad para analizar información y tomar decisiones					
6) Trabajo en equipo, Capacidad para orientar el trabajo de otras personas, distribuir recursos y ejecutar seguimiento.					
7) Buenas relaciones interpersonales, establecer relaciones con otros de un ambiente de cortesía y respeto hacia las ideas de los demás en el logro de un trabajo productivo					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Ejecución de proyectos constructivos de aproximadamente 20.000 M ²					Mayor a 6 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

--

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Director de obra**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Especialización en gestión de la construcción.
Profesional en Ingeniería Civil o Arquitecto Constructor					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office					Microsoft Project 2000 Software SAO Número de horas 20
Autocad					
SAO					
Conocimiento Técnico de Actividades en obra					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Habilidad para analizar información reconocer alternativas y elegir oportuna y adecuadamente la más correcta en cada situación.					1. Responsabilidades de ingenieros y arquitectos derivadas de la actividad de construcción 40 Horas. 2. dominio de normas de construcción. 3. habilidad de negociación.
2) Habilidad para coordinar de una forma estructurada la ejecución de tareas, fijar objetivos, evaluar y prever riesgos					
3) Habilidad para establecer relaciones con otros dentro de un ambiente de cortesía y respeto hacia el logro de un trabajo productivo.					
4) Trabajo en equipo y liderazgo habilidad para orientar a otros, suministrar recursos y controlar ejecución de tareas					
5) Habilidad para coordinar actividades de rendimiento de mano de obra y suministro oportuno de materiales y su ruta critica					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Ejecución de obras de edificaciones y urbanismo, aproximadamente 10.000 m ² construidos					Mayor a 5 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Profesional asistente de control de proyectos**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Especializado en interventoria de la construcción.
Profesional en Ingeniería civil					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e Internet					1. Dominio de Office e Internet 20 horas 2. curso teórico practico de Microsoft Access 2003. 30 horas
Microsoft Project					
Software SAO					
Programas de presupuestos y programación					
Microsoft Access					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Conocimiento técnico de obra					1. Dominio total y actualización en S.A.O 2. análisis y diseño estructural con SAP 2000 3. formación en sistemas constructivos nuevas metodologías. Lean Construction. 4. sistemático, ordenado, observador 5. alta capacidad de análisis.
2) Capacidad para analizar e interpretar desfases, Balances, Consumos, Avances de obra, proyecciones de obra en el tiempo.					
3) Capacidad para la entrega oportuna de información					
4) Capacidad para sustentar los sobre costos					
5) Habilidad en aviso oportuno de los riesgos en la ejecución del proyecto					
6) Habilidad en la planeación del presupuesto del proyecto.					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Dominio del programa SAO, y en la interpretación de los datos					Mayor a 2 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **profesional asistente de proyectos y presupuesto**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	
Profesional Arquitecto Diseñador					Profesional especialización en :Urbanismo, Acabados de construcción,
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office					AUTOCAD 40 HORAS Diseño 3D- Microsoft Project
Autocad					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Habilidad en proyección de proyectos Urbanísticos y edificaciones.					1.Diseño de interiores 2.Formación en sistemas constructivos
2) Destreza en manejo de software de diseño					
3) Conocimiento de normativa de ordenamiento Territorial.					
4) Oportunidad en las propuestas y modificaciones					
5) Manejo de relaciones interpersonales Para fomentar relaciones de negociación					
6) Habilidad en evaluación y análisis de propuestas y asertividad en la elección de la mejor opción					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
En diseño de proyectos de vivienda, edificaciones y urbanismo.					Mayor a 2 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: Gerente **comercial**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO					IDEAL
DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Diplomado o especialización en gerencia integral de proyectos inmobiliarios
Profesional, Arquitectura, ingeniería civil, Mercadeo.					
TOTAL					
FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e internet					1. Dominio de Office e Internet 40 Horas. 2. Autocad 30 horas 3. Diplomatura de gerencia de ventas 4. Formación en Mercadeo 5. diplomado en servicio al cliente como apoyo a las ventas.
Formación Taller en servicio al cliente					
Formación en Estrategias de promoción					
Herramientas de dibujo y publicidad (Autocad- Corel Draw)					
TOTAL					
HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Actitud para fomentar relaciones comerciales y la confianza en la organización , manejo de las interpersonales internas y externas en forma constructiva y solución de impredecibles situaciones					1. dominio en preparación de informes de competencia. 2. dominio de nuevas estrategias para analistas de crédito
2) Capacidad de liderazgo para orientar apropiadamente a otros y con el objetivo de lograr resultados					
3) Trabajo en equipo, capacidad para establecer relaciones con el personal con miras a lograr el objetivo con calidad.					
4) Servicio al cliente, capacidad para informar sobre los productos y servicios de la organización en forma organizada dentro de un ambiente de cortesía-					
5) Habilidad para analizar y resolver problemas adecuadamente a la situación.					
6) Habilidad para coordinar seguimiento a actividades de negociación.					
7) habilidad en la aplicación del conocimiento de Ley 388 de 1997, Ley 675 de 2003, Decreto 975 de 2004, Decreto 971 de 2004					
TOTAL					
EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
TOTAL					Mayor a 3 años

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Gerente administrativo**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Gestión administrativa, financiera y jurídica de la cartera Evaluación Financiera de proyectos
Profesional					
TOTAL					

FORMACIÓN	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e Internet					1. Dominio de Office e Internet 40 Horas 2. Gestión de riesgos y salud ocupacional
Internet Explorer					
Microsoft Access					
Administración de Cartera de clientes					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1). Actitud para fomentar relaciones comerciales y la confianza en la organización, manejo de las interpersonales internas y externas en forma constructiva y solución de impredecibles situaciones.					1. dominio para estructurar la información como medio para resolver problemas y plantear estrategias de acción. 2. dominio de fundamentos financieros para la toma de decisiones.
2). Capacidad de liderazgo para orientar apropiadamente a otros y con el objetivo de lograr resultados					
3). Trabajo en equipo, capacidad para establecer relaciones con el personal con miras a lograr el objetivo con calidad.					
4). Habilidad para analizar y resolver problemas adecuadamente a la situación.					
5). Habilidad para coordinar seguimiento a actividades de negociación.					
6). Habilidad en la aplicación del conocimiento Y formación y orientación al personal					
TOTAL					
EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Administración de cartera de clientes, dominio nomina, manejo personal, Interpretación del conocimiento en reglamento de propiedad horizontal, elegibilidad, Escrituras de compraventa, promesas de compraventa, especificaciones					Mayor a 3 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

--

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Coordinador de Procesos**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	No Aplica
Profesional					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACIÓN
8 horas en fundamentación ISO					12 horas en Fundamentación ISO 10 Horas en Perfil de auditorías 4 Horas redacción de N.C Diplomado en riesgo y control y auditoria por procesos.
6 horas perfil de auditores					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Manejo de la auditoria(enfocarse en aspectos importantes)					1.Dominio en la preparación del informe de auditorías con el enfoque P_H_V_A 2.Dominio en la redacción de N.C y técnicas estadísticas. 3.Técnicas de conversación y PNL
2) Método para realizar preguntas (preguntas no dirigidas con enfoque P-H-V-A y que generen análisis)					
3) Compromiso y liderazgo					
4) Manejo del tiempo					
5) Puntualidad y oportunidad (Asertividad en el momento de desarrollo la auditoria)					
6) Persuasión (capacidad de llegar al auditado y de establecer confianza en la auditoria)					
7) Dominio en la auditoria (tranquilidad y capacidad de manejar el estado anímico y de interés del auditado)					
8) Tenacidad (exactitud de la información recolectada y su fiabilidad)					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
1 Ronda de auditoría interna acompañado de auditores calificado en ISO 9001 versión 2000					1 Ronda de auditoría interna acompañado de auditores calificado en ISO 9001 versión 2000
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO:

CARGO: **Residente de obra**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACION
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	
Tecnológica y/o Profesional en ingeniería civil o arquitecto constructor.					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e Internet					Microsoft Office e internet 40 horas Microsoft Project 2000 – 20 horas Software SAO- 20 horas
Microsoft project					
Software SAO					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Conocimiento e interpretación de planos y especificaciones técnicas					
2) Capacidad de liderazgo					
3) Buenas relaciones interpersonales					
4) Control de presupuestos y programación					
5) Puntualidad y compromiso					
6) Supervisión y control de calidad en obra					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Ejecución de obras de edificaciones y urbanismo, aproximadamente 5.000 m ² construidos					1 a 3 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO _____

CARGO: **Asesor comercial**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Tecnólogo o técnico en mercadeo
Secundaria o tecnólogo					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e Internet Explorer					1. Microsoft office e Internet 40 horas. 2. formación en comunicación en la venta

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Atención al cliente, suministro de información mediante atención telefónica y atención individual establecer relación de cortesía y espontaneidad.					1. Dominio en el manejo de técnicas de cierre de negocios 2. Dominio en servicio al cliente 3. Dominio en la asesoría con base en objeciones. 4. Dominio en el procedimiento básico de visita de ventas.
2) Disposición para trabajar con energía y entusiasmo sin decaimiento ante situaciones adversas, Capacidad de orientar emociones personales.					
3) Fluidez verbal, clara estructuración de la información en forma organizada para comunicar con precisión en la asesoría de prestación del servicio y llegar al comprador					
4) Relaciones comerciales, fomentar la confianza en la organización y la adhesión de los clientes convenientes y aplicabilidad del conocimiento comercial.					
5) Trabajo en equipo, capacidad para establecer colaboración en un grupo, para mejorar el desempeño las relaciones y la comunicación.					
6) Capacidad para establecer mecanismos adecuados de comprobación de objetivos propuestos y hacer seguimiento a clientes.					
7) Indagar la necesidad del comprador elaborando respuestas en forma intelectual para obtener resultados.					
8) Habilidad para controlar dificultades, temores, reclamos, situaciones de no aceptación por parte del comprador					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Ventas y gestión de producto inmobiliario. Tramitación de crédito hipotecario					Mayor a 1 año
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

--	--

--

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Jefe de sistemas**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Tecnología
Tecnólogo					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e Internet Explorer					1. Microsoft Access 40 horas 2. Seguridad en redes informáticas 3. Formación en administración de servidores 4. implementación de soluciones tipo intranet
Análisis y programación de computadores					
Formación en mantenimiento y reparación de computadores					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Aplicabilidad del conocimiento de sistemas y herramientas.					
2) Buenas relaciones interpersonales					
3) Habilidad en la solución de situaciones y planteamiento de alternativas adecuadas a cada situación.					
4) Trabajo en equipo, capacidad para establecer relación de colaboración permanente en un grupo, para mejorar el desempeño y los resultados de los procesos de la organización.					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
En administración de servidores, redes informática y mantenimiento de hardware y software					Mayor a 2 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Asistente del área de personal**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	tecnológica
Tecnológica en recursos humanos , seguridad y salud ocupacional					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office e internet Explorer					1. Formación en legislación laboral.
Autoliquidaciones de AFP, ARP, EPS, cesantías					
Recursos humanos					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1) Habilidad para atender labores del día a día y traducir en acciones concretas					1. Dominio Legislación laboral 2. Dominio en liquidación de aportes, afiliaciones, desafiliaciones reporte de novedades 3. dominio de la liquidación de la nomina. 4. dominio de contratación laboral (contratos y liquidación de prestaciones) 5. control de seguridad social de los contratistas. 6. controlar el retiro de cesantías del personal. 7. control de préstamos del personal y liquidación de los mismos. 8. manejo de archivo de documentación del personal.
2) Habilidad de planeación para prever actividades del trabajo personal					
3) Habilidad en manejo de normas, responsabilidades y procedimientos					
4) Ejecución de labor de alta concentración para producir un trabajo con precisión y rapidez enfocado a la orientación de un logro					
5) Buenas relaciones interpersonales: establecer relaciones dentro de un ambiente de cortesía y respeto hacia los demás, habilidad para hacer frente en forma constructiva a situaciones conflictivas.					
6) Trabajo en equipo: capacidad para establecer una relación de colaboración permanente en un grupo, para mejorar continuamente el desempeño, las relaciones interpersonales y la comunicación, con el objetivo de lograr resultados de calidad.					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Código de trabajo y legislación laboral, Manejo de nomina y liquidaciones, Liquidación de aportes					Mayor a 2 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Tramitador**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACIÓN	0%	50%	75%	100%	Técnica
Técnica					
TOTAL					

	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACIÓN
FORMACIÓN					1. Formación en control de Cartera 2. Microsoft Office e Internet 40 horas.
Microsoft Office e Internet					
Hojas de calculo					
Formación leyes , resoluciones y Subsidio de vivienda					

	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
HABILIDADES					9. Dominio en la Escrituración de inmuebles 10. Dominio en la ejecución de diferentes actividades laborales.
1). Habilidad para atender labores del día a día, planear y traducir en acciones concretas					
2).Capacidad para atender órdenes u orientaciones detalladas.					
3).Habilidad en manejo de normas, responsabilidades y procedimientos					
4).Ejecución de labor de alta concentración para producir un trabajo con precisión y rapidez enfocado a la orientación de un logro					
5).Buena relaciones interpersonales: establecer relaciones dentro de un ambiente de cortesía y respeto hacia los demás, habilidad para hacer frente en forma constructiva a situaciones conflictivas.					
6).Trabajo en equipo: capacidad para establecer una relación de colaboración permanente en un grupo, para mejorar continuamente el desempeño, las relaciones interpersonales y la comunicación, con el objetivo de lograr resultados de calidad.					
TOTAL					

	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
EXPERIENCIA					Mayor a 1 año
Dominio de Fundamentos para la gestión de venta del producto inmobiliario, dominio de escrituras de compraventa-promesas – reglamentos de propiedad horizontal					
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Tesorero**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	Tecnológica
Tecnológica					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office					1. Formación Financiera Avanzada.
Formación en finanzas básicas					

Internet Explorer					
Fundamentos en Cartera					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
1. Habilidad para atender labores del día a día y traducir en acciones concretas compromiso y oportunidad.					1. dominio de la conciliaciones bancarias 2. dominio de los conceptos de cartera 3. dominio de finanzas básicas 4. dominio de fundamentos en impuestos, retenciones y demás contribuciones. 5. consulta de movimientos bancarios. 6. conciliación diaria de saldos en caja y bancos. 7. manejo y facturación de ventas. 8. Elaborar pago de proveedores y contratistas y personal. 9. aplicar retenidos a contratistas y hacer respectivo cruce y control del contrato. 10. entrega de documentación y transacciones contables a contabilidad 11. revisar cargos tarjeta de crédito 12. oportunidad en información de obligaciones financieras
2. Habilidad de motricidad fina de digitación con precisión.					
3. Habilidad en manejo de normas, responsabilidades y procedimientos, destaque por el orden de su trabajo.					
4. Ejecución de labor de alta concentración para producir un trabajo con precisión y rapidez enfocado a la orientación de un logro					
5. Capacidad para atender diferentes actividades labores					
6. Responsabilidad , ética y discreción en situaciones y con los documentos de confidencialidad					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
					Mayor a 5 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Contador**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACION
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	
Profesional Contador					Profesional ,Especialista en análisis económico y financiero de la contabilidad para la toma de decisiones
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
Microsoft Office					1. Lectura e interpretación de estados

Internet Explorer					financieros
Hacienda publica					2. Formación en programación contable.
Derecho y leyes tributarias					3. fundamentos en impuestos sobre renta, sobre ventas y timbre, retención en la fuente, procedimiento tributario, impuestos municipales.
Tributaria					
Costos y presupuestos					
Legislación laboral					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES 1.dominio de fundamentos en finanzas 2.dominio de software (aplicación contable) 3. dominio en la aplicabilidad de las leyes Tributarias. 4.dominio fundamentos de legislación laboral 5.dominio en la programación contable de cuentas.
1) Ejecución de labor de alta concentración para producir un trabajo con precisión y rapidez enfocado a la orientación de un logro					
2) Capacidad para atender diferentes actividades labores					
3) Persistencia en solución a diversas situaciones					
4) Optimización de recursos y tiempo					
5) Comunicación efectiva					
6) Habilidad para analizar y resolver problemas adecuadamente a la situación.					
7) Capacidad de liderazgo para orientar apropiadamente a otros y con el objetivo de lograr resultados					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA Mayor a 5 años
Desempeño en el cargo de contador en empresas preferiblemente del sector.					
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Auxiliar contable**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCIÓN	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
	0%	50%	75%	100%	
EDUCACIÓN					tecnológica
Tecnólogo asistente de contabilidad					
TOTAL					

FORMACIÓN	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION 1. Formación en programación contable.
	Microsoft Office e internet Explorer				
Formación en fundamentación contable					
Fundamentos en retenciones legales					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
7. Habilidad para atender labores del día a día y traducir en acciones concretas compromiso y oportunidad.					1. Dominio de cartera por pagar 2. Control de la información contenida en la documentación que se suministra a la obra tanto de proveedores y contratistas 3. Dominio de Fundamentos de Contabilidad 4. digitación y control de facturas de proveedores en el sistema contable. 5. digitación y control de actas de pago a contratistas. 6. verificación y control diario de cuentas por pagar. 7. Dominio en conciliaciones bancarias 8. Control y cuadro de caja menor principal y obras. 9. elaboración de cheques según orden de pago 10. archivo de la documentación contable al finalizar la digitación diaria. 11. revisión del facturas de empresas públicas y telefonía celular
8. Habilidad de motricidad fina de digitación con precisión.					
9. Habilidad en manejo de normas, responsabilidades y procedimientos					
10. Ejecución de labor de alta concentración para producir un trabajo con precisión y rapidez enfocado a la orientación de un logro					
11. Trabajo en equipo: capacidad para establecer una relación de colaboración permanente en un grupo, para mejorar continuamente el desempeño, las relaciones interpersonales y la comunicación, con el objetivo de lograr resultados de calidad.					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
Experiencia como auxiliar de contabilidad					Mayor a 2 años
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Repcionista**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	CUMPLIMIENTO				IDEAL
DESCRIPCION	0%	50%	75%	100%	IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACION					Técnica
Secundaria					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACIÓN
Microsoft Office e internet					6. office e Internet explorer 40 horas 7. actitud permanente de Servicio.
Formación en Secretariado					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
5. Atención al cliente, suministro de información mediante atención telefónica y atención individual establecer relación de cortesía y espontaneidad abarca atención por teléfono.					1. dominio de atención al público; cordialidad y diligencia. 2. manejo de correspondencia (redacción y buena ortografía) para la elaboración de cartas y documentos. 3. dominio de funciones de secretariado. 4. atención telefónica y distribución de llamadas a cada dependencia. 5. recepción de correspondencia, distribución de información. 6. control de suministro de insumos de papelería para personal y las obras. Y oportuno pedido. 7. anuncio y entrega de pagos a proveedores. 8. manejo y control de planillas de correspondencia, documentación y archivo de la información. 9. coordinación de las labores de mensajería. 10. solicitud de certificados de cámara de comercio. 11. habilidad para desarrollar multitareas.
6. Trabajo en equipo, capacidad para establecer colaboración en un grupo, para mejorar el desempeño las relaciones y la comunicación.					
7. Capacidad para establecer administración y suministro de recursos.					
8. Habilidad para atender labores del día a día y traducir en acciones concretas					
9. Habilidad de motricidad fina de digitación con precisión.					
10. Ejecución de labor de alta concentración para producir un trabajo con precisión y rapidez enfocado a la orientación de un logro					
11. Capacidad para atender diferentes actividades labores					
12. Responsabilidad , ética y discreción en situaciones y con los documentos de confidencialidad					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA
					Mayor a 1 año
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Auxiliar de Servicios Externos**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACION
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	No aplica
Secundaria					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION
No Aplica					1. Microsoft Office e Internet Explorer. 40 horas 2. Taller sobre administración del tiempo. 16 horas

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES 1. Recursivo en la resolución de problemas 2. manejo de baja probabilidad de riesgo de accidentes 3. alta capacidad en la organización de sus actividades día a día. 4. actitud de cumplimiento – oportunidad y compromiso. 5. alta actitud de confidencialidad
1) Honestidad y cumplimiento					
2) Manejo de correspondencia con organización.					
3) Compromiso y responsabilidad en la oportunidad.					
4) Capacidad para atender combinación de diferentes actividades laborales					
5) Alta disposición para acatar órdenes y ejecutar la orientación impartida.					
6) Manejo optimo del tiempo					
7) Conocimiento de la nomenclatura del área metropolitana.					
8) Buenas relaciones interpersonales, adaptabilidad,					
9) Manejo adecuado y solución a las situaciones imprevistas					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA Mayor a 1 año
Conocimiento de direcciones en el Valle de Aburrá experiencia en el manejo de correspondencia y gestión de pagos en bancos y ante entidades estatales.					
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: Almacenista

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACION
	0%	50%	75%	100%	
EDUCACION					No aplica
Secundaria					
TOTAL					

FORMACIÓN	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION 1. Microsoft Office e Internet Explorer. 20 horas. 2. Microsoft Access. 30 horas 3. Software SAO. 20 horas
Microsoft Office					
Software SAO manejo de inventarios					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES 1. conocimiento de insumos de construcción. 2. capacidad para ejecutar multitareas. 3. Alto dominio en manejo de inventarios. 4. dominio de buena comunicación interpersonal. 5. honesto y ordenado, prudente.
1) Manejo de almacén e inventarios					
2) Obtención de recursos técnicos y materiales					
3) Selección de proveedores					
4) Habilidad para negociación					
5) Manejo de base de datos					
6) Manejo de lenguaje técnico					
7) Actitud permanente de actualización					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA Entre 1 a 3 años
Manejo de almacén e inventarios, habilidad en la obtención de recursos técnicos y materiales en obra, habilidad para manejar los proveedores.					
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Maestro de obra**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
-----------	-------

DESCRIPCION	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACION Como ideal Técnica, aunque no aplica Validar la experiencia en el ramo.
EDUCACION	0%	50%	75%	100%	
Secundaria					
TOTAL					

FORMACION	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACION 1. Curso teórico practico sobre construcción. 120 horas.
Formación adquirida a través de la experiencia en obra					
Conocimiento de normas, planos y especificaciones de construcción					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
--------------------	----	-----	-----	------	--------------------------

1) Manejo de personal: buenas relaciones interpersonales, buena comunicación.					1. Conocimiento de técnicas constructivas. 2. capacidad para ejecutar multitareas. 3. Dominio de las obligaciones derivadas de su actividad ante los trabajadores. 4. Dominio en el seguimiento de actividades y materiales dentro del S.G.C. 5. Alta capacidad de cumplimiento compromiso y responsabilidad. 6. Observador y ordenado
2) Capacidad de liderazgo para orientar apropiadamente a otros y con el objetivo de lograr resultados					
3) Trabajo en equipo capacidad para establecer una relación de colaboración permanente en un grupo, para mejorar continuamente el desempeño, con el objetivo de lograr resultados de calidad.					
4) Control y provisión de orientación a los ayudantes					
5) Compromiso y diligencia					
6) Habilidad para analizar y resolver problemas adecuadamente a la situación.					
7) Control y supervisión de actividades y su calidad.					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA Mayor a 5 años
Construcción de viviendas y redes de servicios. Interpretación de planos estructurales y arquitectónicos. Conocimiento de técnicas constructivas.					
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: **Ayudante de obra**

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

REQUERIDO	IDEAL
------------------	--------------

DESCRIPCIÓN	CUMPLIMIENTO				IDEAL DE EDUCACIÓN
EDUCACIÓN	0%	50%	75%	100%	Secundaria o técnica
No aplica					
TOTAL					

FORMACIÓN	0%	50%	75%	100%	IDEAL FORMACIÓN 1. Curso teórico practico sobre construcción. 120 horas.
Formación adquirida a través de la experiencia en obra					
Conocimiento y dominio de la actividad en construcción.					

HABILIDADES	0%	50%	75%	100%	IDEAL HABILIDADES
--------------------	----	-----	-----	------	--------------------------

1) Honestidad					1. Conocimiento de técnicas constructivas. 2. capacidad para ejecutar multitareas. 3. Alta capacidad para ejecutar tareas de acuerdo con las órdenes impartidas. 4. dominio de la actividad en la que se desempeña. 5. Alta capacidad de cumplimiento compromiso y responsabilidad. 6. capacidad para ejecutar labores de esfuerzo físico.
2) Capacidad de compromiso y responsabilidad					
3) Trabajo en equipo capacidad para establecer una relación de colaboración permanente en un grupo, para mejorar continuamente el desempeño, con el objetivo de lograr resultados de calidad.					
4) buen manejo de los recursos e insumos en la ejecución de su actividad y el orden de los mismos.					
5) habilidad para ejecutar tareas de acuerdo con las instrucciones impartidas.					
6) Capacidad para ejecutar su tarea día a día bajo supervisión y con resultado de calidad.					
7) Habilidad en el rendimiento de su actividad en forma continua sin desviaciones					
TOTAL					

EXPERIENCIA	0%	50%	75%	100%	IDEAL EXPERIENCIA Mayor a 5 años
En cualquiera de las siguientes actividades: Mampostería, refuerzo en acero, excavaciones, revoque y estuco, preparación de concreto, vaciado de losa, plomería hidráulica y sanitaria, aseo y limpieza.					
TOTAL					

OBSERVACION y CALIFICACION TOTAL _____

MODELO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CARGO: _____

NOMBRE DEL

JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

1. INSTRUCCIONES

1.1. Lea cuidadosamente cada factor a evaluar. Seleccione el grado de valoración que en su concepto, corresponda a la conducta del evaluado-

1.2. Cada factor se evalúa de uno a cuatro, de acuerdo a los siguientes parámetros.

(1) Nunca demuestra interés por el factor evaluado.

(2) Cumple con el factor evaluado, pero es necesario emprender un plan de mejoramiento.

(3) Cumple satisfactoriamente con el factor evaluado.

(4) Cumple totalmente con el factor evaluado y sin cometer errores.

1.3. Obtenga el puntaje total según formula dada.

2. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ASIGNADO (100%)				
FACTORES O CUALIDADES A EVALUAR	GRADO DE VALORACION			
	1	2	3	4
2.1. Transmite un verdadero interés por entender las necesidades del cliente buscando toda la información necesaria para ello.				
2.2. Se anticipa a las necesidades del cliente y pro activamente				

suministra las soluciones.				
2.3. Disposición para aportar ayuda en beneficio del trabajo y de la empresa.				
2.4. Habilidad para relacionarse bien con las personas, dentro de un clima de cordialidad y respeto.				
2.5. Sentido de pertenencia por la empresa.				
2.6. Acatamiento de normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.				
2.7. Cuidado y conservación de equipos y materiales de trabajo.				
2.8. Interés por cumplir con el programa de Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.				
2.9. Interés por mejorar en el desempeño del trabajo o tarea asignada.				
2.10. Rapidez para realizar las tareas asignadas y entregar oportunamente el trabajo asignado.				
2.11. Exactitud, precisión y organización en la elaboración de sus tareas.				
2.12. Capacidad para afrontar y resolver situaciones complejas y difíciles, con resultados satisfactorios.				
PUNTAJE TOTAL=(SUMA GRADO DE VALORACION ASIGNADO)/48*100%				

3. OBSERVACIONES Y/O ASPECTOS A MEJORAR

--	--	--

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA JEFE INMEDIATO

FECHA

COMPETENCIAS EVALUADAS

DESCRIPCIÓN NUMERALES

1. Disposición y sentido de servicio.Nº 2.1 Y 2.2.3. Compromiso con la organización.Nº 2.5 al 2.11.
2. Disposición y habilidad para trabajar en equipo.Nº 2.3 y 2.4.4. Trabajo bajo presión.Nº 2.12.



Glosario de Términos

Sistema de Gestión: Conjunto de elementos mutuamente relacionados ó que interactúan para dirigir y controlar una organización

Alta dirección: Personas o grupo de personas que controlan el más alto nivel de una organización.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, Autoridades y relaciones:

Estructura Organizacional: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza un trabajo.

Competencia: Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados deseados.

Formación: Proceso para proveer y desarrollar el conocimiento, las habilidades y los comportamientos para cumplir los requisitos.

Liderazgo: Capacidad para establecer unidad de propósito y dirección de una organización, crear y mantener el ambiente interno en el cual las personas pueden comprometerse y alcanzar los objetivos

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Educación: Acción ó efecto de desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales de una persona por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc.

Habilidades: Capacidad y destreza en ejecutar una actividad, profesión u oficio.

Experiencia: Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Autoridad: Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho.

Responsabilidad: Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente



Conclusiones

Con el presente documento se pretende facilitar la definición e implementación de una Estructura Organizacional por procesos de una empresa de Ingeniería típica que haya adoptado un Sistema de Gestión por Procesos, dado que las estructuras funcionales jerárquicas predominantes han dificultado el desarrollo de las empresas y han creado una cultura donde cada cargo responde por una función específica, pero no se considera parte del proceso ni responsable de los resultados.

Lo que se encuentra en las empresas es una estructura organizacional jerárquica funcional en discordia con un modelo de procesos con enfoque sistémico, lo que genera dificultades en su implementación y en el logro de resultados de forma eficiente, las personas se sienten con cargos paralelos sin remuneración, donde adicional al cargo funcional debe responder en ocasiones como parte de la alta dirección, líder de proceso, coordinador, Auditor y facilitador de procesos.

Una Estructura por procesos busca empoderar a líderes de procesos, garantizando su competencia para lograr los objetivos propuestos y no solamente dedicarse a cumplir con unas funciones específicas. Esto hace que las Organizaciones dejen las estructuras piramidales y sean más eficaces en su Gestión.

Las estructuras Organizacionales por procesos implican un cambio de Cultura donde desde la Gerencia se cambien los estilos de dirección y se asuman enfoques hacia la Gestión efectiva donde prime el planear, ejecutar, analizar y mejorar continuamente sobre la rutinaria ejecución de actividades sin unos objetivos ni unas metas establecidas, bajo el falso paradigma que entre más se haga mejores resultados se obtienen, lo que hace que las empresas entren en el síndrome de hiperactividad.

Todo el personal de la Organización debe ser consciente del cambio cultural que esto conlleva, donde las organizaciones se van a enfocar su gestión en el cumplimiento de buenas prácticas establecidas que les permitan garantizar los resultados y en tomar decisiones basadas en datos confiables que le permitan adecuar sus estrategias de forma permanente.

Esto a su vez facilitará la migración a modelos de Gestión Humana más efectivos donde priman estrategias como planes Carrera, compensaciones variables, sistemas de reconocimientos y recompensas, Cultura Organizacional, Empoderamiento, etc. que ha permitido fortalecer a las Organizaciones más exitosas en todo el mundo.

Para la implementación de estos modelos se deben crear unas condiciones adecuadas de liderazgo, gobernabilidad, experticia y cultura del personal que permitan poco a poco alcanzar los resultados esperados, así mismo evaluar el nivel de implementación y los



Recomendaciones

Con base en las Metodologías propuestas se pueden hacer las siguientes recomendaciones básicas que aportarían valor al mejoramiento de la Estructura Organizacional de una Empresa de Construcción:

1. Los grandes cambios en las estructuras organizacionales comienzan por el equipo de alta dirección, cuando este cambia su cultura y se enfoca en los principios básicos del Liderazgo donde predominan la Visión, la buena comunicación, el enfoque Sistémico, la actitud de cambio, la Visión holística, entre otros.
2. El equilibrio entre una Cultura adecuada a los retos de la Empresa y una alta competencia de todo el personal son factores claves de éxito de cualquier organización.
3. La clara definición, comunicación y seguimiento de las autoridades y responsabilidades del personal son el motor que permite cumplir con los objetivos organizacionales.
4. Enfocar las Organizaciones hacia el liderazgo formador en todos los niveles hace que se cree una fuente ilimitada de Talentos altamente competentes en la organización como insumo para el desarrollo futuro.
5. Una Estructura Organizacional adecuada es aquella que responde al Modelo de Gestión desarrollado por la Empresa y no lo contrario.
6. Una organización que se enfoca hacia el éxito sostenible es aquella que se centra en el Cliente, como razón de ser, y en el adecuado balanceo de las partes interesadas (Stakeholders) donde se busque el beneficio común y no el particular de una de ellas.
7. Las organizaciones actuales que quieran trascender y permanecer deben trabajar con principios de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, donde prime la equidad, el respeto de los derechos humanos y la Gestión ambiental.
8. Las organizaciones altamente efectivas han cambiado sus estructuras buscando generar una mejor eficacia y eficiencia de sus procesos que les permitan ser más competitivos en unos mercados que exigen cada vez más Calidad, innovación, excelente servicio a un menor costo.



Bibliografía

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.

Categorías: Sociología de las organizaciones | Psicología social | Organización de empresas | Administración

Koontz M. Y O'Donnell C. 1983. Elementos de Administración. Tercera Ed. McGraw Hill, Inc. México.

Stoner James A. Y Wankel C. 1989. Administración. Tercera Ed. Prentice may Hisp. S.A. México.

Rodríguez P, José M. El Factor Humano en la Empresa. Edición Especial para El Nacional. Ediciones Deusto. Bilbao.

Jean Pierre D'andrea Acosta

Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Editorial Mac Graw Hill

Mérida Edo. Mérida, República Bolivariana de Venezuela, Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

SENAI, Metodología de Avaliação e Certificação de Competencias, Brasília, 2002.

Fletcher, Shirley, "Nuevas formas de evaluación y certificación", en: Competencia Laboral.

Antología de Lecturas, México, CONOCER, 1997.

Centro interamericano para el desarrollo de conocimiento en la formación profesional, www.ilo.org

ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario

ISO 10018:2009, Sistemas de Gestión de Calidad, Competencia y participación del personal en Sistemas de Gestión de Calidad