

MODALIDAD CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN
COMPETENCIAS, ALINEADO A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA
ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

JORGE ALBERTO ADAM PIZARRO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2021

MODALIDAD CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN
COMPETENCIAS, ALINEADO A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA
ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

JORGE ALBERTO ADAM PIZARRO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de magister en
Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: Álvaro Herrera Murgueitio

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2021

Santiago de Cali, 26 de mayo de 2021

Doctor
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
“_DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN
COMPETENCIAS, ALINEADO A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA
ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. “.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



JORGE ALBERTO ADAM PIZARRO
CC: 79.676.551 de Bogotá
Código: 0060071

Santiago de Cali, 14 de junio 2021

Doctor
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad.

Por medio de la presente me permito comunicarle que, en mi calidad de director de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “CONSULTORÍA DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS, ALINEADO A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.”, incluidos los ajustes derivados del reporte de evaluación; realizado por el estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Jorge Alberto Adam Pizarro, con código 0060071 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación final.

Atentamente:



ÁLVARO HERRERA MURGUEITIO
Tutor de Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

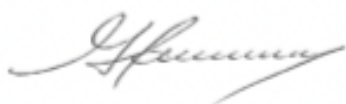
**"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS,
ALINEADO A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE
ABOGADOS S.A.S."** , aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los
requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister
en Administración de Empresas.



Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



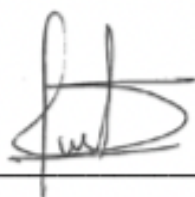
Gladis Rodríguez Muñoz

Directora del MBA



Alvaro Herrera Murgueitio

Director del Trabajo de Grado



Jose Alfonso Santibañez Benjumea

Jurado

Santiago de Cali, 24 de junio de 2021

DEDICATORIA

La vida está llena de cosas maravillosas y dificultades. Pero con la fe puesta en Dios y la dedicación, se pueden alcanzar grandes metas que nos hacen mejores cada día. Dedico este triunfo:

A Dios por darme salud, abundancia, sabiduría, inteligencia y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida.

Esta tesis está dedicada a la memoria mi padre Georgios Adam Likas, quién fue mi inspiración y durante su ultimo año de su vida me animo a terminarla.

A mi madre Ruby por su amor, enseñanzas, paciencia, comprensión, constante motivación para seguir por el camino del éxito y apoyo incondicional para cumplir con mis metas.

A mi esposa Ana María que con su amor, dedicación y apoyo incondicional, me ha animado a obtener este logro.

A mi hijo Martin quien es mi inspiración, fuerza, amor, impulso de vida.

Al profesor Mg. Álvaro Herrera Murgueitio quien con su experiencia, conocimiento motivación me oriento siempre en la Consultoría.

Jorge Alberto Adam Pizarro

AGRADECIMIENTOS

La presente Consultoría se realizó con el esfuerzo y participación de varias personas que de forma directa o indirecta brindaron sus conocimientos, recomendaciones y experiencia.

A la Pontificia Universidad Javeriana Cali por su dedicación y compromiso hacia la educación y difusión del conocimiento para formar líderes comprometidos con el desarrollo de la región y del país.

Agradezco a los colaboradores de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S. por su apoyo y colaboración, ayudó en gran medida a dar significado a este proyecto. En especial, agradezco a la Dra. Marcela Larrarte Palacio por apoyarme, mostrando interés y dedicación en el avance del trabajo. Así como también, por motivarme a terminar mi trabajo de grado.

Mí más profundo agradecimiento para el profesor Mg. Álvaro Herrera Murgueitio por ser el director de esta Consultoría, por haber me brindado su confianza, conocimiento y experiencia, para el desarrollo del mismo. Por su apoyo, entrega y dedicación para lograr un trabajo de excelente calidad, contribuyendo así, al aprendizaje integral, en todos los aspectos profesionales.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	14
2.	JUSTIFICACIÓN	17
3.	ANÁLISIS DE INTERESADOS	23
4.	OBJETIVOS	24
4.1.	OBJETIVO GENERAL	24
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
5.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	25
5.1.	HISTORIA.....	25
5.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	28
5.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	29
5.4.	RECURSOS FÍSICOS.....	34
5.5.	ORGANIGRAMA.....	36
6.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	37
6.1.	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL T.H.....	37
6.2.	CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	39
6.3.	ENFOQUES DE COMPETENCIAS	43
6.4.	MODELOS DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS.....	51
6.4.1.	<i>Modelo de Javier Fernández López (2005).....</i>	<i>51</i>
6.4.2.	<i>Modelo de Irigoin y Vargas (2002).....</i>	<i>57</i>
6.4.3.	<i>Modelo de Gestión por Competencias de Alles (2008).....</i>	<i>59</i>
6.4.4.	<i>Modelo Aplicado de GHBC, Herrera (2009).....</i>	<i>61</i>
7.	MODELO PROPUESTO AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA.....	66
8.	METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN.....	70
9.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.....	84
9.1.	ALISTAMIENTO.....	84

9.1.1.	<i>Diagnóstico</i>	84
9.1.2.	<i>Preparación</i>	87
9.2.	IMPLEMENTACIÓN	89
9.2.1.	<i>Identificación de las Competencias</i>	90
9.2.2.	<i>Competencias Organizacionales</i>	90
9.2.3.	<i>Competencias de Rol</i>	96
9.2.4.	<i>Perfiles de Cargos</i>	104
9.2.5.	<i>Formulación PIM</i>	116
9.3.	RESULTADO DEL AUTODIAGNÓSTICO	117
9.4.	DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360º	118
9.4.1.	<i>Elección de las Personas</i>	118
9.4.2.	<i>Lanzamiento del Proceso</i>	119
9.4.3.	<i>Relevamiento y Proceso de los Datos</i>	119
9.4.4.	<i>Comunicación a los Interesados</i>	119
9.4.5.	<i>Informes</i>	120
10.	CONCLUSIONES	122
11.	RECOMENDACIONES	124
12.	BIBLIOGRAFÍA	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. ...	36
Figura 2.: Modelo Iceberg de la Competencia- Spencer & Spencer, (1993)	46
Figura 3: Metodología Integral de Gestión por Competencias expuesto por: Javier Fernández López.....	52
Figura 4: Metodología de implementación del Modelo de Gestión Humana basada en competencias de Martha Alles.....	60
Figura 5: Modelo de Gestión Humana basada en competencia.....	62
Figura 6: Etapas del Modelo de Gestión Humana basada en competencias.	69
Figura 7: Estrategia de Comunicación	72
Figura 8: Esquema de Evaluación 360°	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de los interesados y sus expectativas.	23
Tabla 2 Los Valores Corporativos de la Organización	30
Tabla 3: Los valores y su conducta esperada.....	31
Tabla 4: Los Pilares de la Felicidad en el Trabajo.....	32
Tabla 5: Cuadro recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo de la consultoría.	34
Tabla 6: Matriz multicriterio para la selección del modelo de GHBC.	69
Tabla 7: Grados de desarrollo de las competencias	75
Tabla 8: Listado Preliminar de Competencias Organizacionales.....	92
Tabla 9: Competencias Organizacionales de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.	94
Tabla 10: Validación de competencias organizacionales OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.....	95
Tabla 11: Clasificación de los cargos de la empresa	97
Tabla 12: Listado preliminar de Competencias de Rol Comportamentales.....	100
Tabla 13: Competencias de Rol Comportamental.	103
Tabla 14: Matriz de Competencias – OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.....	110
Tabla 15: Perfil del cargo: Gerente General.....	112
Tabla 16: Perfil del cargo: Coordinadora administrativa y gestión del talento humano.....	114

ANEXOS

ANEXO A: BOLETÍN INFORMATIVO	129
ANEXO B: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	130
ANEXO C: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO	143
ANEXO D: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	150
ANEXO E: PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO	154
ANEXO F: PLAN MAESTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.	157
ANEXO G: BSC – MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S	158

1. INTRODUCCIÓN

La Organización OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. es una compañía del sector jurídico con más de 50 años de experiencia en el Derecho Público con la especialidad en demandas contra el Estado, y con presencia en siete ciudades a nivel nacional. Para la organización como para las empresas en Colombia, indiscutible toda la pandemia a lo largo y ancho del país, ha traído consigo diferentes tipos de cambios, desde nuevas políticas internas en el Gobierno hasta la forma en como se relacionan los individuos con el otro dentro y fuera de las empresas. Lo cierto es que nadie es ajeno a esa realidad, ni siquiera el sector de los abogados.

Debido a la cuarentena nacional los bufetes han tenido que cambiar la forma en la que trabajaban, sus estrategias legales, y como le pueden servir a sus clientes en estos momentos.

Esto ha obligado a la Organización a realizar cambios dinámicos o adaptaciones que le permitan sostenerse y desenvolverse de forma efectiva, requiriendo poder contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitiva en el mercado Colombiano. En ese orden, se ha venido planteando nuevos requerimientos, entre los cuales representan especial importancia los referentes al Talento Humano, pues en la medida que existan cambios en los procesos, serán las personas las responsables de dar respuesta efectiva a esos cambios. De allí la importancia de buscar la alineación estratégica con los atributos del talento humano, para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos.

Los procesos de gestión humana como son: selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y compensación, no se limitan únicamente a comprobar las habilidades técnicas de una persona, sino también sus competencias organizacionales y de rol

comportamentales enfocándose en mantener la relación constante de las competencias con el Plan Estratégico.

La presente Consultoría, partiendo de la fundamentación teórica, procedimientos e instrumentos aplicables a la Gestión del Talento Humano, tiene el propósito de estructurar un Modelo de Gestión Humana, en la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S., basada en el enfoque de competencias, con la finalidad de establecer el proceso necesario para la alineación de los desempeños individuales, del personal vinculado, con los propósitos organizacionales, establecidos en la plataforma estratégica del Balanced ScoreCard (BSC).

El trabajo escrito de la consultoría consta de nueve capítulos que dan cuenta tanto de los aspectos preliminares necesarios para su realización y presentación, como de los resultados obtenidos en su ejecución. En ellos se realizó un análisis teórico de los tres enfoques; el Conductual, Funcionalista y Holístico. Enfoques que ayudan a determinar las competencias y criterios de evaluación para determinar cuáles de los Modelos de Gestión Humana Basada en Competencias analizados, se podía aplicar a la Organización. Seleccionando el Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias de Herrera (2009), el cual consta de tres etapas, logrando implementarlas en la Organización.

Seguidamente, se elabora el diccionario de competencias, en el que se establecen el grado de desarrollo de las competencias para cada cargo y se elaboran los perfiles de cargos por competencias. Partiendo de estos perfiles se propone la utilización de la herramienta autodiagnóstico para identificar y documentar las necesidades de mejoramiento, se establecen acciones para el cierre de brechas de competencias, consolidando el Plan Maestro de Capacitación y Desarrollo. Finalmente un aspecto importante en el modelo aplicado es la fase de diseño y evaluación de competencias, que corresponde a la definición del sistema de evaluación periódica que se deberá seguir utilizando en la Organización para la identificación

de nuevas brechas de competencia y la formulación de nuevos planes individuales de mejoramiento, para los cuales se definió implementar la técnica de Evaluación por Competencias de 360° de Alles, M. (2009). Una técnica que permite evaluar en base a comportamientos observables y elimina la subjetividad en la evaluación de desempeño y al realizarse en función a un perfil de competencias por puestos, permite el desarrollo de los evaluados a través de su relación con los demás procesos de Recursos Humanos.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en las organizaciones se puede evidenciar que la gestión del talento humano es cada vez más versátil y competitiva debido a la globalización, la competitividad empresarial y el servicio al cliente, que han venido influyendo directamente en las personas, impulsándolas a alinearse con la estrategia corporativa. Esto ha dado lugar a que las áreas de talento humano busquen la continua renovación del factor humano y la administración, generando nuevas tendencias que han obligado a los bufetes de abogados, entre otras organizaciones, a cuestionar la relevancia de este recurso para lograr un mayor desarrollo organizacional.

Los departamentos de talento humano han experimentado grandes cambios, pasando de un enfoque netamente operativo y funcional, donde las actividades tradicionales (diseño de perfiles de cargos, proceso de selección, gestión de desempeño, capacitaciones y compensación) se han realizado de una manera aislada e independiente sin generar algún tipo de valor significativo, a procesos misionales y objetivos estratégicos de la organización, a un enfoque estratégico, desde una visión y misión estratégica que permite que la Gestión del Talento Humano sea un subsistema que interactúa con los demás departamentos, determinando el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, se han sometido a los estímulos internos y externos, ejecución de procesos y generación de servicios, lo cual demanda que los desempeños individuales de las personas estén alineados con el propósito de la organización y no se limiten únicamente a comprobar las habilidades técnicas del personal.

La implementación de un modelo de gestión por competencias nos ayuda a establecer de manera clara y precisa, la necesidad e importancia que tiene para las organizaciones “alinear” los desempeños de los colaboradores con los propósitos organizacionales establecidos en el

direccionamiento estratégico. Entre estos propósitos encontramos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el que permite ayudar a gestionar exitosamente el Talento Humano con base al Modelo de GHBC y con el apoyo de los sistemas tecnológicos en la Organización. Esto es necesario para un mejor desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores constituyendo un sistema que nos permitirá desde la vinculación, desarrollo, gestión, la evaluación del personal idóneo para ejercer los cargos acordes con los requerimientos de la empresa y establecer los objetivos estratégicos que permitan incrementar la calidad del servicio. A lo anterior puede sumarse un alto desempeño laboral que lleva a un mayor y mejor posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo.

En este sentido, la gestión por competencias cobra una mayor relevancia en las organizaciones que consideran a las personas como una fuente de diferenciación y competitividad. Reconocidos autores como; Alles (2008), Hay Group (2004), Herrera (2009), Irigoín y Vargas (2002) entre otros, abordan en sus modelos el tema de gestión por competencias, demostrando en la práctica el beneficio de las organizaciones al enfocarse a las personas como el medio más importante para alcanzar los propósitos organizacionales.

En definitiva, la implementación de un modelo de gestión por competencias es una herramienta que brinda ventajas a las organizaciones en la necesidad e importancia que tiene, de “alinearse” los desempeños de los colaboradores con los propósitos organizacionales establecidos en el direccionamiento estratégico.

ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. es una empresa que brinda acompañamiento integral en el sector jurídico desde el año 1982 teniendo presencia en diferentes regiones del territorio nacional, proyectando servicios de consultoría, asesoramiento legal, defensa y representación en procesos de litigio relacionados con el derecho administrativo, civil, comercial, laboral y tributario. Su principal línea de negocio son los

procesos contra el Estado en procesos de reparación directa. El Dr. Olid Larrarte Palacio quien fuera el fundador de este negocio con una trayectoria de más de treinta y nueve años (hasta su fallecimiento en el año 2018), logró establecer siete sucursales a nivel nacional: Santiago de Cali, Bogotá D.C., Popayán, Pasto, Neiva, Villavicencio y Tumaco, todos con una estructura organizacional muy simple inicialmente.

En el año 2013 constituye jurídicamente la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. con las siglas WISDOM GROUP SAS la cual fue creada en la búsqueda de proyectar y expandir el mercado a nivel nacional. La organización ha venido creciendo desde el año 2016 ante la necesidad de iniciar un proceso nuevo de reestructuración del área de Gestión del Talento Humano y el fortalecimiento de su departamento administrativo. La organización cuenta con perfiles de cargos basados en las funciones y responsabilidades, que no describen las competencias propias y necesarias para que cada cargo logre la máxima eficacia. Esto puede estar generando confusión, falta de compromiso y desorden administrativo tanto en las diferentes áreas de la organización, como entre los colaboradores, ya que desconocen los límites de su campo de acción, promoviendo que las responsabilidades sean trasladadas a otros, generando en algunos casos sobrecarga laboral, como se pudo evidenciar en la medición de los Factores de Riesgo Psicosocial, donde se identificaron algunos riesgos. De igual forma, al carecer del conocimiento sobre las competencias requeridas para tener éxito en una actividad, se obstaculiza el logro de los objetivos.

Es por eso por lo que, en el informe de los Factores de Riesgo Psicosocial medidos en marzo de 2020, se encontró que los resultados sirven para la prevención de los riesgos laborales denominados factores psicosociales, factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y

conductual. Estos son precursores de enfermedades laborales en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

Con esta medición se pudo identificar, de acuerdo con la Ley 1295 del 1994 y la Resolución 2646 del 2008, uno de los objetivos que nos permitirá eliminar o evitar los riesgos psicosociales para mantener la salud de los colaboradores al interior de la organización. En la medición se evidenciaron los riesgos más significativos a intervenir a través de la creación de un plan estratégico para implementar acciones con el fin de mitigarlos, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Factores como el “intralaboral”, por dominio y forma, presentó un riesgo en el “liderazgo y relaciones sociales” con un nivel de riesgo del 45% y en el factor “demandas del trabajo” con un nivel de riesgo del 27%. En las recomendaciones que nos hicieron en la batería de riesgos psicosociales nos indicaron que las acciones necesarias a implementar son: 1) Definir mecanismos para la evaluación de desempeño y retroalimentación, 2) Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento y 3) Desarrollar un programa para el liderazgo, direccionado a fortalecer competencias duras y blandas en los líderes.

Con la globalización, la organización se enfrenta a un entorno cada vez más complejo y competitivo. Igualmente, con el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, las empresas jurídicas se ven llamadas también a transformar los paradigmas a través de los cuales se relacionan con su entorno. Chiavenato (2009) en su libro *Gestión del Talento Humano* menciona lo siguiente:

[...] así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja

competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (p.4).

Es por eso que se hace necesario que la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. tenga diseñado un modelo de gestión basado en competencias para el talento humano como instrumento para mantener un ambiente laboral positivo, que permita optimizar los niveles de productividad y competitividad de su personal, permitiendo estimular el conocimiento y la capacidad de aprender en todas las áreas; lo anterior con la finalidad de establecer el proceso necesario para la alineación de los desempeños individuales del personal vinculado, con los propósitos colectivos organizacionales, establecidos en las diferentes perspectivas estratégicas del BSC de la organización (Balanced ScoreCard) con el cual buscamos generar valor, productividad y eficacia en la organización.

En el Mapa Estratégico del BSC de 2018 – 2023 se desarrollaron las cuatro perspectivas estratégicas para las cuáles se establecieron unos lineamientos estratégicos para desarrollarlos y medirlos en la Plan Estratégico de la Organización; en la perspectiva Financiera se manejara el lineamiento estratégico que permitirá garantizar la rentabilidad económica, incrementando el valor agregado para los accionistas, con unos planes de acción direccionados a la rentabilidad, disminuir los gastos y costos financieros y generar un margen EBITDA esperado. En la perspectiva de Clientes y Mercado, se creo un lineamiento estratégico en aras del Conocimiento del Mercado, manteniendo una fuerte presencia en el mercado actual e incentivar el desarrollo de nuevas líneas de negocio. En la tercera perspectiva de Procesos Internos, se busca asegurar la efectividad operacional en los procesos jurídicos e internos y por ultimo en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se busca implementar y gestionar exitosamente el Talento Humano con base al Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias y con el apoyo de los sistemas

tecnológicos en la Organización. Ver el Anexo G: BSC - Mapa Estratégico de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S.

El modelo permitirá atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los procesos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente que sirvan de retroalimentación tanto a la organización como al personal. Al generar planes de mejoramiento colectivo e individuales, se busca beneficiar a cada uno de los colaboradores, generando un capital humano más ágil, dinámico, capaz de resolver problemas y cumplir con los objetivos estratégicos del BSC (Balanced ScoreCard) de la organización.

3. ANÁLISIS DE INTERESADOS

En diferentes reuniones de trabajo que se sostuvieron presencialmente y virtualmente con el equipo de trabajo, se abordó el tema respecto al análisis de los interesados y se escuchó el interés y las expectativas de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo que tenían frente a un modelo de esta naturaleza y de igual forma el área comercial, aportó la siguiente información con respecto a los clientes y los diferentes grupos de interesados:

Tabla 1: Análisis de los interesados y sus expectativas.

INTERESADOS	EXPECTATIVAS
ACCIONISTAS	La importancia de tener un documento que le permita a la Organización poder contar con un grupo de talentosos colaboradores que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la organización. Que les genere bienestar y crecimiento, poder cumplir con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor para los clientes.
GERENTE GENERAL	<p>Contar con una herramienta que permita identificar cuáles son las competencias requeridas para desarrollar eficazmente los cargos de la organización, permitiendo atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los procesos internos y jurídicos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente en el sector.</p> <p>Es un reto importante como gerente de la organización poder aplicar el modelo de gestión por competencias, en especial todo lo concerniente al diseño, evaluación e implementación de los manuales y en especial, que permita un notorio mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores gracias a este modelo.</p>
CLIENTES	Contar con una herramienta que permita ayudar a satisfacer sus necesidades, atrayendo y reteniendo la confianza de éstos y de otras partes. Existiendo la posibilidad de crear más valor para el cliente, preocupándose el personal de la Organización por entender y resolver efectivamente los requerimientos del cliente, presentándoles alternativas encaminadas a ofrecerles un servicio oportuno y de calidad. Realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Contar con una herramienta que permita identificar las competencias generales y específicas fijadas al interior de la organización, que sirva de base para definir las estrategias relacionadas con el desarrollo del personal, así como insumo para los procesos de selección y proceso de evaluación del desempeño.
COORDINACIÓN JURÍDICA	En el área jurídica será importante poder contar con un modelo de gestión por competencias aplicable a los profesionales del derecho que nos permita desde la vinculación, poder escoger mejores profesionales e identificar cuáles son las competencias que requieren los abogados para tener una mejor gestión que ayude al cumplimiento de sus objetivos y metas. Lo anterior se vería reflejado en el incremento del porcentaje de éxito de las demandas y en el cumplimiento de los indicadores del BSC (Balanced ScoreCard).
PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	Sería importante poder contar con una herramienta como es el modelo de gestión humana basada en competencias, el cual permitirá poder mejorar las labores de una manera más apropiada. Contribuirá de forma efectiva al logro de las metas establecidas en el direccionamiento estratégico en cada área de la empresa.

Fuente: Elaboración propia del Autor.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión Humana basada en competencias, para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S., como herramienta para responder a los lineamientos estratégicos del BSC (Balanced ScoreCard).

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Generar un diagnóstico de los procesos del área de Gestión del Talento Humano con base en las prácticas utilizadas actualmente en la organización.
2. Preparar al personal vinculado a la organización para la llegada del modelo de gestión humana basada en competencias para su adaptación y logren los cambios que se puedan generar a partir de este.
3. Definir las competencias requeridas para el desempeño en todas las posiciones en la organización.
4. Diseñar las funciones y perfiles de cargos con base en las competencias requeridas para su desempeño.
5. Definir las acciones a ejecutar en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de la estrategia organizacional.
6. Establecer el modelo de evaluación del desempeño a aplicar con base en el modelo de gestión por competencias diseñado.
7. Desarrollar una prueba piloto que confirme la aplicabilidad, la funcionalidad y efectividad del modelo de gestión humana basada en competencias, diseñado para la organización.

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. HISTORIA

El fundador de la Organización Olid Larrarte Abogados, el Dr. Olid Larrarte Rodríguez abogado se destacó por ser un abogado excepcional y político de gran reconocimiento.

Era un hombre seguro de sí mismo, determinado, empático y muy visionario, cualidades que le permitieron convertirse en un exitoso empresario.

El Dr. Olid era muy solidario, tenía una alta sensibilidad social y capacidad de servicio especialmente con los menos favorecidos. Su trabajo lo enfocó en representar personas cuyos derechos fueron vulnerados por entidades del estado y no contaban con los recursos económicos para contratar un abogado que les permitiera demandar para ser resarcidos por el daño ocasionado; identificando así la oportunidad de llevar estos procesos a través de la cuota Litis, a sabiendas que el estado no podría ficticiarse.

En el año 1962 el Dr. Olid Larrarte Rodríguez recién graduado como abogado inicia sus actividades en el área de Derecho Penal siendo reconocido como “El abogado de los casos perdidos”, representando personas con procesos sin posibilidad de éxito, llevando su defensa hasta un feliz término. En 1969 abre su primera oficina en la ciudad de Popayán.

Durante el lapso entre 1968 y 1970 incursiona en la política y fue elegido por primera vez como Diputado por el partido Liberal. En 1974 es elegido Senador de la República por el partido liberal y finalmente en 1980 fue reelegido por segunda vez como Diputado por el partido Liberal.

A inicios de la década de los 80 estudió y analizó las sentencias del Consejo de Estado, convirtiéndose en uno de los pioneros del derecho administrativo en Colombia. Dedicándose a dicha rama, a partir de ese momento.

En la celebración de los 180 años de la Universidad del Cauca su “Alma máter”, recibió el reconocimiento por parte de esta institución por su generoso apoyo a la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales,

En el año 2008 el Dr. Olid Larrarte Rodríguez es condecorado con la Orden a la Democracia Simón Bolívar, en el grado de Gran Oficial de la Cámara de Representantes.

Tanto su familia como los colaboradores de la Organización fueron testigos de la pasión, entrega y compromiso con la que trabajaba todos los días.

Era una persona que veía las situaciones y retos de la vida, de una manera “sencillamente” clara, razón por la cual inspiraba a los demás a ser perseverantes y seguir adelante.

Siempre será recordado por tener un corazón enorme con el cual amaba inmensamente a su familia; y ayudaba a los demás.

Debido a la situación de orden público en el país muchas poblaciones se vieron vulneradas en sus derechos siendo esta la oportunidad de representar víctimas a nivel nacional. Llevándolo a un crecimiento exponencial de clientes viéndose en la necesidad de ampliar su equipo de trabajo.

Durante este período hasta el año 2013 se continuó con un volumen de trabajo muy alto lo cual permitió la apertura de oficinas y presencia en diferentes lugares del país como: Bogotá, Villavicencio, Tumaco, Cali, Pasto, Bucaramanga, Popayán, Florencia, Mocoa, Valledupar, Quibdó, Medellín, Riohacha, Manizales, Neiva y Cartago.

La ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. se creó el 18 de marzo de 2013 en la Ciudad de Popayán bajo el nombre de WISDOM GROUP SAS empresa familiar dedicada a la consultoría, asesoramiento legal, defensa y en representación en procesos litigiosos relacionados con el derecho administrativo, civil, comercial, laboral y tributario. El 7 de febrero del 2014 cambió su nombre al actual, OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

Al ser una empresa mediana del sector servicios, con más de 50 años de experiencia, brinda acompañamiento integral en el sector jurídico estando presente en el territorio nacional con siete (7) sucursales: Santiago de Cali, Bogotá D.C., Popayán, Pasto, Neiva, Villavicencio y Tumaco, proveyendo servicios de consultoría, asesoramiento legal, defensa y representación en procesos litigiosos relacionados con el derecho administrativo, civil, comercial, laboral y tributario. Con un equipo de 24 colaboradores altamente capacitados y profesionales, nuestros profesionales del derecho cuentan con especializaciones en las líneas del derecho comercial, laboral, administrativo y con amplia experiencia directa en la justicia nacional. Nuestra directrices gerenciales sobre la política de contratación laboral interna, nos ha permitido en su mayoría, contar con contratos indefinidos a nuestros colaboradores, generando un mayor sentido de pertenencia y un buen clima organizacional.

Los principales clientes para la organización son personas naturales que han sufrido algún daño por lesiones personales o el fallecimiento de algún familiar por fallas en el servicio de las diferentes entidades del Estado. Mantenemos una relación muy cercana y personal con nuestros clientes, ofreciéndoles un asesoramiento absolutamente personalizado.

En 2017 inicia labores en la Organización el actual Gerente General el Dr. Jorge Alberto Adam Pizarro quien continuó con el plan estratégico organizacional e implementó el Balance Scorecard con la intención de mejorar los indicadores y cumplimiento de metas.

El gerente general dentro de sus objetivos estratégicos tenía la revisión, evaluación y rediseño del Plan Estratégico implementado. Se realizó un diagnóstico de la empresa, de los factores internos (A.M.O.F.I.T.H.), externos (P.E.S.T.E.) y entorno competitivo, los cuales permitieron tener un diagnóstico situacional de la empresa que permitió la creación del BSC (Balanced ScoreCard) con los indicadores de medición para los cinco lineamientos estratégicos.

El primer objetivo es garantizar la rentabilidad económica, el segundo es desarrollar el mercado a través de nuevas líneas del mercado, el tercero es el posicionamiento de la organización en el mercado, el cuarto es el mejoramiento interno operacional y el quinto es el mejoramiento de las tecnologías de información (TICS). Cada uno de estos lineamientos estratégicos tiene unos planes de acción a corto y mediano plazo, con los indicadores de gestión correspondientes.

En la Organización no se cuenta con un Mapa de procesos, se tienen implementados, desarrollados y documentados los procesos relacionados principalmente con el Core del negocio y no se ha incursionado en la actualidad en procesos de calidad, por eso no nos hemos visto en la necesidad de crear un Mapa de Procesos para la Organización.

En los últimos años las accionistas, el gerente general y el grupo directivo, han emprendido una transformación operacional y administrativa, en aras de consolidar una estructura organizacional que pueda ayudar a la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

En esa medida las decisiones gerenciales y directrices de la Asamblea de Accionistas vienen generando grandes cambios, con el propósito de irse preparando para los cambios de un mercado cada vez mas globalizado, con un entorno cada vez más complejo y competitivo.

5.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

En la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. nos basamos en valores corporativos de excelencia, sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad, de solidaridad y trabajo en equipo, de empatía, confiabilidad y honestidad.

Nuestro objetivo es la excelencia en el servicio prestado a través de un intenso conocimiento de las áreas del derecho que asesoramos y del mercado. Creemos en el esfuerzo y la dedicación como primer y fundamental paso para conseguir ese objetivo.

Todas nuestras operaciones y trabajos están liderados por abogados que trabajan directamente con cada cliente, lo que garantiza la máxima calidad. Es esta característica la que unida a una estratégica de honorarios “cuota litis”, hace que seamos una de las pocas organizaciones que no cobran al cliente durante el proceso ningún tipo de honorarios, solo se efectúa al final, dependiendo del resultado del proceso, sin que la calidad se vea afectada.

Buscamos evolucionar con el cliente, ayudarle en sus necesidades jurídicas y para ello, nos encargamos de conocer en profundidad su caso, intentando ser mejores cada día, innovando en la búsqueda de la mejor solución y buscando superar las expectativas del cliente.

Trabajamos con equipos multidisciplinarios de gran calidad, que aportan el conocimiento y experiencia especializado de cada área, lo que nos permite abarcar proyectos de gran complejidad a personas naturales y jurídicas.

5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Buscamos servir en cada una de las áreas de la organización, que los valores corporativos de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. se vivan en todas las áreas y en las relaciones que se desarrollen entre los colaboradores de la organización.

Sencillamente es una Organización con una gran experiencia en los asuntos jurídicos que maneja, con un equipo humano comprometido para maximizar los resultados esperados,

sinceros en las expectativas que da a sus clientes y justos en las contraprestaciones económicas que cobra por sus servicios.

Se caracteriza por el cobro de los honorarios a Cuota Litis, asumiendo todo costo durante el avance de los procesos, lo cual es algo que siempre ha destacado, y ha dejado huella y reconocimiento en medio de los clientes y la competencia.

Como legado del fundador el Dr. Olid Larrarte se conserva el valor de la palabra, por lo cual todo el equipo jurídico, administrativo y financiero mantiene especial cuidado en dar siempre una información clara y ajustada a la realidad tanto a los clientes, líderes y compañeros de trabajo.

A. Los Valores Corporativos:

Tabla 2 Los Valores Corporativos de la Organización

VALOR	FRASE QUE LO REPRESENTA
EXCELENCIA	“Siempre buscamos la excelencia en todo lo que hacemos”
SENTIDO DE PERTENENCIA	“Somos leales a la organización y sentimos orgullo de hacer parte de este equipo”
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD	“Amamos lo que hacemos y estamos comprometidos con el corazón y la mente”
SOLIDARIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO	“Estamos siempre dispuestos a servir y apoyarnos entre nosotros “
EMPATÍA	“Reconocemos el poder de la escucha para comprender el sentir de cada persona”
CONFIABILIDAD	“Cumplimos lo que prometemos y acordamos”
HONESTIDAD	“Somos claros y honrados en nuestras acciones y conversaciones”

Fuente: Elaboración propia del Autor.

B. Cómo modelar los valores corporativos:

Tabla 3: Los valores y su conducta esperada.

VALOR	CONDUCTA ESPERADA
EXCELENCIA	Estamos en constante aprendizaje y le damos prioridad a nuestra formación profesional.
	Prestamos servicio de calidad dando siempre la mejor asesoría a nuestros clientes.
SENTIDO DE PERTENENCIA	Cuidamos los recursos de la organización como si fueran propios.
	Damos un uso adecuado y respetuoso a la imagen de la organización.
	Nos apropiamos de los retos o situaciones especiales tomando acciones proactivas que cuiden el buen nombre de la organización.
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD	Somos puntuales y respetamos los tiempos de entrega acordados.
	Cumplimos a cabalidad los compromisos adquiridos con nuestros clientes y compañeros.
	Siempre damos lo mejor de nosotros manteniendo una buena actitud.
SOLIDARIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO	Escuchamos y respetamos las ideas y aportes de los demás .
	Buscamos la sinergia entre todas las áreas de la organización.
	Somos compasivos y respetamos la autenticidad de cada colaborador y cliente.
EMPATÍA	Demostramos apoyo a nuestros compañeros y clientes en momentos de dificultad
	Reconocemos y valoramos las ideas, puntos de vista y aportes de los demás a nivel personal y laboral.
CONFIABILIDAD	Empoderamos a nuestros colaboradores fomentando la autonomía en su trabajo.
	Actuamos de buena fe y con ética profesional generando tranquilidad a nuestros clientes.
HONESTIDAD	Hablamos y actuamos con transparencia e integridad.
	Manejamos de manera adecuada y cuidadosa los recursos de la organización.
	Informamos a tiempo conductas inadecuadas que pongan en riesgo la integridad del equipo de trabajo y/o el buen nombre de la organización.

Fuente: Elaboración propia del Autor.

C. Cómo promover los Pilares de la Felicidad en el trabajo en Olid Larrarte Abogados:

Generar consciencia en los líderes acerca de la responsabilidad e influencia de su rol en la transformación cultural, en el bienestar, la adaptación, y logro de metas de sus equipos en tiempos de retadores. A través de herramientas prácticas que facilitaran el desarrollo de la autoconciencia, la empatía y la comunicación asertiva, habilidades claves para que logren a través de su coherencia inspirar y motivar a sus equipos.

A continuación, se explica lo que significa cada uno de los Pilares de la Felicidad en el trabajo y de qué manera se promueven en la Cultura Organizacional de OLID LARRARTE ABOGADOS.

Tabla 4: Los Pilares de la Felicidad en el Trabajo.

<u>PROPÓSITO :</u>	<u>COMPROMISO:</u>	<u>RESILIENCIA:</u>	<u>AMABILIDAD:</u>
<p>* Cuando las personas hacen su trabajo no sólo con la intención de ganar dinero, sino que trabaja con el propósito e intención de aportar positivamente a la sociedad</p> <p>¿Cómo lo promovemos?</p> <p>En Olid Larrarte Abogados recordamos constantemente el propósito de la organización el cual es:</p> <p>"Velar y proteger los derechos de personas y organizaciones, de la mano de profesionales con experiencia y una estructura consolidada para brindar acompañamiento en servicios jurídicos.</p> <p>Lo comunicamos a través de diferentes canales a nuestros colaboradores, proveedores y clientes.</p>	<p>Quando los colaboradores experimentan en su lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias positivas • Sensación de autonomía • Sentimiento de curiosidad • Estados de flow y concentración. <p>¿Cómo lo promovemos?</p> <p>Cada día nos encargamos de ofrecerle una experiencia positiva a todas las personas con las que interactuamos a través de nuestras acciones y palabras.</p> <p>Por esta razón fomentamos en nuestra cultura organizacional las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saludo cordial y respetuoso en todo momento. - Celebración de cumpleaños y fechas especiales. - Reconocimiento por antigüedad. - La escucha de ideas innovadoras para trabajar mejor en equipo. - Respeto al trabajo de los demás al evitar distracciones. - Fomentamos el uso eficiente del tiempo a través de reuniones ágiles y productivas. - Promovemos la autonomía. 	<p>Quando las organizaciones fomentan el bienestar y aspectos relacionados como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equilibrio entre vida personal y laboral • Respeto por la autenticidad de cada persona. • La habilidad de gestionar la presión, las dificultades y el estrés. <p>¿Cómo lo promovemos?</p> <p>En Olid Larrarte Abogados cuidamos la salud mental de nuestros equipos ofreciendo formación en mindfulness e inteligencia emocional.</p> <p>Nuestros colaboradores tienen la libertad de ser ellos mismos, mostrando su verdadera esencia sin pretender que son perfectos y sin necesidad de usar máscaras.</p> <p>En momentos de dificultad o cuando las cosas no salen como lo esperamos procuramos reflexionar sobre la lección aprendida.</p> <p>Aportamos al bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores al promover la práctica de yoga y meditación.</p> <p>De igual forma promovemos el cumplimiento de los descansos adecuados como el break, pausas activas y hora de almuerzo.</p> <p>Nos interesa fomentar un equilibrio entre vida personal y laboral. Y todos nos aseguramos de que las horas de trabajo sean muy productivas, para que tanto líderes como el resto de los colaboradores puedan descansar y disfrutar en familia.</p>	<p>Quando la cultura organizacional fomenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de las conexiones sociales en el trabajo. • El respeto en las relaciones. • El interés por trabajar constructivamente a pesar de las diferencias. • La voluntad de apoyarse mutuamente. <p>¿Cómo lo promovemos?</p> <p>Practicamos la amabilidad en todas las relaciones dentro y fuera de la organización.</p> <p>Nos comunicamos de manera amable, al pronunciar genuinamente dos palabras mágicas: Por favor y Gracias.</p> <p>Cuidamos a nuestros compañeros y estamos dispuestos para apoyarlos cuando sea necesario.</p> <p>Mantenemos relaciones cordiales y de respeto incluso con quienes tenemos diferencias.</p>

Fuente: Elaboración propia del Autor.

D. El Programa de Formación y Bienestar:

A través de este programa se busca dar a conocer la Cultura Organizacional, conectar a los colaboradores con la misión y visión de la organización, cultivando los pilares de la felicidad en el trabajo y los valores corporativos, fortaleciendo el compromiso y trabajo en equipo. Desarrollando la inteligencia emocional y el liderazgo consciente, de esta manera fomentando el bienestar personal y colectivo a través de la práctica del mindfulness.

En esta fase de identificación de los posibles focos de resistencia al cambio, se cuenta con un plan de formación y capacitación para todo el personal de la Organización y dirigida por los líderes de los procesos. Donde se trabajan temas para fortalecer la inteligencia emocional en los líderes, desarrollando el liderazgo consciente, logrando inspirar, comprometer y aumentar el potencial de sus equipos. También se fomenta la conexión mente, cuerpo y emociones, para comunicarse y tomar decisiones asertivas.

Quienes hacemos parte de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. aceptamos los cambios que vienen como parte natural de la vida en el trabajo, damos nuestro mejor esfuerzo en el desarrollo de nuestras funciones y lo hacemos porque nuestras labores tienen un propósito superior, de servir a la comunidad, de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, de manera que la organización y cada uno de nosotros seamos recordados por dar un trato humano, amable y profesional.

Somos optimistas y nos atrevemos a hacer las cosas de manera extraordinaria, buscando siempre soluciones a los retos que aparezcan en el camino y celebramos los triunfos que alcanzamos.

5.4. RECURSOS FÍSICOS

La ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. cuenta con los recursos físicos y tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo la consultoría en las diferentes sucursales en todo el país, siguiendo las medidas de bioseguridad impartidas por el Ministerio de salud y el Ministerio del Trabajo desde el año pasado por la pandemia.

Debido a las medidas impartidas por el Estado referentes al teletrabajo y/o trabajo en casa, se han implementado en todas las sucursales las reuniones virtuales con el personal laboral a través de algunas plataformas virtuales gratuitas como Zoom y Teams, acciones administrativas que han ayudado a interactuar entre el personal de las diferentes sucursales de una manera más eficiente y eficaz con base en el tiempo de ejecución y duración de las reuniones.

A continuación, se muestra un cuadro por sucursal con los recursos físicos y tecnológicos con que se cuentan necesarios para desarrollar la consultoría y que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de esta.

Tabla 5: Cuadro recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo de la consultoría.

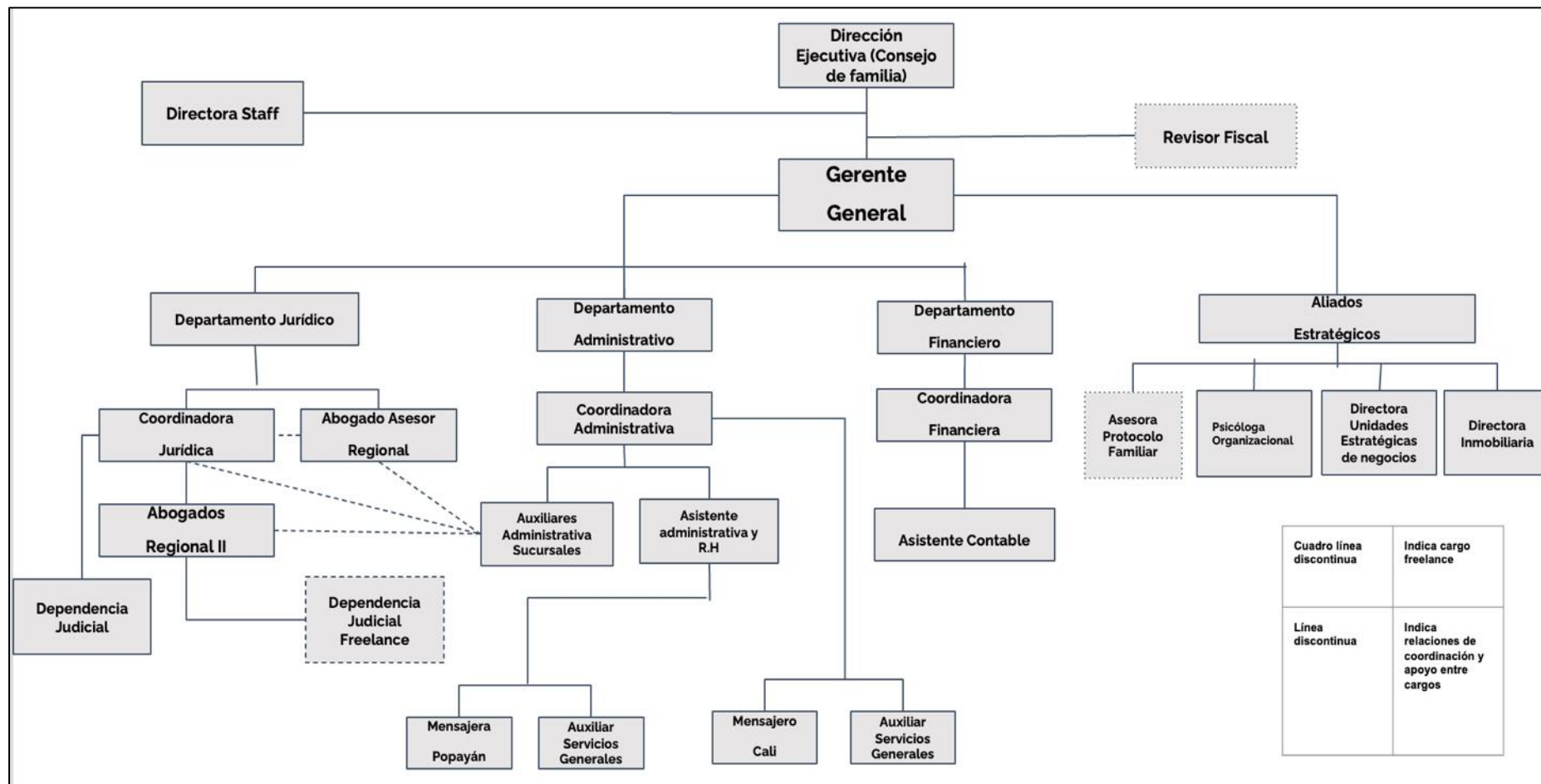
SUCURSALES	OFICINA		Recursos Humanos No. Personas	RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS PARA LA CONSULTORIA									
	Propia	Alquilada		Recursos Físicos								Recursos Tecnológicos	
			Computador Portátil	Video Beam	Internet	Telef.	Inmobiliario (Punto de Trabajo)	Documentación		Sala de Juntas	Software OIA	Video ZOOM Reuniones	
		Inpresa	Intranet										
SANTIAGO DE CALI - Sede Sur (Jardín Plaza) - sede centro (hasta Marzo)	X		10	SI	SI	SI	SI	SI	x	x	SI	SI	SI
BOGOTÁ D.C.		X	1	SI	NO	SI	SI	SI		x	NO	SI	SI
POPAYÁN	X		9	SI	SI	SI	SI	SI	x	x	SI	SI	SI
PASTO	X		2	SI	NO	SI	SI	SI		x	SI	SI	SI
NEIVA		X	1	SI	NO	SI	SI	NO		x	NO	SI	SI
VILLAVICENCIO	X		1	SI	NO	SI	SI	SI		x	NO	SI	SI
TUMACÓ		X	1	SI	NO	SI	SI	SI		x	NO	SI	SI
			25										

Fuente: Elaboración propia del Autor.

El ítem inmobiliario hace referencia a un puesto de trabajo exclusivo para realizar la consultoría de manera presencial si se requiere, dotado de los elementos de oficina necesarios como teléfono, papelería, puntos de energía y datos e Internet y Wifi. El ítem software OLA es un aplicativo de desarrollo propio en el cual se tiene toda la información jurídica, financiera y contable. En el ítem Documentación hace referencia a la documentación impresa y/o intranet como son las políticas, procedimientos, circulares, actas, carpetas de los trabajadores, perfiles de cargos, etc.

5.5. ORGANIGRAMA

Figura 1: Organigrama de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.



Fuente: Elaboración propia del Autor.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.1. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL T.H.

Podemos identificar que las empresas que tienen una mayor competitividad y mayor éxito en el contexto actual son las que les dan mayor importancia a las personas, buscando la participación e interacción de estas en aporte al alcance de la estrategia y objetivos organizacionales.

Khadem (2008), citado en Herrera (2017), “plantea la necesidad e importancia que tiene, para las organizaciones, “alinear” los desempeños de los colaboradores con los propósitos organizacionales establecidos en el direccionamiento estratégico, y propone un modelo, estructurado en varios pasos, para lograr dicho objetivo: en primer lugar, plantea, es vital “involucrar” al personal con el direccionamiento estratégico, logrando su participación y decidida en la formulación de este. En segundo lugar, es necesario que cada colaborador se “comprometa” con dicho direccionamiento estratégico, y según esto, no es suficiente que cada persona conozca y entienda la plataforma estratégica, debe apasionarse con ésta. tercero: se deben “alinear” las capacidades y los comportamientos del personal (en lo que puede entenderse perfectamente que el autor hace alusión a capacidades técnicas y capacidades de comportamiento) con las capacidades requeridas para lograr los propósitos plasmados en el direccionamiento estratégico; y ello implica comenzar por identificar cuáles son las capacidades requeridas (capacidades técnicas y de comportamiento con que debe contar cada persona) para la consecución de dichos objetivos, para posteriormente establecer las brechas que presentan los colaboradores en relación con estas capacidades, de tal forma que se puedan desarrollar las acciones necesarias para que cada persona vinculada a la organización cuente con la plenitud de capacidades necesarias para aportar de manera efectiva al desarrollo de la misión y la

consecución de la visión. Finalmente, dice el autor, se deben realizar acciones tendientes a lograr la motivación del personal y su permanencia en la organización” (p.3).

En relación a lo anterior los autores reconocen la importancia que hay en la alineación de las capacidades, conocimientos, habilidades y las características necesarias para desempeñar efectivamente un rol importante en una organización y este es usado como una herramienta de alineación del personal a los objetivos estratégicos, obteniendo una ventaja competitiva, basados en la calidad y talento de las personas.

Algunos autores como Arias y Heredia (2006) sustentan que la planeación de recursos humanos tiene como fin asegurar la disponibilidad de las personas en el momento y lugar apropiado para cubrir las necesidades de la organización. Por lo anterior, la planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de la empresa, siguiendo los mismos parámetros para la elaboración de las metas estratégicas de la organización, seguidas por las de recursos humanos, y teniendo en cuenta los factores internos y externos que se analizan en la herramienta DOFA que puedan afectar la organización, planean la realización de actividades del plan estratégico del área de Gestión del Talento Humano que aseguren a un personal capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la organización. Esto lo corrobora y confirma Díaz (2012), quien sostiene que las empresas más importantes son aquellas que consideran a su capital humano como su activo más importante, modificando el paradigma de la función y la importancia del departamento de recursos humanos en el cumplimiento de los objetivos. Es importante resaltar que los objetivos están alineados con las estrategias, y estas, a su vez, con las condiciones del entorno; es decir, están relacionadas con los planes o proyectos de la organización.

Podemos concluir que la alineación de las estrategias del área de talento humano con el plan estratégico de la organización nos permite una integración sistémica fundamentada en el

direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano y la gerencia de procesos, interacción que hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos, ejecutado por un talento humano competente, fundamentado en una ética profesional.

Para que los objetivos y estrategias sean efectivos es indispensable que no solo respondan a las necesidades de sus clientes, sino también deben de estar internamente alineados y tener coherencia con todo el sistema. Así mismo, el plan estratégico organizacional debe estar habilitado por una estructura de colaboradores competentes que permitan lograr los objetivos planeados tanto de la estrategia como del proceso cuyo nivel de desempeño exceda los estándares establecidos.

6.2. CONCEPTO DE COMPETENCIA

En las diferentes conceptualizaciones de las competencias por ser nuestro eje central en el modelo a diseñar, se observa la importancia para las organizaciones del comportamiento del ser humano dentro del entorno laboral, la organización debe incluir la esencia del ser humano dentro de la creación de un cargo y el desglose de las funciones y responsabilidades que este debe asumir.

La competencia es un concepto que cada día se hace más complejo, dada la gran amplitud de interpretaciones y definiciones, que surgen y seguirán surgiendo. Este concepto nace como una alternativa para conseguir una adecuada gestión del talento humano teniendo una mirada integral, mediante procesos productivos coherentes entre si. La finalidad es poder contar con personal con las características requeridas y así garantizar el cumplimiento efectivo que el cargo plantea. La gestión por competencias se basa en atraer, desarrollar y mantener el

talento humano mediante la formación consistente de los procedimientos del personal, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un óptimo desempeño de la empresa.

Para iniciar a hablar sobre el concepto de competencia como pilar de este método de administración de personal, la cual según T. Parsons en 1949 quien elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variantes dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

En 1958, casi una década después, Adele Atkinson logró mostrar, con el uso de la estadística, la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos y esto se ha considerado asociado con el surgimiento de las competencias. (p.1).

A principios de los 60 del Siglo XX, el profesor de Psicología de la Universidad De Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque, McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros. Podrán seleccionarse, entonces, a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard E Boyatzis (1982), “quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos”, entrevista de eventos conductuales, más conocida por sus siglas como BEI (Behavioral Event Interview).

En dicho estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, aunque hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Las siguientes son algunas de las apreciaciones referentes al origen del término en cuestión.

Spencer y Spencer (1993) consideran que es una característica subyacente de un individuo, que se encuentra causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Este es uno de los motivos por los cuales la Gestión de Recursos Humanos ha sufrido también considerables cambios, caracterizados fundamentalmente en el cambio de la concepción de personal, ya que se deja de ver al Talento Humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las

organizaciones; esto obliga a su vez a replantear que la Gestión de Recursos Humanos evolucione, ya que actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos, convirtiéndose para las organizaciones, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando el grado de excelencia en las competencias de cada uno de los individuos que forman parte de las organizaciones.

De igual forma, Marelli (2000), citado en Vargas, Casanova y Montanaro (2001), define la competencia como “una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos” (p.23).

De igual forma, para Irigoien y Vargas (2002) la competencia es “la combinación integrada de un saber, un saber hacer y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado” (p.47).

Fernández, J. (2005) define competencias en el ámbito empresarial como “el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (p.34). Este autor detalla algunas características al concepto de competencias, haciendo énfasis que las competencias son independientes de la estructura organizacional, es decir, en cada área o departamento, las competencias están alineadas con la estrategia con independencia respecto al organigrama; las competencias son propias de cada organización, puesto que se adecuan a la situación y al entorno estratégico de la organización; son exclusivas de cada empleado, que las aporta en el desarrollo propio de sus funciones; se pueden modificar, potencializar de manera voluntaria, y se pueden ajustar de acuerdo a la situación y el entorno empresarial.

Herrera (2009) define la competencia laboral como “la capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado de ella en un proceso (desempeño exitoso), mediante la movilización de conocimientos, aptitudes y actitudes, en un contexto determinado” (p.11).

Los autores citados anteriormente conciben el término competencia desde un enfoque holístico, basándose no solo en conocimientos (saber) y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también en actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (saber ser).

Es importante identificar que al conceptualizar el concepto de competencia se puede considerar primero, las diferentes escuelas existentes con sus enfoques, ya sea, conductual, funcionalista y el enfoque holístico y segundo los diferentes autores que la definen en un contexto determinado. Para la presente consultoría, con fundamento en lo anterior, podemos afirmar que las competencias se encuentran fundamentadas en la interacción de tres elementos; conocimientos específicos, habilidades y actitudes, los cuales se ven reflejados en la realización exitosa de una actividad; permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos de una organización en su entorno laboral.

6.3. ENFOQUES DE COMPETENCIAS

En este momento se reconocen tres enfoques para determinar las competencias, los cuales se analizarán. Sin embargo, cabe señalar que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación dependerá de cada organización.

a) Enfoque Conductual.

Este enfoque se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis se busca identificar los atributos personales asociados al alto desempeño y el aporte del empleado al cumplimiento de los objetivos organizacionales, no enfocándose en las tareas y funciones, sino en las conductas que agregan valor al desempeño de la persona. Las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. En diferentes países de América Latina, entre ellos Colombia, se podría decir que prácticamente, es el único enfoque que se reconoce de manera amplia.

Boyatzis (1982), citado en HayGroup (1996) plantea el concepto de competencia como “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (p.28). Debemos de recordar que este autor analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de incidentes críticos. De la misma forma, Woodruffe (1993), citado en Levy-Leboyer (1996), señala que “la competencia se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencia” (p.47). Hay que recordar que toda competencia se identifica y tiene una elaboración con el rol particular de en donde se determina el desempeño de forma efectiva. En estos conceptos se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían quienes desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Para Spencer y Spencer (1993), citado por Martha Alles (2004), “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de

efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” y también plantean los autores, el modelo del Iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. En dicho modelo se habla que existen variables que inciden en el comportamiento. (p.57). En este modelo podemos identificar que está compuesto en una parte por unos saberes fácilmente visibles de conocimientos y habilidades y en el fondo por unos saberes no visibles relacionados con la actitud de la persona, la motivación de la persona, lo que piensa de sí misma, auto concepto y autoimagen, lo que piensa de los demás. A continuación, se describen las variables:

- Variables visibles:

- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer correctamente.
- Conocimiento: Lo que una persona sabe de un área en particular.

- Variables no visibles:

- Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.

- Autoimagen: La manera que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y

mueven la conducta de una persona.

Figura 2.: Modelo Iceberg de la Competencia- Spencer & Spencer, (1993)



Fuente: Mertens, L. (2006). Gestionar recursos humanos por competencias. Turín, Italia: Centro Internacional de la Formación OIT (P.11).

Según CIDEC (2000), Este modelo conductual integra además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa. Este tipo de modelos educativos que basan la identificación de las conductas al desempeño exitoso, entregan claros objetivos para evaluar a los individuos en áreas del desempeño, en el compromiso de cada uno de sus integrantes, como localizan y superan las dificultades para el aprendizaje, desarrollando conocimientos, y técnicas, que ayudan al éxito.

Podemos concluir que estos autores al hacer referencia al enfoque conductista pretenden identificar cuáles son los comportamientos claves que inciden en los colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales de una manera superior y eficaz del quehacer diario en la operación. Este modelo ayuda a la mejora continua y al desempeño de las personas.

Es por ello, que un modelo de GHBC está integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben

ser contruidos a partir del marco de los objetivos específicos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función del modelo se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor predominante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

b) Enfoque Funcionalista.

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral.

Para este enfoque “las organizaciones son entendidas como sistemas sociales abiertos en interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente” Mertens, (1996), (p.110).

Desde esta perspectiva dice (Mertens, 1996), “los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, si no en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada colaborador en la empresa debe entenderse no sólo en su relación con el entorno, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra”.

En este enfoque las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización, entre

los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas.

Los objetivos y funciones de la empresa se formulan en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. En este enfoque, desarrollado en Alemania, si bien es importante atender a las funciones antes mencionadas, el hecho de analizar dichas funciones y no las competencias humanas, presenta una limitación del enfoque,

Como señala Maisselot (2005), “Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (p.78).

Este Enfoque Funcional esta basado en como llegar a un conocimiento o capacidad objetiva de las personas que están en constante medición e identificación de competencias, para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos, aptitudes y resultados de la aplicación de las funciones en las empresas. Esta enfocado netamente en aspectos más técnicos, dejando a un lado las competencias actitudinales de las personas.

La característica principal de este modelo, además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), es identificar y describir de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes.

Las anteriores definiciones conciben el término competencia desde un enfoque funcionalista, ya que se centran en la capacidad de ejecutar tareas, dejando a un lado los atributos o características de personalidad, considerando la efectividad de realizar ciertas funciones que permiten desarrollar con éxito una actividad en el ámbito laboral.

En los siguientes apartes se hace referencia a algunos autores que definen el término competencia desde la perspectiva integrada u holística, la cual relaciona e integra atributos y tareas de forma simultánea.

c) Enfoque Holístico.

El modelo de competencias basado en un enfoque holístico define la competencia como el resultado de una mezcla de aspectos personales subyacentes como son la comunicación, la autogestión, la creatividad, el análisis y resolución de problemas, las cuales se denominan metacompetencias, necesarias para el desarrollo de las competencias cognitivas, funcionales, comportamientos y valores éticos que en su conjunto determinan la competencia profesional.

Según Mertens, (1996), citado en Novik y Gallart, (1997), “Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

El autor plantea que las competencias se desarrollan gracias al aprendizaje que se produce ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Adicionalmente, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar.

Irigoin y Vargas (2002), señalan que en Australia se ha desarrollado el enfoque holístico bajo la denominación de enfoque integrado, en el cual se concibe la definición de competencia como una compleja estructura de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades)

necesarios para el desempeño en situaciones específicas. En relación con lo anterior, Gonczi y Athanasou (1996), citado en Irigoín y Vargas (2002), afirman que el enfoque holístico “integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite, además incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño” (p.46).

Fernández (2005), “Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (p.34).

Es por lo anterior que Fernández en este sentido, dice que el enfoque pretende determinar como el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo y específicamente entre las capacidades, habilidades y destrezas que poseen los individuos, originan un mayor desempeño laboral.

Es por lo anterior que según Vargas et al. (2001) el enfoque holístico “pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso” (p.28), considerando el contexto laboral y la variedad de conocimientos, habilidades y destrezas que son claves para el desempeño.

Finalmente, el modelo holístico considera la complejidad en la integración de conocimientos, habilidades, destrezas y la comprensión que realiza el individuo permitiéndole un desempeño exitoso. De igual forma incorpora la ética, los valores y la práctica reflexiva como elementos de un desempeño competente.

El enfoque holístico es el menos reduccionista de los modelos estudiados y analizados y contiene aspectos esenciales que facilitan su aplicación directa a las competencias profesionales.

Los modelos de competencias profesionales anteriormente analizados pueden ser utilizados como base para la elaboración de estrategias empresariales y en la elaboración de estrategias de formación profesional en organismos de certificación internacional.

6.4. MODELOS DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS.

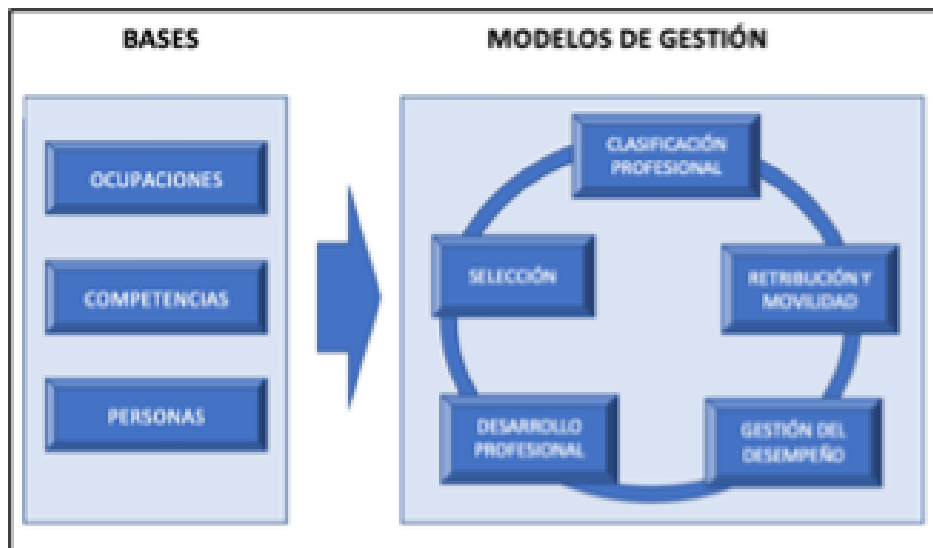
El modelo de gestión humana basado en competencias parte de la premisa de que es posible administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Existen en este sentido diversos modelos de competencias, los cuales responden a necesidades y estilos específicos de gestionar las competencias y el talento humano al interior de una organización.

A continuación, se presentan los cuatro modelos de gestión del talento humano por competencias, derivados de una revisión preliminar del Estado del Arte: El modelo de Irigoin y Vargas, el modelo de Martha Alles, el modelo de Álvaro Herrera y el modelo de Javier Fernández.

6.4.1. Modelo de Javier Fernández López (2005)

El modelo de gestión de talento humano basado en competencias de Javier Fernández López se articula en los bloques conceptuales recogidos en el siguiente cuadro:

Figura 3: Metodología Integral de Gestión por Competencias expuesto por: Javier Fernández López



Fuente: Fernández, J. (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid. Edit. Pearson Educación S.A.

Los principios de la gestión por competencias según Fernández (2005) son los siguientes:

a) Los recursos humanos constituyen la base esencial para la definición de la estrategia de la empresa: Los empleados son una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

b) Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización: Las características de los empleados se las debe adaptar a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trata de definir una dirección de los recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador, de ahí surge la gestión por competencias, es una filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio.

c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización: Se produce una transición del concepto del puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. El ajuste entre el perfil que dispone una persona, con el perfil requerido constituye el contenido fundamental de la gestión de los recursos humanos por competencias.

d) La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño: En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación de competencias, por lo tanto, la compensación debe estar relacionada con las competencias que posee una persona, en el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con dichas competencias.

e) La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas: El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión de perfiles tipo que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

- Selección:

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa y el perfil de competencias del puesto al que aspira.

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los requerimientos técnicos como en las cualidades profesionales, a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto. Fernández, (2005).

El objetivo de cualquier proceso de selección es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Adicionalmente, en el modelo de gestión por competencias es necesario que las pruebas de selección proporcionen la información suficiente para a partir de ellas determinar el perfil personal de cada candidato.

- Desarrollo profesional por competencias:

Según Fernández (2005), el desarrollo profesional basado en competencias comienza con el análisis del directorio y los perfiles personales y de los puestos. El modelo de desarrollo profesional debe incrementar el capital intelectual, tanto su componente de capital humano (definido como la combinación de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados), como en su dimensión de capital estructural (procesos, métodos desarrollados por la organización). La implantación de este concepto de desarrollo profesional parte de la identificación de las necesidades de formación.

- Gestión del Desempeño.

Para Fernández (2005), la gestión del desempeño se define como un proceso típico de la dirección de recursos humanos que desprende: los objetivos corporativos desagregados a nivel jerárquico y comprometer a las personas en el alineamiento de sus objetivos personales con los de su equipo, con los de la Organización al completo, mantener un flujo continuo de comunicación entre jefe y colaborador, para la planificación, el seguimiento y la evaluación final de resultados estableciendo una nueva forma basada en la confianza, en el desarrollo profesional y una sistemática planificada de intercambio de información; concientizar a las personas sobre cuáles son los valores que se quiere fomentar y optimizar en la Organización; evaluar resultados conseguidos por el empleado respecto a lo planificado para reconocer el éxito

alcanzado en el logro de los objetivos marcados y orientar sobre los cambios a adoptar para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa.

- Clasificación profesional por competencias.

Esta etapa tiene por objetivo proporcionar a cada organización las herramientas necesarias para clasificar los puestos de trabajo de acuerdo con sus competencias esenciales y personales. Los modelos dependen de la clasificación profesional para su vertebración, ya que determina el orden relativo de los puestos en relación con su aportación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada empresa.

La clasificación se encuentra íntimamente ligada a la valoración de los puestos y emplea los diferentes métodos de esta última para jerarquizar los puestos y lógicamente, retribuirlos. (Fernández, 2005).

Según Fernández (2005), la clasificación de los puestos de trabajo por competencias (función de los conocimientos y comportamientos que aportan a la organización) contribuyen para:

- Establecer una mayor equidad interna en la ordenación jerárquica. Se trata de conseguir un rango de puestos basado en la mayor contribución de conocimientos a la estrategia de la empresa, ordenando los mismos en función de su cercanía al perfil máximo exigido por el entorno de la organización.

- Reducir los niveles jerárquicos en los que se materializa la estructura organizativa, empleando los conocimientos como factor de clasificación. De esta manera favorece la búsqueda de la eficacia de los procesos de negocio y la movilidad funcional entre puestos, dotando a las relaciones laborales de una polivalencia difícil de alcanzar con otro modelo de gestión.

En el marco de clasificación profesional, los diferentes puestos son clasificados en grupos profesionales y a su vez se dividen en bandas. Adicionalmente, cada empleado es asignado al nivel profesional correspondiente al valor del perfil de competencias que se le haya reconocido.

En resumen, personas y puestos se posicionan en los grupos profesionales establecidos en función del valor de los perfiles de competencias. (Fernández, 2005).

- Retribución y movilidad

Para Fernández (2005), la retribución constituye el elemento de la dirección de recursos humanos más difícil de gestionar. Como empleados lo normal es encontrarnos insatisfechos. Como responsables de personas, debemos ser capaces de satisfacer la recompensa con la carrera profesional, el equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores.

En la actualidad los elementos más habituales en la estrategia de compensación son los siguientes: salario fijo, incentivos a corto plazo, beneficios extra salariales, incentivos a largo plazo, formación continuada y oportunidades de desarrollo profesional.

Aunque la gestión por competencias no aporta grandes novedades a la retribución, lo cierto es que ayuda a ordenarlo, en todo caso es responsabilidad del director que el salario resulte más motivador que un elemento insatisfactorio. El diseño de un modelo retributivo por competencias trae consigo los siguientes imperativos:

- a. Compensar los criterios de equidad y competitividad el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización

b. Motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos.

c. Premiar diferenciadamente a aquellos que alcanzan un mayor rendimiento. Se trata de recompensar a las personas y no basarse únicamente en el desempeño de un determinado puesto de trabajo. La retribución por competencias se asienta sobre los principios tradicionales de las mejores prácticas en materia retributiva: la equidad interna y la competitividad externa.

d. Retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional y por su movilidad funcional efectiva.

Según Fernández (2005), la movilidad permite identificar a aquellos empleados con mayor potencial de desarrollo. Esto se recoge en la movilidad de los trabajadores polivalentes, es decir aquellos cuyos perfiles les permiten encontrarse a distancia de intercambio de un mayor número de puestos de trabajo. Permite identificar planes de carrera basados en la adquisición y aplicación progresiva de mayores niveles de las competencias por parte de los empleados.

6.4.2. Modelo de Irigoien y Vargas (2002).

Los autores aplican el concepto de competencia mediante el análisis de cuatro procesos, los cuales relaciono a continuación:

- Identificación de las competencias: se establecen las competencias con las cuales el desempeño de la actividad o trabajo se realiza de una manera satisfactoria. Esta medición de logra involucrando a los colaboradores que participan en la labor específica por medio de unos talleres de análisis, este análisis puede realizarse desde el puesto de trabajo o ámbito laboral. Para la identificación de competencias se puede utilizar el análisis funcional, a partir del método

“Desarrollo de un Currículo o DACUM”, se da origen al método AMOD (A Model) y de este se origina el método SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development), Mertens, (1996). Adicionalmente, se pueden utilizar otras metodologías para la identificación de competencias de corte conductista basadas en el mejor desempeño posible.

- Normalización de competencia: se trata de formalizar la competencia estandarizándola y convirtiéndola como un referente válido para un determinado colectivo. Identificadas las competencias y realizando su descripción, esta se convierte en norma o referencia válida para los empleados. Este proceso normaliza las competencias y las convierte en un estándar con un nivel acordado, empresa, sector o país.

- La evaluación de competencias: es el proceso por el cual se identifica la presencia o no de una determinada competencia en una persona, con este proceso se quiere establecer o buscar las evidencias para mostrar que el desempeño fue logrado con la norma. La evaluación se realiza con conocimiento de los trabajadores, basándose en la observación de su trabajo y en el conocimiento teórico-práctico en la ejecución de las actividades laborales.

- La Certificación de las competencias es el reconocimiento formal a la competencia demostrada que un individuo posee para realizar una actividad, es un certificado que acredita la calidad sobre la capacidad de los trabajadores en su hacer y sobre las competencias que posee. Es decir, se trata de una constancia que demuestra y se encuentra basada en un estándar definido, permitiendo conocer lo que se espera de los trabajadores y el tipo de competencias que requiere una organización.

- Formación basada en competencias (FBC): proceso para el desarrollo de competencias laborales que con competencias identificadas realiza diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prá

- cticas laborales. La formación orientada a generar competencias tendrá más eficiencia ya que se encuentra vinculada a las necesidades organizacionales. La FBC permite

la inclusión del participante en el proceso formativo, se orienta a detectar la necesidad individual de competencias y permite la formación continua facilitando un mayor ingreso/reingreso laboral.

El modelo de competencias de Irigion y Vargas permite identificar de las competencias funcionales o técnicas, claves para la obtención de un desempeño exitoso. Aunque los autores reconocen la importancia de las competencias comportamentales no definen un proceso de identificación de las mismas. Este modelo se centra netamente en la operación y en las actividades específicas de los cargos.

6.4.3. Modelo de Gestión por Competencias de Alles (2008)

Martha Alles, otra precursora de la gestión por competencias, introdujo esta disciplina en Argentina; su argumento se enfoca en que dicho modelo permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios y a su vez facilita el desarrollo profesional de las personas, puesto que en la medida en que cada organización tenga la estrategia adecuada, también tendrá sus propias competencias.

La autora argumenta y propone un modelo de gestión por competencias, producto de la investigación sobre el tema y los resultados de su experiencia profesional.

Ella propone en primer lugar, un análisis de la planeación estratégica de una organización basándose en una revisión de su misión y visión como las generadoras de la nueva estrategia adoptada por la organización o por un nuevo lineamiento estratégico modificador de la visión y misión. Busca que las competencias planteadas aporten al alcance de los objetivos estratégicos y misionales de la organización.

En este modelo la definición de las competencias surge del despliegue del plan estratégico de la organización, cuando se evalúa y se generan cambios o una reformulación de estrategias o políticas organizacionales, se deberán reevaluar las competencias y actualizar los perfiles de cargos.

El modelo contempla una clasificación de competencias requeridas para el desempeño del cargo como son las competencias Cardinales. Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Una vez realizado el primer paso para la implementación del modelo de gestión humana, definiendo las competencias cardinales se procede con la definición del diccionario de competencias, diccionario de comportamientos, y posteriormente la descripción de los puestos por competencias.

Las fases del modelo se resumen en la siguiente figura.

Figura 4: Metodología de implementación del Modelo de Gestión Humana basada en competencias de Martha Alles.



Fuente: Alles, M. (2008), Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Gránica, (p.85).

La autora propone el valorar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización. Por último, en el modelo se procede a

rediseñar los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias, se inicia por la selección por competencias que parte de los perfiles de competencias; estos perfiles deben indicar los conocimientos y competencias que se requieren, los métodos de selección deben contemplar y/o evaluar tanto los conocimientos como las competencias en conjunto.

El desarrollo del modelo de gestión de competencias propuesto por Martha Alles parte de la alineación de las competencias con la estrategia. Involucrando a los diferentes directivos de la organización para la definición de competencias cardinales y posteriormente de las competencias específicas.

Finalmente, el modelo propone rediseñar los diferentes procesos del área de gestión humana, como la selección y la evaluación del desempeño, teniendo presente la premisa de competencias. A pesar de ser un modelo muy reconocido este tiene un enfoque comportamental, el cual no reconoce las competencias técnicas requeridas para el desempeño de los puestos de trabajo.

6.4.4. Modelo Aplicado de GHBC, Herrera (2009)

Para el autor Álvaro Herrera, (2009) la propuesta del modelo de gestión humana basada en competencias planteada implica el desarrollo de tres etapas como se muestran a continuación en sus etapas y fases:

Figura 5: Modelo de Gestión Humana basada en competencia



Fuente: Elaboración propia, con base en Herrera, A. (2009). Modelo aplicado de gestión humana basada en competencias: manual didáctico. Cali: Sello Editorial Javeriano, (p.16).

PRIMERA ETAPA, ALISTAMIENTO: En esta etapa el autor plantea realizar un diagnóstico del proceso de gestión del talento humano para identificar cuáles son las prácticas, productos, procedimientos e información general, existente en los procesos realizados que sirvan en la implementación del modelo.

Diagnóstico: Se valida la información de los procesos de gestión del talento humano aplicable al modelo de gestión humana basada en competencias GHBC.

Preparación: Se realiza la presentación formal de la propuesta metodológica y teoría del modelo.

SEGUNDA ETAPA, IMPLEMENTACIÓN: En esta etapa se da una secuencia, en la que cada fase desarrollada, se vuelve el insumo de la siguiente. La secuencia se inicia con la identificación de las competencias requeridas para el desempeño, siendo las organizacionales,

de rol de los cargos, las cuales corresponden a la fase I y son base para la elaboración del diccionario de competencias, la matriz de competencias y los perfiles de los cargos, de la fase II.

Estos perfiles de cargos permiten realizar el diagnóstico de brechas de competencia, concertar los Planes Individuales de Mejoramiento (PIM) y consolidar el Plan Maestro de Capacitación y Desarrollo (PMCD), de la fase III; todo lo anterior constituye el insumo para diseñar el sistema de evaluación del desempeño en la fase IV. Posteriormente en la fase V se realiza la documentación del modelo de acuerdo con las actividades desarrolladas en las fases anteriores.

Fase de identificación de competencias: en esta fase se definen las competencias organizacionales de rol y específicas requeridas para el desempeño del cargo.

Descripción de perfiles de cargos: De acuerdo con el insumo referido en la fase primera referente a las competencias, se establece el diccionario de competencias y se elabora la matriz de competencias que contenga las competencias definidas vs. la totalidad de cargos de la organización, para así identificar las competencias que aplican a cada cargo de acuerdo con las responsabilidades propias.

Formulación de los PIM: Para la realización de esta fase se debe iniciar con un diagnóstico de brechas de competencias, con el propósito de identificar las brechas que existan entre el estándar de desempeño establecido por la organización en el perfil del cargo y el nivel de competencia que presenta el trabajador. Para la correcta implementación de esta fase, el autor propone hacer un plan de sensibilización, que busque la aceptación del modelo por parte de los colaboradores, brindándoles información amplia y suficiente, con el fin de que participen

activamente del proceso e identifiquen de manera individual las brechas y se documenten las necesidades de mejoramiento.

A partir de esta documentación de las necesidades de mejoramiento se realiza la formulación de los planes individuales de mejoramiento PIM y con esto el gestor del talento humano tiene la responsabilidad de desarrollar el plan maestro de capacitación y desarrollo de las personas, principal propósito el cierre de las brechas.

Evaluación de competencias: En esta fase se diseñan los instrumentos o herramientas de evaluación, que permiten a través de la evidencia, validar si la persona dispone o no de la competencia requerida para su desempeño y con esa información se continua con la retroalimentación y el mejoramiento continuo buscando alcanzar los niveles óptimos de desempeño en todos los colaboradores.

Documentación de la información: En esta etapa se documenta todo el modelo con el fin de permitir su adecuada aplicación, realizando el adecuado levantamiento y estandarización de los procesos de Gestión del Talento Humano basada en competencias y elaborando el respectivo manual.

TERCERA ETAPA, MANTENIMIENTO: En el modelo se establece esta etapa para continuar dando el resultado para el cual se ha implementado y consta de tres fases;

Fase I Selección de personal por competencias: se definen instrumentos y procedimientos para que el personal cumpla con lo establecido en el modelo.

Fase II Evaluación por competencias: De manera periódica y continua se realiza la verificación de los resultados técnicos y comportamentales del desempeño del colaborador con base en lo establecido en la descripción de competencias.

Fase III Remuneración basada en competencias: Se propone una remuneración compuesta, una parte fija y una variable, la parte variable se liquida con base en la calificación obtenida en la última medición realizada.

Herrera (2009) propone un modelo de gestión del talento humano por competencias, producto de su experiencia y aplicación de asesoría a empresas colombianas, como un referente para empresas de cualquier tamaño.

Para el autor la implementación del modelo de gestión humana basado en competencias en una organización tiene un propósito fundamental y es buscar la alineación del talento humano con la estrategia organizacional, en donde se determinan las competencias del empleado (conocimientos y comportamientos) para aumentar el desempeño (rendimiento, creatividad e innovación), como aporte al logro de los objetivos organizacionales, basado en un enfoque holístico.

7. MODELO PROPUESTO AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA

El propósito de la presente consultoría es establecer un modelo de gestión humana basado en competencias aplicable a la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. que responda a los requerimientos planteados en la consultoría para posteriormente desplegarlos y adaptarlos a las características, condiciones y necesidades específicas de la Organización.

El estudio realizado a los cuatro modelos anteriormente descritos analiza la importancia para las organizaciones en el contexto actual, y contar con procesos alineados con la planeación estratégica, en especial el recurso humano como factor para mejorar la competitividad organizacional.

Los autores anteriormente analizados plantean que un modelo de gestión humana basado en competencias es la respuesta a las necesidades internas que con base a la planeación estratégica de la empresa establecen los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos a un nivel superior. La presente consultoría se realiza con el objetivo de desarrollar los fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una empresa del sector Jurídico en Colombia.

Para elegir el modelo de competencias laborales a utilizar en el presente Trabajo de Consultoría se recurre a la herramienta de análisis multicriterio, método AHP Analytic Hierarchy Process (Proceso Analítico Jerárquico), el cual plantea variables cuantitativas y cualitativas frente a múltiples objetivos; según Roche y Vejo (2005) “el método parte de la base de que el decisor debe establecer la importancia relativa de cada uno de los objetivos para luego

definir una estructura de preferencia entre las alternativas identificadas” (p.1). El resultado final deriva en una clasificación de las alternativas, indicando la preferencia general asociada a cada una de ellas, permitiendo identificar la mejor alternativa a recomendar.

El método se resume en dos etapas:

Etapas 1. Descomposición del problema de decisión, en el cual se establece la meta general, las posibles alternativas y los criterios de decisión.

Meta general: Escoger el modelo de GHBC adecuado para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

Posibles alternativas: Modelo de Javier Fernández López (2005), Irigoin & Vargas (2002), Modelo Alles (2008), Modelo Herrera (2009).

Criterios de decisión: Se establecen tres criterios de decisión:

Enfoque de competencias laborales: este criterio está direccionado a identificar cuáles modelos contienen competencias comportamentales, funcionales y holísticas. Al comparar los cuatro modelos, solo el de Herrera (2009) contiene estos tres tipos de competencias, los otros tres modelos poseen cada uno una sola de estas competencias.

Alineación de los subprocesos de Gestión del Talento Humano con el direccionamiento estratégico: se busca que el modelo de GHBC para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. contribuya a la alineación de los subprocesos de Gestión del Talento Humano con el direccionamiento estratégico. Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo de Alles (2008), el modelo de Herrera (2009) y el modelo de Fernández (2005) cumplen satisfactoriamente con el criterio y el modelo de Irigoin & Vargas (2002), no hace alusión a este punto.

Optimizar procesos de Gestión del Talento Humano, de manera especial el proceso de formación y desarrollo incluyendo la valoración del desempeño y en alguna medida el proceso de selección. Al comparar cómo los cuatro modelos, encuentro que se quedan en formular las competencias, pero no muestran como hacer procesos de desarrollo y el modelo de Herrera (2009) detalla de una manera sencilla como hacer estos procesos, cumpliendo satisfactoriamente este criterio.

Matriz de comparación de criterios: para elaborar la matriz de comparación de criterios se establece en primer lugar una ponderación para cada uno de ellos, la cual fue asignada por el consultor de la siguiente manera: el criterio de enfoque de competencias laborales tiene la mayor ponderación, que corresponde al 40%; al segundo criterio que es la alineación de los subprocesos de Gestión del Talento Humano con el direccionamiento estratégico se le asignó el peso del 30%, al igual que al último criterio, optimizar procesos de Gestión del Talento Humano; de manera especial el proceso de formación y desarrollo incluyendo la valoración del desempeño y en alguna medida el proceso de selección.

Etapa 2. Diseño de la matriz multicriterio. En segundo lugar, se da una calificación a cada uno de los modelos frente a los tres criterios establecidos, así:

1= poco importante / 2= importancia media / 3= muy importante

A continuación se obtiene el producto entre la ponderación y la calificación ponderada para cada modelo, cuya sumatoria determina la mejor opción con el valor más alto.

En la Tabla 2 se relaciona la Matriz mediante la cual se obtuvo el modelo de Herrera (2009) como el más acertado con una sumatoria de 3.0 frente a 2.0, 1.0 y 1.8 de los otros modelos.

Tabla 6: Matriz multicriterio para la selección del modelo de GHBC.

CRITERIO	PONDERACIÓN	JAVIER FERNÁNDEZ		IRIGOIN Y VARGAS		MARTHA ALLES		ALVARO HERREA	
		CAL	CP	CAL	CP	CAL	CP	CAL	CP
ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES	40%	2	0,8	1	0,4	2	0,8	3	1,2
ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	30%	3	0,9	1	0,3	3	0,9	3	0,9
OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE MANERA ESPECIAL EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO, INCLUYENDO LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EN ALGUNA MEDIDA EL PROCESO DE SELECCIÓN	30%	1	0,3	1	0,3	1	0,3	3	0,9
TOTALES	100%		2,0		1,0		2,0		3,0

Fuente: El autor con base en la metodología de multicriterio.

Como resultado de la Matriz Multicriterio, se ha definido utilizar en el presente trabajo de consultoría el modelo de gestión humana basado en competencias propuesto por Herrera (2009), el cual consta de las tres etapas, con sus correspondientes fases, ya explicadas:

Figura 6: Etapas del Modelo de Gestión Humana basada en competencias.



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de GHBC de Herrera (2.009)

8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

En concordancia a lo anterior, se describen las etapas del modelo de gestión humana basado en competencias, propuesto por Herrera (2009), en su libro, “Modelo aplicado de Gestión Humana Basada en Competencias” y que, para efectos del presente trabajo, con base en los objetivos específicos y otras razones, entre ellas el tiempo, se ha definido abordar la primera y la segunda etapas; Alistamiento e Implementación, ajustando cada etapa al contexto de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

Etapa No. 1.: Alistamiento. La primera etapa del modelo es denominada Alistamiento y como su nombre lo indica hace referencia a las fases que se requieren para que la empresa se prepare y genere las condiciones necesarias para la puesta en marcha del modelo. Esta etapa consta de dos fases:

Fase 1. Diagnóstico organizacional. En esta fase se realiza la validación del direccionamiento estratégico del BSC (Balanced ScoreCard) para confirmar que el modelo a implementar encaje en la propuesta estratégica de la organización; adicionalmente, se realiza la verificación de las prácticas, procedimientos, políticas y documentos de los subprocesos de Gestión del Talento Humano existentes en la organización que se puedan acoplar al modelo. A continuación, se relacionan las actividades correspondientes:

- Reconocimiento organizacional y revisión del direccionamiento estratégico, con el apoyo de los directivos de la organización.
- Revisión de las técnicas e instrumentos utilizados en los subprocesos de Gestión del Talento Humano.

- La ejecución de esta fase se realiza mediante la aplicación de técnicas, como: sesiones de grupo, cuestionarios, entrevistas o análisis documental, con el apoyo principalmente del responsable de los procesos de Gestión del Talento Humano en la organización.

Fase 2. Preparación: Esta fase es una de las más importantes para la implementación del modelo, ya que se requiere contar con el compromiso de todos los colaboradores de las diferentes Sucursales y niveles staff, evitando situaciones que afecten su implementación o mantenimiento.

Teniendo en cuenta que el modelo impacta significativamente los procesos de Gestión del Talento Humano, es imprescindible lograr la adhesión de todos los colaboradores para evitar inconvenientes como la resistencia al cambio en el proceso de implementación del modelo de GHBC.

Para dar inicio a la metodología de la consultoría se debe realizar una presentación formal del modelo de Herrera (2009), a los directivos y colaboradores de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE BOGADOS S.A.S. con el fin de que conozcan y entiendan con claridad: ¿en qué consiste la consultoría y el modelo?, ¿qué cambios se pueden generar en la organización?, ¿qué impacto tiene para cada uno de los colaboradores el modelo de GHBC? y ¿por qué se está desarrollando?

En esta fase adquiere mucha importancia la estrategia del plan de comunicación para dar a conocer el modelo de GHBC y sus actividades a todos los colaboradores, con el fin de que se interesen en el proyecto, participen activamente en la implementación del modelo y se logren los resultados esperados.

Como se aprecia en la Figura 6, el Plan estratégico de Comunicación se debe desarrollar en cuatro momentos:

Figura 7: Estrategia de Comunicación



Fuente: Herrera, A. (2009). Modelo aplicado de gestión humana basada en competencias: manual didáctico. Cali: Sello Editorial Javeriano, p. 17.

Generación de expectativas: esta actividad tiene como finalidad generar la participación del personal que promuevan la formulación de preguntas, tales como ¿qué son las competencias?, ¿en qué consiste el modelo de competencias que se va a implementar?. Esto permite conocer y aprender todo lo relacionado con el modelo de competencias desde los conceptos teóricos, la metodología que se va a utilizar y cómo se involucra a los colaboradores en dicha implementación.

Información amplia y dosificada: el suministro de información referente al modelo debe realizarse de forma gradual y con el medio adecuado que permita llegar a todas las personas involucradas dentro de la empresa.

Presentación formal del modelo: una vez desarrollados los momentos anteriormente descritos, se procede a convocar a todos los colaboradores en reuniones presenciales para aclarar o ampliar inquietudes referentes al modelo.

Información continua: en la medida que se desarrollan las actividades de implementación del modelo se debe proporcionar información permanente y constante de los avances y los resultados que se van logrando con el fin de mantener el tema en la mente de las personas.

En estas fases, se requiere contar con el compromiso de la gerencia, de las accionistas y el liderazgo de los responsables de procesos con la capacidad de compartir el conocimiento con el personal a cargo.

Etapas No. 2. Implementación: La segunda etapa del modelo de gestión humana basado en competencias, consiste en cinco fases, a saber:

Fase 1. Identificación de competencias: En esta fase se identifican tanto las competencias organizacionales como las competencias asociadas con los roles de los cargos.

Competencias organizacionales. La propuesta metodológica para la identificación de las competencias organizacionales se denomina Método Análisis de Factores Claves de Éxito. Teniendo tres lineamientos a aplicar en la consultoría, Discusión, Propuesta - Argumentación y Consenso.

Competencias comportamentales de rol. Para la identificación de las competencias comportamentales de rol se aplica la misma metodología utilizada para la identificación de competencias organizacionales, denominada Método Análisis de Factores Claves de Éxito, con algunos cambios en el procedimiento, así:

Paso Previo – Identificación y definición de roles organizacionales: Con la participación de los grupos conformados en la identificación de competencias organizacionales, a cada grupo se le entrega un listado de todos los cargos de la empresa, con el fin de que identifiquen y clasifiquen los cargos de la organización, por grupos de cargos con características comunes.

Se establecen los diferentes roles organizacionales, clasificando los cargos de la organización de manera horizontal y vertical. En la horizontal se hace referencia a una clasificación jerárquica y en la vertical a las áreas o procesos.

Se solicita a un representante de cada grupo exponer a los demás participantes, la propuesta de clasificación, con el fin de realizar una depuración en plenaria. Adicionalmente, cada grupo expone una definición para cada rol organizacional, que permita identificar qué cargos le corresponden a cada uno.

Fase 2. Perfiles de cargo. Esta fase comprende el diccionario de competencias, matriz de competencias y la elaboración de perfiles de cargos.

Construcción del diccionario de competencias. El diccionario de competencias está constituido por el conjunto de competencias tanto las competencias organizacionales, como las competencias asociadas con los roles de los cargos, con su respectiva definición y descripción detallada. El nombre de las competencias organizacionales y de rol comportamentales está determinado desde el momento de identificación en la Fase 1.

La descripción de cada competencia corresponde a la definición de los criterios de desempeño, los cuales, son los referentes para definir el grado de desarrollo o no de la persona

frente a la competencia establecida. A continuación, se relacionan los grados de desarrollo de las competencias, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 7: Grados de desarrollo de las competencias

Grado de desarrollo	Definición	Descripción
A	Experto/sobresaliente	Persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas. Es referente para otros.
B	Avanzado	Demuestra dominio en la competencia (realización del trabajo), maneja o resuelve situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.
C	Intermedio	Comprende los comportamientos, conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y maneja o resuelve situaciones que no comprometen gravemente los resultados o la estabilidad del proceso.
D	Inicial	Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.

Fuente: Herrera, A. (2009) Modelo aplicado de Gestión Humana Basada en Competencias, Manual Didáctico. Sello Editorial Javeriano. Cali. p. 59.

Partiendo de la premisa que de manera general, un diccionario de competencias es un compendio de términos con su correspondiente definición y, con frecuencia, aspectos relativos al término que le aportan elementos descriptivos, más allá de solamente la definición; el diccionario de competencias es el compendio de todas las competencias requeridas para el desempeño de las personas en la Organización, identificadas en la Fase I del proceso de implementación del modelo, cada una identificada con su correspondiente nombre, definición y descripción.

La definición de las competencias comportamentales hace referencia a la construcción gramatical o enunciado mediante el cual se especifica la capacidad de que da cuenta la correspondiente competencia.

La descripción de las competencias corresponde a la construcción de los criterios de desempeño mediante los cuales, las competencias, se operacionalizan para su uso en los diferentes procesos propios de la Gestión del Talento Humano, como: la evaluación y el desarrollo de personal, la incorporación de nuevos colaboradores, y los demás procesos que sean alineados con el nuevo modelo de GHBC.

Elaboración de la matriz de competencias. Para el desarrollo de la matriz de competencias, se listan de manera vertical los cargos y de manera horizontal las competencias organizacionales, de rol comportamentales y específicas, luego se realiza un análisis cruzado para identificar que competencias le corresponden a cada cargo, estableciendo el grado de desarrollo que se requiera.

Elaboración de perfiles de cargo. Se define el instrumento (formato) para la descripción de cargos, el cual incluye las competencias requeridas para el desempeño tanto organizacionales de rol y específicas y los grados definidos en los casos aplicables.

Fase 3. Formulación PIM. Comprende el diagnóstico de brechas, la documentación de las necesidades de mejoramiento, y el PIM concertado.

Con el fin de que la organización tome las acciones necesarias para que el personal cumpla con un estándar mínimo requerido en los grados de desarrollo de las competencias definidos en los perfiles, en esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

Diagnóstico de brechas y documentación de necesidades. En esta actividad se establecerán los instrumentos necesarios para el diagnóstico de brechas de competencia, como herramienta para la documentación de necesidades de mejoramiento de las competencias de cada persona frente a los grados de competencia establecidos en los perfiles de cargo,

instrumento que deberá aplicarse en la empresa en el momento que la gerencia decida realizar esa identificación preliminar de brechas de competencia.

Concertación del plan individual de mejoramiento PIM. Es importante acotar que para la consultoría en la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. por determinación gerencial, se realizará una prueba piloto de formulación del plan individual de mejoramiento PIM, pues su aplicación plena o completa se logrará en el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Fase 4. Diseño del Instrumento para la evaluación de competencias.

Definición de técnicas e instrumentos de Evaluación.

Existen diferentes técnicas e instrumentos de evaluación a ser aplicadas en las instituciones, pero vamos a regirnos al modelo 360° de Alles, M. (2008). La particularidad y los beneficios de este tipo de evaluación, se vale de diferentes y variadas fuentes de información.

Teniendo en cuenta que el modelo de competencias está desarrollado desde un enfoque holístico, se ha definido como herramienta para el caso de la OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S, aplicar la técnica de evaluación 360°, Alles, M. (2008).

Para Alles, M. (2008), “El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”.

Es en el rendimiento del personal donde se llega a conocer la veracidad y objetividad de este proceso, va a repercutir de una forma directa en la motivación del personal, provocando

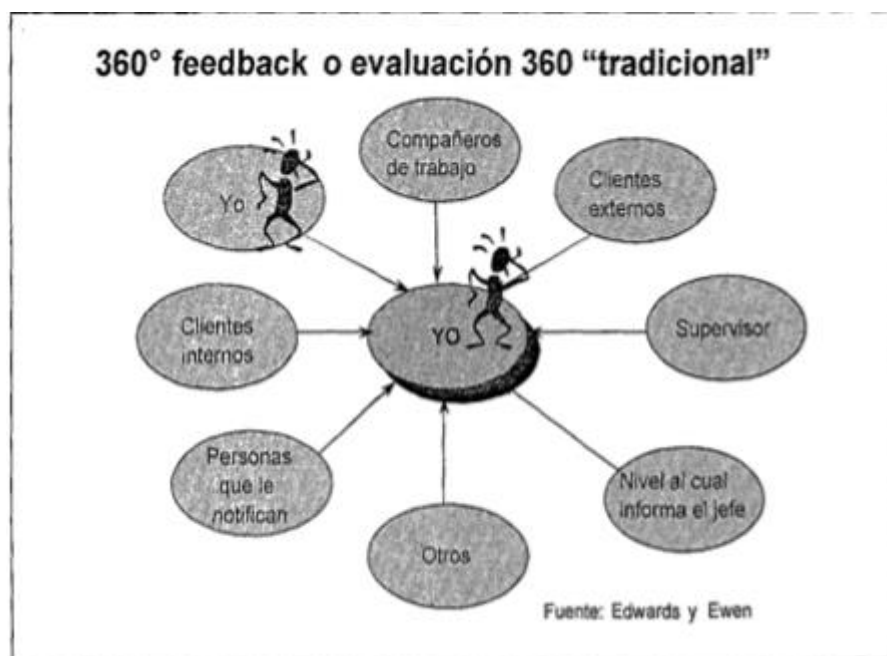
una resistencia mayor o menor a futuras evaluaciones. Su aplicación y sus resultados son válidos para una decisión en la compensación, promoción o alguna decisión directiva.

La retroalimentación en un proceso de evaluación es medular, tanto para el evaluado como para el departamento administrativo y los niveles de coordinación, conocer el estado de alcance de los objetivos planteados en las diferentes áreas, ya sea mediática, continua o procesal; el establecimiento de parámetros estandarizados de evaluación facilita la objetividad de la misma, es por ello que en lo posible debemos basarnos en mediciones de carácter cuantitativo.

La evaluación de desempeño de 360°, “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes” Alles, M. (2008), puesto que con esta metodología la evaluación de 360° es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar en su entorno laboral.

La autora Alles, M. (2008), Tomando como referencia a los autores, Mark, E y Ewen A. (1.996), presentó un esquema explicativo sobre quienes intervienen en un método de 360°.

Figura 8: Esquema de Evaluación 360°



Fuente: Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica, pág 147.

Como surge claramente del gráfico, una persona, a quien se denomina "Yo", puede ser evaluada por ocho sujetos diferentes:

- a) Él mismo (Autoevaluación)
- b) Clientes internos
- c) Compañeros de trabajo, pares de su posición
- d) Su supervisor
- e) El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe
- f) Otras personas, por ejemplo, proveedores

Para que este método no se torne burocrático, no evalúan todos a todas, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar el empleado también se evalúa a sí mismo.

La evaluación de 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme a las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes:

- a) Medir el Desempeño del personal
- b) Medir las Competencias
- c) Diseñar Programas de Desarrollo.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas, así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

A continuación, se describe los pasos a seguir en la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S., modificados acorde con la realidad de la compañía, siguiendo el proceso de evaluación de 360° de la autora Martha Alles:

Diseño del instrumento de evaluación

La evaluación de la competencia debe garantizar una confirmación efectiva y evidente de que tanto el desempeño técnico como de comportamiento del evaluado, corresponden al que se ha definido en la descripción de la competencia.

La evaluación debe tener como propósito la identificación de las necesidades de mejoramiento de las personas, por lo cual, se debe garantizar que esta no se equivoque en la intención neta de comparar entre unos y otros quién es bueno y quién no.

Definición de la técnica e instrumento de evaluación. Conceptualmente la evaluación de competencias es la obtención de evidencias que permitan identificar cuál es la situación de la persona en relación con la competencia y el grado de desarrollo requerido de ésta para el desempeño del cargo, por tanto, la evaluación de competencias tiene las siguientes características:

- Es individual ya que, a cada persona de acuerdo con las competencias requeridas para su desempeño, se le evalúa con un instrumento acorde a dichas competencias. No se puede aplicar el mismo instrumento para todos los cargos.
- Se requiere la construcción de múltiples instrumentos de evaluación.
- Se requiere una muy buena planeación dado el rigor que demanda la recolección de evidencias.
- No se descalifica a nadie, se debe entender que las personas pueden mejorar y alcanzar los niveles esperados de desempeño. En ese sentido, la evaluación permite establecer o identificar las oportunidades o áreas a mejorar de cada persona evaluada.
- Con base en los criterios de desempeño o comportamientos observables que describen las competencias, se define la técnica de evaluación, que para esta Consultoría cómo dijimos anteriormente se desarrollará la Técnica de Evaluación por Competencias de 360° y posteriormente el instrumento a aplicar en cada caso.

Citando a Alles, la autora desarrolla el camino que debe de seguirse en un proceso de evaluación de 360°. El cual describo a continuación:

- Definición de las competencias tanto Comportamentales como de Rol de la Organización y/o del puesto según corresponda: En el caso de que la Organización ya tuviese implementado un sistema de evaluación de desempeño por competencias, las competencias a evaluar deben de ser las mismas y en la aplicación del método de 360° se toman en cuenta un número menor de competencias, que pueden ser las competencias organizacionales.

- Diseño de la herramienta: Es decir el cuestionario o formulario, asegurando su carácter anónimo donde el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Evaluar las conductas del empleado en condiciones normales, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente.

2. La segunda valoración que se considera es la frecuencia, es decir, la evaluación de comportamientos pero en condiciones especiales: estrés, plazos, cortos, tareas de alta complejidad, etc.

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores. Los posibles evaluadores son: el superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Los evaluadores dentro de cada categoría son elegidos por el evaluado.

- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones. Estas dos actividades son realizadas por un consultor externo a la organización con el fin de preservar la confidencialidad de la información.

- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

- Informes. El informe de resultados sólo se entrega al evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Ciclo de Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño se realizará de manera anual: en el mes de julio de este año para evaluar el período comprendido entre agosto del año anterior y junio de este año. En el cuál se evaluarán los resultados cuantificables y no cuantificables del período, lo cual servirá de base para la planificación de metas y acciones de manera permanente y para dar seguimiento al plan de desarrollo y crecimiento del personal.

Adicionalmente y con carácter formal, se realizará semestralmente una sesión de seguimiento y asesoría que permitirá a cada Coordinación o responsable de área, reunirse con cada uno de sus colaboradores para evaluar el grado de avance, realizar ajustes y planificar acciones orientadas a garantizar la consecución de las metas establecidas. Esta sesión se realizará durante el mes de Julio.

9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

9.1. ALISTAMIENTO.

Esta primera etapa se inició con el Diagnóstico Situacional del Departamento Administrativo, encargado del área de Gestión del Talento Humano en la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. se realizó un reconocimiento situacional de la organización, se validó el direccionamiento estratégico actual con que se cuenta y se evaluaron también las políticas de Gestión del Talento Humano con sus procedimientos soportes de estas mismas.

9.1.1. Diagnóstico

Inicialmente se realizó la fase No.1 del diagnóstico aplicando la técnica de sesiones de grupo, con la participación de la Gerencia General, y la Coordinación de Gestión del Talento Humano. Las actividades que se realizaron en esta fase fueron las siguientes:

Reconocimiento organizacional y revisión del direccionamiento estratégico, con el apoyo de la Coordinación Administrativa. La organización tiene definido el direccionamiento estratégico para los años 2018-2023, el cual se presenta en el capítulo correspondiente a contexto organizacional. Al realizar la validación de dicho direccionamiento estratégico o BSC, se encontró que está definido de acuerdo con los parámetros teóricos y a las condiciones del entorno interno y externo de la Organización, es acorde con el modelo de GHBC a implementar de Herrera (2009) y cada año se revisará y se actualizará.

Revisión de las técnicas e instrumentos utilizados en los subprocesos de Gestión del Talento Humano. Con relación a los subprocesos de Gestión del Talento Humano, se encontró lo siguiente:

Selección y Contratación: el subproceso para seleccionar el personal en la Organización desde un modelo de gestión humana no se encuentra especificado, ya que las funciones se hacen implícitas por parte de la Coordinación Administrativa, en tanto se cumplan las actividades requeridas y se brinde solución a las situaciones cotidianas de la organización en materia de selección, ya que no se cuenta con un cargo específico encargado de desarrollar estas funciones.

A partir del año 2018 se ha venido tercerizando este proceso a través de empresas competentes en el proceso de selección. El último año se contrató a la empresa ADECCO para desarrollar todo el proceso de selección para el cargo de Coordinación Financiera. También se identificó en esta etapa de Diagnóstico que existen falencias en algunas descripciones de cargos y perfiles, ya que no se cuentan con sus manuales de funciones actualizados para algunos cargos, y sin evaluar las competencias necesarias para dichos cargos y tampoco se encontró una estructura salarial en un formato específico definido.

Un ejemplo de la falta de claridad en los perfiles de cargos, es el de las Asistentes Administrativas, una problemática que se identificó en la estructura organizacional sin estar claro los cargos a quienes deben responder jerárquicamente, pues estos cargos están actualmente dependiendo en la estructura organizacional de la Coordinación Administrativa, pero tienen una directa relación laboral y funcional con el cargo de los Abogados Regionales, quienes a su vez en la estructura dependen directamente de la Coordinación Jurídica. Adicionalmente, las Asistentes Administrativas desempeñan labores de dependientes judiciales. En consecuencia, no hay un orden jerárquico claro que dictamine a quien reportan y

se ha detectado que no ha habido una explicación clara de funciones ni capacitación por lo que en ocasiones, los resultados del BSC para estos cargos no son los mejores.

Inducción: existe actualmente un manual de inducción general para el ingreso del personal en la Organización, con una política de inducción general, con formatos requeridos en esta etapa.

Capacitación: después de realizar la medición de los Factores de Riesgo Psicosocial, se establecieron las necesidades de capacitar de forma global al personal, para lo cual la Coordinación Administrativa encargada de la gestión del talento humano, evalúa y gestiona el plan de capacitación para los colaboradores que requieran alguna capacitación acorde con su cargo, para mejorar su desempeño y el del área específica. Sin embargo, algunas veces se realiza un sondeo entre las Coordinaciones y los Abogados Regionales, para que informen cuáles son sus requerimientos de formación específica puntualmente. La Coordinación Administrativa y de Gestión Humana en conjunción con la Gerencia General, evalúan la pertinencia y otorgan los espacios o permisos correspondientes para capacitar el personal que lo requiera y en algunos casos si requieren prestamos, se autoriza y se asignan el préstamo a través de descuentos de nómina, aplicándoles la política de préstamos vigente, que permite la capacidad de endeudamiento del colaborador hasta tres veces el monto del salario devengado, con una tasa de interés al cero por ciento (0%) y con un plazo máximo de 12 meses para el pago.

Evaluación: No se ha realizado la primera evaluación de desempeño en la Organización. En el año 2019 la Gerencia General, juntamente con la Coordinación Administrativa, realizó la adaptación de un formato de evaluación de desempeño ponderando las principales funciones que interactuaban con los objetivos específicos del Plan Estratégico 2018 - 2023 a través del BSC. Una vez se cuente con los resultados de la consultoría, para la evaluación 360° correspondiente al año 2020, se proyecta realizar en Julio del año en curso. Como referente a

considerar, el alcance de los objetivos organizacionales del cierre del año 2020 del Direccionamiento Estratégico. La meta referente a los resultados está enfocada en los cinco (5) Lineamientos Estratégicos del BSC como son; 1) Garantizar la Rentabilidad Económica, manteniendo unos gastos operacionales y no operacionales en el nivel requerido. 2) El conocimiento del mercado, manteniendo una fuerte presencia en el mercado objetivo e iniciando una diversificación del portafolio de servicios, creando nuevas líneas de negocio. 3) Posicionamiento de la marca, gestionar y desarrollar el plan de mercadeo. 4) El mejoramiento interno, logrando la excelencia operacional, asegurando la efectividad en los procesos jurídicos y en la estandarización de los procesos internos y por último el 5) Mejoramiento de las TIC`S, gestionar exitosamente el aplicativo tecnológico con el talento humano y asegurar el buen manejo de la documentación a través de los procesos de gestión documental.

Con relación al estado de los subprocesos de Gestión del Talento Humano detallados anteriormente, se encontró que en algunos hay unos parámetros establecidos para la gestión del talento humano, en los cuales se tienen amplias posibilidades de mejora con miras a optimizar los resultados esperados o requeridos en la organización, por lo cual, el Modelo de GHBC a implementar contribuye a la formalización de los subprocesos de Gestión del Talento Humano.

9.1.2. Preparación

Se llevó a cabo la socialización, inicialmente ante las Coordinaciones Administrativa, Jurídica y Financiera y demás colaboradores de la Organización. En dicha reunión se presentó el Modelo de GHBC de Herrera (2009) con el fin de que el personal interno de la Organización conozca este modelo a aplicar y esclarecer posibles dudas generadas, donde se planteó que la forma de recopilación de la información se realizará a través de las entrevistas grupales e individuales con cada uno de las Coordinaciones, y con base en el diccionario de competencias.

La Gerencia General planteó una idea global de las competencias que deberán tener cada integrante de su equipo; con base en esta información se hizo el diseño de las entrevistas, las cuales fueron socializadas con cada integrante del equipo y se programaron citas para hacerlas con el personal que pudiera responderla presencialmente, siguiendo los protocolos de bioseguridad impartidos por el gobierno central para evitar el contagio del COVID-19 y de manera virtual con el personal de las otras sucursales; se explicó también que cada uno de sus aportes se compararía y complementarían con el de la Gerencia General, para lograr consolidar la información permita un mejor diseño del MODELO.

Para dar inicio a esta Fase No.2, se conformó un panel de expertos al interior de la Organización integrado por personas que ocupan los siguientes cargos:

- Dirección Staff
- Gerencia General
- Coordinación Administrativa y de Gestión del Talento Humano
- Coordinación Jurídica
- Coordinación Financiera

Después de conformado el equipo de trabajo, se destacó la importancia de la estrategia de comunicación, a través del plan de comunicación el cual debe buscar fundamentalmente lo siguiente:

- ¿Qué? Que la gente se motive y se interese por el Modelo a implementar.
- ¿Cómo? Que la gente se entere de lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.
- ¿Para qué? Que la gente conozca cual será el resultado esperado por la

Organización.

Teniendo en cuenta los cuatro momentos de la estrategia de comunicación propuestos en la metodología se procedió a implementarlos, así:

Generación de expectativas: se estableció una estrategia de comunicación en las carteleras en las instalaciones de las principales Sucursales de la Organización, en un lugar visible y de fácil acceso para todos los colaboradores, con el fin que, por ese medio expresen todas sus preguntas e inquietudes respecto al alcance del modelo a implementar y/o las envíen vía email a la Coordinación Administrativa.

Información amplia, bien dosificada: se definió el diseño de un boletín virtual (ver Anexo A) como método de comunicación para llegar a todos los colaboradores de la organización y suministrar información referente al modelo de GHBC forma periódica y gradual.

Presentación formal del modelo: se realizó una presentación del modelo de GHBC de Herrera (2009) a implementar, las implicaciones internas y externas, con el fin de sensibilizar a las personas sobre la importancia de la gestión por competencias. Para ello, se realizó una introducción teórica del origen y la evolución histórica de la gestión por competencias y su relevancia para la organización.

Información Continua: por medio del boletín virtual se divulga información referente a la organización, avances y resultados del modelo de GHBC, con el fin de mantener el tema en la mente de las personas, es decir, que no se quede en el pasado y generar una constante “recordación de marca”.

9.2. IMPLEMENTACIÓN

En esta segunda Etapa se estructura y se pone en marcha el modelo de GHBC de Herrera (2009) aplicado a la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. con el desarrollo de las siguientes fases:

9.2.1. Identificación de las Competencias

La identificación de competencias se desarrolla de acuerdo con el procedimiento planteado en el capítulo 8. Metodología de Intervención, donde se describen los pasos a seguir para desarrollar dicha fase.

9.2.2. Competencias Organizacionales

El grupo directivo de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. adelantó el proceso de identificación de competencias organizacionales de acuerdo con el método de Análisis de Factores Claves de Éxito. A continuación, se relacionan las actividades realizadas:

Desarrollo. Para iniciar se conformaron grupos de trabajo, tanto para esta sesión como para las siguientes, así:

- Grupo No 1. Conformado por:
 - Coordinación Administrativa y de Gestión del Talento Humano.
 - Coordinadora Jurídica

- Grupo No 2. Conformado por:
 - Gerente General.

- Dirección Staff
- Coordinación Financiera.

Los grupos conformados por representantes de las diferentes áreas de trabajo en la organización realizaron el análisis, interpretación y comprensión del Direccionamiento Estratégico del BSC y sus lineamientos estratégicos, para definir de manera grupal los comportamientos que deben evidenciarse en todo el personal de la Organización, contribuyen a alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico.

Propuesta y argumentación. Se realizó un listado preliminar de competencias organizacionales (ver tabla 5), como resultado de las propuestas que cada grupo expone ante la plenaria, con su respectiva definición y argumentación del por qué se seleccionan.

Tabla 8: Listado Preliminar de Competencias Organizacionales

Grupo	Competencia	Definición	Por qué se selecciona
Grupo No. 1.	Orientación al Logro	Capacidad para cumplir los objetivos planteados por medio del esfuerzo que hacen las personas ya sea como individuos o en un equipo de trabajo.	Porque en la Organización se requiere que todas las personas aporten al cumplimiento del direccionamiento estratégico.
	Autodesarrollo	Capacidad para adquirir nuevas habilidades y el compromiso que debe tener cada persona para pensar y decidir por sí mismo.	La dinámica organizacional de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S. exige que las personas se interesen por su desarrollo personal y profesional.
	Proactividad	Capacidad para desarrollar acciones de forma creativa para generar mejoras, asumiendo la responsabilidad de los resultados.	Las condiciones del entorno organizacional, y las situaciones que se presentan día a día, promueven que el personal se desenvuelva de forma activa y oportuna.
	Comunicación	Capacidad de compartir una información de forma clara y entendible utilizando medios eficientes.	Porque para la Organización la comunicación es clave para el éxito de sus procesos.
	Orientación al cliente	Capacidad de demostrar sensibilidad hacia los requerimientos de los clientes, anticipadamente para satisfacerlas de forma efectiva.	Para la Organización es prioridad reconocer las necesidades del cliente, para que en el desarrollo de los servicios se cumplan satisfactoriamente dichas necesidades.
	Orientación al resultado	Cumplir con los objetivos propuestos en el direccionamiento estratégico de la empresa, realizando un trabajo único y excepcional.	La razón de ser de la organización está enfocada en la asesoría, elaboración, desarrollo y ejecución de los procesos jurídicos en las diferentes áreas del Derecho.
	Productividad	Generar un resultado optimizando eficientemente los recursos.	Para la realización de los diferentes procesos administrativos y jurídicos se espera que el personal tome las medidas necesarias para que la ejecución de gastos y costos no exceda el presupuesto.

Grupo	Competencia	Definición	Por qué se selecciona
Grupo No. 2.	Trabajo en equipo	Cooperar activamente con los compañeros del grupo de trabajo, integrando esfuerzos para la consecución de las metas organizacionales.	Para la Organización es importante que sus colaboradores unan sus esfuerzos para el logro de los objetivos Organizacionales.
	Liderazgo	Capacidad para lograr los objetivos o metas planteadas por medio de la influencia positiva a su equipo de trabajo, aprovechando los aportes de cada persona a su cargo.	Porque se requiere que las personas ejerzan un liderazgo para lograr los mejores resultados en beneficio de la Organización.
	Mejoramiento continuo	Mejorar los resultados por medio del continuo análisis de los procesos y la experiencia, con el fin de identificar necesidades de mejora en la calidad de los mismos.	En la Organización se requiere el análisis permanente de los procesos para realizar mejoras que conlleven a óptimos resultados.
	Flexibilidad	Capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes para lograr los objetivos determinados.	Porque en la Organización se requiere que el personal esté dispuesto a adaptarse a los cambios que la situación exija.
	Orientación al cliente	Capacidad para entender las necesidades del cliente, teniendo como base el conocimiento de las expectativas del mismo, con el fin de realizar un trabajo que exceda dichas expectativas.	Porque el compromiso de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S. Está enfocado a la asesoría jurídica y al desarrollo y elaboración de los procesos jurídicos que vayan un paso más allá de las expectativas del cliente.
	Trabajo en equipo	Capacidad que tiene cada persona para establecer relaciones de cooperación, preocupándose por cumplir las responsabilidades de su grupo de trabajo.	El personal de Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S. debe cooperar en la realización de las actividades, buscando el logro de los objetivos de forma colectiva no individual.
	Mejoramiento continuo	Capacidad de promover acciones para mejorar los procesos y las condiciones existentes, usando métodos adecuados para identificar oportunidades, implementar soluciones y medir el impacto.	En la organización se busca el mejoramiento de procesos de forma continua, para garantizar los mejores resultados, implementando soluciones a deficiencias detectadas.
	Orientación al resultado	Capacidad de gestionar las funciones a su cargo de forma efectiva y productiva.	Porque para la organización es importante que el personal realice eficientemente las actividades a su cargo, para minimizar reprocesos que pueden generar gastos adicionales.

Fuente: Elaboración Propia..

2/2

NOTA: En estos dos cuadros se muestran las propuestas tal como fueron presentadas por el grupo.

Material de Consenso. Se analizaron las competencias expuestas en el listado preliminar, así como la pertinencia y objetividad de cada propuesta, y se realizó la discusión y depuración. Para finalmente, definir cinco competencias comportamentales que deben demostrar todas las personas vinculadas a la Organización (ver tabla 6):

Tabla 9: Competencias Organizacionales de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE

Competencia Organizacional	Definición
Orientación al logro	Realizar bien el trabajo y cumplir con un objetivo propuesto, realizando algo único y excepcional.
Orientación al resultado	Gestionar las funciones a su cargo en forma rápida y confiable, siendo recursivos y dinámicos.
Orientación al cliente	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes, anticipándose a reconocerlas y satisfacerlas.
Trabajo en equipo	Colaborar y cooperar activamente con los demás, formando parte de un grupo, integrando esfuerzos para la consecución de las metas comunes alineadas con la estrategia organizacional.
Mejoramiento continuo	Promover acciones para mejorar los procesos y las condiciones existentes, usando métodos adecuados para identificar oportunidades, implementar soluciones y medir el impacto.

ABOGADOS S.A.S.

Fuente: Elaboración propia.

Para evidenciar que efectivamente se realizó la identificación de competencias organizacionales, de acuerdo con la metodología propuesta en la presente investigación, se realizó la revisión y validación de dichas competencias, contando con la participación de los grupos de trabajo conformados inicialmente.

En primer lugar, se revisó que la expresión o definición cumpliera con los siguientes puntos en su redacción:

- Si la definición escrita se ajusta a la realidad y si está expresada en términos de capacidad.
- Si la forma como está escrita cumple con la estructura gramatical Verbo+ Objeto + Condición.
- Que la forma como está escrita sea entendible y aplicable a todos los cargos de la empresa.
- En la tabla 7 se evidencian los cambios o ajustes realizados a las competencias organizacionales definidas.

Tabla 10: Validación de competencias organizacionales OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

Competencia Organizacional	Definición
Orientación al logro	Realizar bien el trabajo y cumplir con un objetivo propuesto, realizando algo único y excepcional. <u>Nueva propuesta:</u> Gestionar de la mejor manera los procesos a cargo, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.
Orientación al resultado “Se elimina de las competencias organizacionales porque se integra con la competencia orientación al logro”.	Gestionar las funciones a su cargo en forma rápida y confiable, siendo recursivos y dinámicos.
Orientación al cliente.	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes, anticipándose a reconocerlas y satisfacerlas.

Trabajo en equipo	<p>Colaborar y cooperar activamente con los demás, de formar parte de un grupo, integrando esfuerzos para la consecución de las metas comunes alineadas con la estrategia organizacional.</p> <p><u>Nueva propuesta:</u> Integrar esfuerzos para la consecución de metas comunes alineadas con la estrategia organizacional.</p>
Mejoramiento continuo.	<p>Promover acciones para mejorar los procesos y las condiciones existentes, usando métodos adecuados para identificar oportunidades e implementar soluciones y medir el impacto.</p> <p><u>Nueva propuesta:</u> Promover acciones que mejoren los procesos, implementando acciones y soluciones acordes con las oportunidades y necesidades identificadas.</p>
Planificación y Organización	<p>Realizar actividades en forma efectiva, con base en metas y prioridades, optimizando recursos, tiempos y acciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9.2.3. Competencias de Rol

Identificación y definición de los roles organizacionales. Con el listado de los cargos existentes dentro de la organización, cada grupo realizó su clasificación de acuerdo con su rol y/o proceso de manera horizontal y vertical.

Horizontal. Hace referencia a la clasificación de los cargos con base en los niveles jerárquicos que hay en la Organización. Ejemplo: el cargo de Dirección Staff, Gerente General, y Coordinaciones.

Vertical. Clasifica los cargos por áreas o procesos que hay en la organización. Ejemplo: área administrativa, área jurídica, área financiera.

A continuación, la tabla 8 muestra la clasificación de los cargos de la empresa de manera horizontal y vertical:

Tabla 11: Clasificación de los cargos de la empresa

HORIZONTALES	
ROL	CARGOS
Directivo	Directora de Staff
	Gerente General
	Psicologa organizacional
	Directora de nuevas unidades estrategicas de negocio - UEN
	Directora de inmuebles
Coordinación	Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana
	Coordinadora Juridica
	Coordinadora Financiera
Abogados	Abogado Asesor Regional Cundinamarca
	Abogado Regional Cauca
	Abogado Regional Pasto
Asistentes	Asistente Adm y de RH Popayan
	Asistente Contable
Auxiliares	Auxiliar Administrativa Cali
	Auxiliar Administrativa Bogotá
	Auxiliar Administrativa Pasto
	Auxiliar Administrativa Neiva
	Auxiliar Administrativa Tumaco
	Auxiliar Administrativa Villavicencio
	Servicios Generales
	Mensajeros

VERTICAL	
ROL	CARGOS
Administrativo	Directora de Staff
	Gerente General
	Psicologa organizacional
	Directora de nuevas unidades estrategicas de negocio - UEN
	Directora de inmuebles
	Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana
	Coordinadora Juridica
	Coordinadora Financiera
Comercial	Abogado Asesor Regional Cundinamarca
	Abogado Regional Cauca
	Abogado Regional Pasto
Operaciones	Asistente Adm y de RH Popayan
	Asistente Contable
	Auxiliar Administrativa Cali
	Auxiliar Administrativa Bogotá
	Auxiliar Administrativa Pasto
	Auxiliar Administrativa Neiva
	Auxiliar Administrativa Tumaco
	Auxiliar Administrativa Villavicencio
	Servicios Generales
	Mensajeros

Fuente: Elaboración propia.

2/2

Discusión. Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la Organización y la clasificación definida anteriormente, se propuso una discusión por cada grupo de trabajo para identificar las competencias que corresponden a cada rol.

Se hizo el planteamiento de la siguiente pregunta: “¿Qué competencias comportamentales deben tener las personas que desempeñan cargos en cada rol (ejemplo Directivo) de la empresa para que puedan contribuir de manera efectiva a alcanzar los propósitos establecidos en el direccionamiento estratégico?”.

Frente a la pregunta planteada se aclaró lo siguiente:

¿Qué son competencias comportamentales? Se explicó que el concepto de competencia se puede referenciar bajo la figura del iceberg de Spencer y Spencer (1993), quien está compuesto en una parte por unos saberes fácilmente visibles, conocimientos y habilidades (saber y saber hacer) y en el fondo por unos saberes no visibles relacionados con la actitud de la persona, su motivación, lo que piensa de sí misma, autoconcepto y autoimagen, lo que piensa de los demás y se refleja en las relaciones (saber ser).

Por consiguiente, el concepto de competencia se divide en dos: competencia técnica o específica y competencia comportamental o transversal. Las competencias comportamentales están basadas en el saber ser, la forma como la persona es capaz de actuar acuerdo a las creencias, a la manera como se relaciona, de acuerdo con cómo se siente.

Con base en lo anterior, los integrantes de cada grupo propusieron y discutieron una o dos competencias comportamentales para cada rol y sus cargos, con la correspondiente definición y explicación del por qué son seleccionadas.

Propuesta y argumentación. Se realizó un listado preliminar de competencias comportamentales para cada rol (ver tabla 9), como resultado de las propuestas que cada grupo expuso ante la plenaria, con la respectiva definición y argumentación de por qué se selecciona.

Tabla 12: Listado preliminar de Competencias de Rol Comportamentales.

Rol	Grupo	Competencia	Definición	Por qué se selecciona
Directivo	Grupo No. 1.	Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	Si un líder es bueno en lo que hace los demás lo siguen y apoyan. Si el líder no es el modelo de persona a seguir de muchos, cada uno ira por un lado diferente. No todo el mundo es líder y no todo mundo podría ser jefe.
		Pensamiento estratégico	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales. Identificando acciones, responsables, plazos y recursos para alcanzarlas. Estar un paso adelante, establece objetivos claros, traduce los objetivos con planes prácticos y factibles, busca soluciones y establece planes alternativos de acción.	Se pensó en las cuatro direcciones y las tres coordinaciones.
		Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación. Acciones concretas y consecuentes con la decisión.	
	Grupo No. 2,	Pensamiento estratégico	Habilidad de comprender rápidamente los cambios que se dan en el entorno, las oportunidades y amenazas dentro de la organización para así identificar un direccionamiento estratégico a corto plazo.	Porque abarca el direccionamiento estratégico de la Organización
			Capacidad de detectar oportunidades para negociar en el momento oportuno y también incluye la capacidad cuando se debe tomar la decisión de anular un negocio o remplazarlo por otro.	
		Liderazgo	Importancia de tener un líder que logre la influencia sobre los demás, capacidad de persuasión o de impresionar con el fin de lograr lo que se desea.	Porque el directivo tiene que ser un líder.

Rol	Grupo	Competencia	Definición	Por qué se selecciona	
Coordinación	Grupo No. 1.	Comunicación	Capacidad de escuchar y hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, comprender la dinámica del grupo y el diseño efectivo incluye la capacidad de comunicar por escrito con claridad.	Correcta comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa.	
		Calidad de Trabajo	Tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad, poseer la capacidad de comprender los aspectos complejos, demostrar la capacidad para trabajar en las condiciones de su mismo nivel y niveles diferentes, tener buena capacidad de discernimiento, compartir con los demás conocimiento profesional, basarse en los hechos y la razón, interés en aprender.	Los cargos de este rol son coordinadores, cada uno es dueño de un proceso para el cual tiene un conocimiento específico. Demostrando credibilidad que sabe y conoce, capacidad de poderlo transmitir de poder interactuar. Interés de estar aprendiendo y mejorando.	
	Grupo No. 2.	Empoderamiento	Capacidad de asumir una responsabilidad con un gran sentido de compromiso y autonomía personal.	Como cada uno es dueño de su proceso debe tener la responsabilidad con compromiso mirando la manera más eficaz para que funcione.	
		Capacidad de Gestión	Capacidad de gestionar de manera eficaz las tareas para lograr los resultados. Los dueños de los procesos deben mirar la manera más eficaz de llegar a los resultados, lo cual se ve en diferentes personas.	La habilidad que tienen las personas para gestionar las tareas y procesos a su cargo para lograr resultados.	
	Administrativo	Grupo No. 1.	Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Todos deben tener esta competencia.
			Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones crear oportunidades y mejor resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	Porque se requiere personas que pueden trabajar sin una supervisión constante.
Búsqueda de la excelencia			Compromiso con eficiencia y eficacia, las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque hacen su trabajo cada día mejor aún si tienen que asumir más trabajo, no están satisfechos, buscan el mejoramiento.	Se escogió porque la eficiencia y eficacia tiene que ver con la mejora continua y la productividad.	
Autodesarrollo			Crecimiento personal de cada cargo y así mismo colaborando con el crecimiento de las personas que se le asignaron. Capacidad de una persona para lograr objetivos.	Porque define el área administrativa como el apoyo, se descarta porque este incluida en mejoramiento.	
Compromiso			El esfuerzo permanente para lograr objetivos.	Define muy bien lo que el rol administrativo realiza, apoyo a otras áreas.	
Grupo No. 2.		Planificación y organización.	Capacidad de terminar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción los plazos y recursos requeridos. Incluyendo instrumentación de mecanismos seguimiento y verificación de la información.	Para los cargos que están en el rol administrativo, deben planificar y organizar su propio trabajo estableciendo prioridades y metas.	
			Confidencialidad	Capacidad de proteger la información que la empresa le proporciona como datos, información sensible o personal que pueda comprometer a la organización.	Porque todos los cargos del rol administrativo manejan información crítica y delicada.
		Planificación y organización	Se anticipa a los puntos críticos de una situación o problema, permite hacer la planeación para anticiparse a los hechos. Es recursivo y puede simultáneamente realizar diversos proyectos complejos.	Porque a través de una planificación y organización adecuada, se definen las prioridades y objetivos a los que se quiere llegar.	
			Capacidad de solucionar situaciones críticas en un momento dado, establece planes y objetivos a largo plazo. Define prioridades y tareas que se deben realizar simultáneamente. Organiza y administra adecuadamente el tiempo.		
		Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad.	Apoyo a todas los directivos en pro del beneficio para toda la organización y de los objetivos comunes. Piensa primero en las posibilidades y beneficios del grupo y los de la organización.	Porque se piensa en la parte humana y la organización y son requisitos que se debe cumplir.	

Rol	Grupo	Competencia	Definición	Por qué se selecciona
Comercial	Grupo No. 1.	Orientación al servicio	Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades, de las expectativas de clientes internos y externos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.	Se escoge porque va dirigido al cliente, se evidencia en la visión y misión de la Organización (las cuales están enfocadas a las expectativas del cliente). También se habla de clientes internos y externos.
		Negociación	Crear ambientes o relaciones duraderas y utilizar técnicas de negociación que sean ganar y ganar.	Clave fuerte de los cargos del rol comercial el poder de negociación para garantizar la sostenibilidad y durabilidad de la empresa a largo plazo.
	Grupo No. 2.	Profundidad en los conocimientos de los productos y/o servicios	Se refiere a la capacidad de conocer los productos y/o servicios, estudiando siempre la factibilidad y viabilidad y la capacidad de adaptación a las necesidades o requerimientos del cliente.	Se escogieron porque se debe tener un buen dominio y aprensión de lo que hace y ofrece ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.
			Teniendo en cuenta los gustos, preferencias y necesidades.	
			El grupo está de acuerdo con la definición y la explicación del porque fue seleccionada la competencia del Grupo # 2.	
	Operaciones	Grupo No. 1.	Planificación y organización	Capacidad de terminar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción los plazos y recursos requeridos. Incluyendo instrumentación de mecanismos seguimiento y verificación de la información.
Pensamiento analítico			Capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes e identificando sus implicaciones, paso a paso, incluye organizar las partes de un problema o situación en forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos y objetos, establecer prioridades en una forma racional.	Los cargos que componen el rol operaciones, para que sean productivos deben adecuarse a los cambios. Para que el servicio jurídico sea productivo hay que tomar decisiones y de manera rápida "Interpretación jurídica".
Grupo No. 2.		Dinamismo y energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y alternativas con interlocutores diversos en determinados espacios de tiempo.	Para los cargos aplica por la ejecución y por las horas de trabajo.
				Demasiada presión y estrés

Fuente: El autor

3/3

Consenso. Con base en el listado preliminar de competencias de rol comportamentales, se efectuó la depuración para eliminar competencias repetidas por nombre o por definición. Adicionalmente, se plantearon las siguientes preguntas, dando apertura al debate en la reunión ¿cuáles de las competencias ya están incluidas en alguna de las otras?, ¿se puede lograr los objetivos organizacionales con la competencia propuesta?.

Después de finalizada la discusión el panel de expertos entró en consenso y escogió las competencias comportamentales para el rol directivo, coordinación, asistentes, administrativo, comercial y operaciones.

Tabla 13: Competencias de Rol Comportamental.

ROL	CARGOS	COMPETENCIA
Directivo	Directora de Staff	Liderazgo
	Gerente General	
	Psicologa organizacional	Pensamiento Estratégico
	Directora de nuevas unidades estrategicas de negocio - UEN	
	Directora de inmuebles	
Coordinación	Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana	Capacidad de gestión
	Coordinadora Juridica	
	Coordinadora Financiera	
Abogados	Abogado Asesor Regional Cundinamarca	
	Abogado Regional Cauca	
	Abogado Regional Pasto	
Asistentes	Asistente Adm y de RH Popayan	Iniciativa
	Asistente Contable	
Auxiliares	Auxiliar Administrativa Cali	
	Auxiliar Administrativa Bogotá	
	Auxiliar Administrativa Pasto	
	Auxiliar Administrativa Neiva	
	Auxiliar Administrativa Tumaco	
	Auxiliar Administrativa Villavicencio	
	Servicios Generales	
	Mensajeros	
ROL	CARGOS	COMPETENCIA
Administrativo	Directora de Staff	Confidencialidad
	Gerente General	
	Psicologa organizacional	
	Directora de nuevas unidades estrategicas de negocio - UEN	
	Directora de inmuebles	
	Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana	
	Coordinadora Juridica	
	Coordinadora Financiera	
Comercial	Abogado Asesor Regional Cundinamarca	Negociación
	Abogado Regional Cauca	
	Abogado Regional Pasto	
Operaciones	Asistente Adm y de RH Popayan	Adaptación al cambio
	Asistente Contable	
	Auxiliar Administrativa Cali	
	Auxiliar Administrativa Bogotá	
	Auxiliar Administrativa Pasto	
	Auxiliar Administrativa Neiva	
	Auxiliar Administrativa Tumaco	
	Auxiliar Administrativa Villavicencio	
	Servicios Generales	
Mensajeros		

Fuente: El autor. Las definiciones de las Competencias de Rol Comportamentales se presentan sus definiciones en el desarrollo del punto correspondiente a la elaboración del diccionario de competencias.

9.2.4. Perfiles de Cargos

9.2.4.1. Diccionario de Competencias.

Para la elaboración del diccionario de competencias, el cual está constituido por la definición y descripción detallada de las competencias organizacionales, de rol y específicas, se realizaron las siguientes actividades:

9.2.4.2. Definición de las Competencias Comportamentales.

En primer lugar se realizó la redefinición de las competencias organizacionales como se describe en el subcapítulo 9.2.2. Competencias Organizacionales.

Posteriormente se procedió a realizar la definición de las competencias comportamentales de rol, en donde cada grupo elaboró una definición de la competencia vista desde la capacidad y no como característica, se aclaró que en la redacción se debe utilizar un verbo en su forma original, seguido del objeto donde recae la acción y por último la condición para dejar claro el resultado.

Verbo + Objeto + Condición

Cuando se define una competencia debe cumplir la condición “parámetro por medio del cual se puede confirmar si el resultado que se logra está de acuerdo con lo esperado”. La redacción debe quedar de tal manera que cuando se vaya a evaluar, quede claro con qué base

se va a evaluar, con qué se va a comparar y aquello que la persona muestra en su desempeño para determinar si está logrando o no la meta que la organización necesita. En la frase se debe utilizar un solo verbo.

A continuación se presentan las propuestas, hasta llegar a la definición seleccionada:

Rol Directivo - Competencia Liderazgo

Grupo # 1. Coordinar los equipos de trabajo logrando los objetivos de manera productiva y generando un ambiente cordial.

Grupo # 2. Sincronizar el equipo de trabajo con los objetivos organizacionales, integrando las competencias de cada miembro y fortaleciendo el ambiente de trabajo de acuerdo con las metas planteadas. Persuadir a un individuo o grupo de personas logrando objetivos planteados.

De acuerdo con las propuestas y planteamientos para la redacción de la definición de la competencia, se realizó un consenso por parte de los grupos conformados y la definición para liderazgo quedó de la siguiente manera:

Liderazgo. Es la capacidad que tiene una persona de movilizar un equipo de trabajo hacia los objetivos organizacionales, integrando las competencias de cada miembro mediante la influencia en ellos, la motivación, la organización y la sincronización, de los integrantes, fortaleciendo el ambiente de trabajo de acuerdo con las metas planteadas.

Rol Directivo - Competencia Pensamiento estratégico.

Grupo # 1. Determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, estableciendo estrategias integrales que vinculen toda la organización.

Grupo # 2. Entender la organización como un todo y sus partes, definiendo objetivos y cursos de acción pertinentes para alcanzarlos, estableciendo estrategias para el crecimiento de la organización.

La plenaria se inclinó por la primera y segunda definición, por lo cual se propuso combinar ambas propuestas quedando así:

Pensamiento estratégico. Entender la organización como un todo y sus partes, definiendo estrategias para su fortalecimiento.

Rol Coordinación - Competencia Capacidad de gestión

Grupo # 1. Conseguir resultados de forma productiva.

Ejecutar tareas y proceso de forma eficaz buscando resultados a los objetivos propuestos.

Grupo # 2. Establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, analizando seguimiento en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones con respecto a lo planificado.

Conseguir todos los recursos para la consecución de un logro.

Se sugirió pensar en lo que se requiere del grupo de coordinadores en la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.; después de analizar cada propuesta la plenaria eligió las siguientes definiciones:

Conseguir resultados de forma productiva.

Coordinar actividades y procesos con el uso de los recursos disponibles logrando los objetivos propuestos.

Luego de analizar las propuestas se combinaron y se realizó la siguiente definición:

Capacidad de gestión. Coordinar actividades y procesos logrando resultados en forma productiva.

Rol Asistentes - Competencia Iniciativa

Grupo # 1. Empezar acciones sin supervisión externa con valor agregado actuando de manera proactiva.

Grupo # 2. Actuar con espíritu emprendedor utilizando criterios acertados que le den valor agregado a sus funciones.

Por decisión grupal se redactó la siguiente definición con base en las propuestas planteadas anteriormente:

Iniciativa: Empezar acciones, con criterios acertados y que agreguen valor, actuando proactivamente y sin necesidad de supervisión.

Rol Comercial - Competencia Negociación

Grupo # 1. Realizar acuerdos satisfactorios para la empresa optimizando los recursos disponibles.

Grupo # 2. Realizar acuerdos satisfactorios logrando el equilibrio entre las necesidades del cliente y los objetivos de la organización.

Con base en las propuestas se planteó la definición de negociación acorde con las necesidades y visualización de la empresa.

Negociación: Realizar acuerdos satisfactorios logrando el equilibrio entre las especificaciones del cliente y los objetivos de la organización.

Rol Administrativo - Competencia Confidencialidad

Grupo # 1. Salvaguardar la información que pueda comprometer la organización.

Grupo # 2. Salvaguardar la información sensible garantizando el beneficio de la organización y equipo de trabajo.

De acuerdo a los planteamientos realizados por cada grupo, se acordó la siguiente definición:

Confidencialidad. Salvaguardar la información que pueda comprometer a la organización, con base en los valores y las políticas organizacionales.

Rol Operaciones - Competencia Adaptación al cambio

Grupo # 1. Adaptar nuevas ideas para el beneficio de las partes.

Grupo # 2. Enfrentar situaciones diversas con versatilidad, aportando acciones valiosas al equipo de trabajo.

Se concretó la definición de la competencia de acuerdo a los términos similares en cada uno de los aportes y se reescribió la oración así:

Adaptación al cambio. Enfrentar situaciones diversas con versatilidad, aportando a la consecución de los objetivos del equipo.

Descripción de las competencias: Partiendo de la definición de cada competencia, se planteó la descripción, a partir de comportamientos o criterios de desempeño correspondientes a cada grado de desarrollo, detallados en la tabla 3 del capítulo 8.

Ver en el (Anexo B). se presenta el Diccionario de Competencias resultante de esta actividad, en el cual se incluyen tanto las competencias Organizacionales como las competencias asociadas con los Roles de los cargos.

9.2.4.3. Matriz de Competencias.

Para el desarrollo de esta actividad se listaron los cargos de manera vertical y las competencias de manera horizontal, realizando un análisis cruzado para identificar que competencias le corresponden a cada cargo, estableciendo el grado de desarrollo que se requiera,

En la tabla 12 se muestra la matriz de competencias de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.


9.2.4.4. Elaboración de los Perfiles de Cargos.

Para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- Información básica del cargo, que nos permita entender en qué consiste el cargo.
- Ubicación del cargo dentro de la organización - donde está ubicado, a quién reporta a quién dirige.
- Propósitos del cargo – objetivo del cargo.
- Responsabilidades.
- Competencias requeridas para el desempeño.
- Los requisitos para el desempeño del cargo.
- Valores organizacionales.


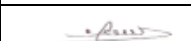
Para el presente Trabajo, a manera de ejemplo se relacionan dos perfiles de cargos; el perfil del cargo Gerente General y el perfil del cargo de la 2Coordinadora Administrativa y de Gestión del Talento Humano.

Tabla 15: Perfil del cargo: Gerente General

		PERFIL DEL CARGO			
Título del Cargo	GERENTE GENERAL			<i>Fecha (DD/MM/AAAA)</i>	26/05/21
Cargo al que reporta	Directora Staff – Consejo de Familia	Supervisa a:	Todas las Direcciones y Coordinaciones de la Organización.		
1. INFORMACIÓN GENERAL					
OBJETIVO DEL CARGO: Lograr el desarrollo y sostenibilidad de la empresa a través del crecimiento económico, desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano, la satisfacción del cliente, el control y autogestión de los procesos, para cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización.					VERSIÓN: 1
2. CONTENIDO DEL CARGO					
2.1. AUTORIDAD					
Toma de decisiones en lo correspondiente a la planeación, aprobación y coordinación en lo referente a las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, siguiendo los estatutos de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S.					
2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
a) Planificar, organizar, dirigir y evaluar la ejecución de las funciones asignadas a la Gerencia, así como velar por la adecuada y eficiente ejecución del plan operativo y presupuesto de la Organización.					
b) Impartir lineamientos de carácter jurídico y legal y pautas metodológicas para el desarrollo de las acciones de asesoramiento de la Gerencia.					
c) Dirigir las acciones de asesoramiento jurídico y legal relacionadas con la gestión financiera, presupuestal, administrativa y operativa, cautelando que éstas se encuentren enmarcadas dentro de la normatividad legal vigente y sean concordantes con las políticas y directivas internas aprobadas por el Consejo de Familia.					
d) Suscribir toda la documentación que genere la gerencia general.					
e) Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Empresa cumpliendo con las políticas adoptadas por la Organización.					
f) Dirigir el proceso de aseguramiento del sistema de gestión de calidad de la Organización.					
g) Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.					
h) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.					
i) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, coordinadores, abogados regionales y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.					
3. PERFIL DEL CARGO					
3.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO					
3.1.1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
COMPETENCIAS		Niveles			
		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO:					
Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.					
Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos.		X			
Establece nuevas políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos.					
Orienta las acciones en superar los estándares de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
Crea cultura de empresa orientada al cliente siendo un referente dentro de la organización.					
Diseña e implementa planes de acción que aumenten la satisfacción del cliente.		X			
Desarrolla estrategias de fidelización de acuerdo al direccionamiento de la empresa.					
Diseña planes de acción que involucran todas las áreas en la solución de las necesidades del cliente.					
TRABAJO EN EQUIPO					
Coordina su trabajo con los demás miembros del grupo llegando a los objetivos comunes.					
Fortalece la cultura de trabajo en equipo en toda la organización.		X			
Desarrolla nuevos modelos de participación logrando el compromiso de las personas.					
Implementa acciones proactivas en beneficio de la consecución de logros a largo plazo.					
MEJORAMIENTO CONTINUO					
Estructura y socializa las nuevas actividades soportando su implementación.					
Realiza seguimiento y control a las acciones implementadas con criterios claros.		X			
Aplica indicadores de gestión para las actividades de valor de manera continua.					
Implementa las acciones de mejoramiento continuo en forma oportuna.					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Evalúa los procesos o actividades periódicamente, utilizando herramientas de seguimiento.					
Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, asegurando la calidad de los procesos.		X			
Diseña planes y programas con una alta optimización de recursos.					
Agrega valor a los procesos mediante la reestructuración de los mismos.					


Fuente: Elaboración propia.

1/2


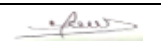
3.1.2. COMPETENCIAS DE ROL COMERCIAL							
COMPETENCIAS		Niveles					
		A	B	C	D		
NEGOCIACIÓN		X					
Anticipa y calcula el nivel de riesgo minimizando el margen de error.							
Desarrolla métodos y herramientas planteando estrategias para cada negociación.							
Favorece la negociación mediante uso de herramientas estratégicas.							
Diseña estrategias que permiten acuerdos satisfactorios para las partes, aplicando el concepto ganar-ganar.							
3.1.3. COMPETENCIAS DE ROL ADMINISTRATIVO							
COMPETENCIAS		Niveles					
		A	B	C	D		
CONFIDENCIALIDAD		X					
Ejerce control en todos los niveles para el cumplimiento de las políticas de la información.							
Implanta nuevas políticas de manejo de información de forma periódica.							
Mide el impacto de las comunicaciones internas y externas legislando al respecto.							
Aumenta la seguridad de la información modificando o creando procedimientos.							
3.1.3. COMPETENCIAS DE ROL DIRECTIVO							
COMPETENCIAS		Niveles					
		A	B	C	D		
LIDERAZGO		X					
Conforma equipos de trabajo de alto rendimiento logrando su compromiso con los objetivos.							
Diseña estrategias que aseguran la dirección exitosa de personas.							
Desarrolla técnicas que aseguran la efectividad de su equipo.							
Toma decisiones relacionadas con el desempeño, proyectándose hacia la visión de la organización.							
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		X					
Establece un plan de acción, logrando un objetivo o visión a largo plazo sobre futuras posibilidades del negocio.							
Se anticipa y comprende los cambios del entorno, estableciendo su impacto a corto, mediano y largo plazo.							
Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.							
Desarrolla objetivos y estrategias en función de las prioridades de la organización.							
3.2. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO							
NIVEL EDUCATIVO	Abogado titulado, Profesional Universitario en Derecho o Carreras a fines. Con Maestría en Administración de Empresas o Finanzas.						
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Maestría en Administración de Empresas MBA, Especialización en áreas afines.						
EXPERIENCIA REQUERIDA	Al menos 5 años de experiencia en varios de los aspectos relacionados con gerencias generales. Debe tener un conocimiento minucioso de todos los aspectos en la operación y de la normatividad que aplica y de las labores gerenciales, mercadeo, estrategia empresarial, tratos con el cliente. Comunicarse efectivamente con el personal en general.						
IDIOMA	N/A						
SISTEMAS	Manejo de Windows, Internet Explorer, Office (Word, Excel, Power Point).						
3.3. VALORES ORGANIZACIONALES							
▪ Excelencia: Siempre buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.							
▪ Sentido de pertenencia: Somos leales a la organización y sentimos orgullo de hacer parte de este equipo							
▪ Compromiso y responsabilidad: Amamos lo que hacemos y estamos comprometidos con el corazón y la mente.							
▪ Solidaridad y trabajo en equipo: Estamos siempre dispuestos a servir y apoyarnos entre nosotros.							
▪ Empatía: Reconocemos el poder de la escucha para comprender el sentir de cada persona.							
▪ Confiabilidad: Cumplimos lo que prometemos y acordamos.							
▪ Honestidad: Somos claros y honrados en nuestras acciones y conversaciones.							
Nombre quién aprueba	JORGE ADAM PIZARRO	Firma:		Aprueba Gerencia:	X	Fecha de aprobación:	22/05/21
Nombre quién revisa:	YURY M. MARÍN FERNÁNDEZ	Firma:		Revisado RRHH	X	Fecha de revisión:	22/05/21

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Perfil del cargo: Coordinadora administrativa y gestión del talento humano.

		PERFIL DEL CARGO		
Título del Cargo	COORDINADORA ADITIVA Y DE GESTIÓN HUMANA	Fecha (DD/MM/AAAA)	26/05/21	
Cargo al que reporta	Gerente General	Supervisa a:	Todas las Asistente Administrativa y de Recursos Humanos, Auxiliares Administrativas, Mensajeros, Servicios Generales.	
1. INFORMACIÓN GENERAL				
OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar, liderar y apoyar los procesos administrativos y de recursos humanos de la organización, en busca de garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, el control de los recursos, satisfacción del cliente interno y externo alineado al direccionamiento estratégico de alta gerencia.			VERSIÓN:	
			1	
2. CONTENIDO DEL CARGO				
2.1. AUTORIDAD				
Toma de decisiones en lo correspondiente a la coordinación, aprobación en lo referente a las actividades administrativas, operativas de la Empresa, siguiendo los estatutos de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S.				
2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
a) Coordinar, apoyar y controlar las actividades de las auxiliares administrativas de las sedes de la organización				
b) Coordinación, monitoreo y seguimiento de los pagos de casos a realizar por las distintas auxiliares administrativas de la organización a nivel nacional. revisión de documentos, recibos y todo lo pertinente a los casos a pagar.				
c) Direccionar la liquidación final del pago a clientes a la Auxiliar Administrativa y al Abogado Regional para la posterior elaboración del recibo de pago.				
d) Brindar oportunamente a la sede que lo solicite la información contenida en los expedientes del los clientes (fechas de resoluciones, sentencias, demandas, entre otros) con control y custodia de los mismos en el archivo de cuentas de cobro y procesos en curso				
e) Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Empresa cumpliendo con las políticas adoptadas por la Organización.				
f) Dirigir el proceso de aseguramiento del sistema de gestión de calidad de la Organización.				
g) Garantizar el cumplimiento del plan de Capacitación aprobado por la gerencia para el personal de la organización.				
h) Garantizar el cumplimiento del plan de Capacitación aprobado por la gerencia para el personal de la organización.				
i) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, coordinadores, abogados regionales y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.				
j) Realizar la conciliación de Bancos por los gastos causados en la cuenta corriente de la organización y la cuenta de la Gerencia General.				
k) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.				
l) Administrar SG- SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)				
m) Coordinar, apoyar, y supervisar las tareas y procesos del personal a cargo del área de recursos Humanos				
n) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, coordinadores, abogados regionales y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.				
3. PERFIL DEL CARGO				
3.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO				
3.1.1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
COMPETENCIAS	Niveles			
	A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO:				
Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.				
Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos.	X			
Establece nuevas políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos.				
Orienta las acciones en superar los estándares de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
Propone soluciones innovadoras a las necesidades del cliente.				
Establece parámetros que permiten medir la satisfacción del cliente.				
Logra empatía con el cliente para discutir abiertamente todos los pormenores relacionados con el negocio.		X		
Resuelve las necesidades del cliente anticipadamente.				
TRABAJO EN EQUIPO				
Coordina su trabajo con los demás miembros del grupo llegando a los objetivos comunes.				
Fortalece la cultura de trabajo en equipo en toda la organización.	X			
Desarrolla nuevos modelos de participación logrando el compromiso de las personas.				
Implementa acciones proactivas en beneficio de la consecución de logros a largo plazo.				
MEJORAMIENTO CONTINUO				
Integra nuevas actividades que beneficien el desarrollo de su proceso.				
Reevalúa la metodología del sistema de gestión de calidad identificando aspectos a modificar.				
Analiza cada situación o problema eliminando sus causas y moderando sus impactos.		X		
Diseña planes de mejoramiento acordes con los requerimientos de los procesos.				
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Integra los equipos de trabajo clasificando información importante.				
Toma decisiones efectivas de acuerdo a los resultados.		X		
Rediseña planes de manera productiva.				
Aplica herramientas de planificación y control permanentemente.				

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. COMPETENCIAS DE ROL ADMINISTRATIVO							
COMPETENCIAS		Niveles					
		A	B	C	D		
CAPACIDAD DE GESTIÓN							
Revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño, periódicamente.							
Analiza datos y hechos mejorando los procesos.			X				
Establece metas realistas y desafiantes proactivamente.							
Orienta su propia actuación y la de su equipo hacia el logro, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.							
3.1.3. COMPETENCIAS DE ROL ADMINISTRATIVO							
COMPETENCIAS		Niveles					
		A	B	C	D		
CONFIDENCIALIDAD							
Ejerce control en todos los niveles para el cumplimiento de las políticas de la información.							
Implanta nuevas políticas de manejo de información de forma periódica.		X					
Mide el impacto de las comunicaciones internas y externas legislando al respecto.							
Aumenta la seguridad de la información modificando o creando procedimientos.							
3.1.3. COMPETENCIAS DE ROL DIRECTIVO							
COMPETENCIAS		Niveles					
		A	B	C	D		
LIDERAZGO							
Motiva a su equipo para que trabaje en un clima agradable de manera sinérgica y con orientación.							
Evalúa el progreso de sus integrantes, mejorando los métodos de trabajo.			X				
Reconoce los resultados del equipo, motivándolos constantemente.							
Promueve la iniciativa de su equipo, impulsándolos a ser creativos.							
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO							
Desarrolla nuevos objetivos proyectándose hacia el futuro.							
Detecta problemas y oportunidades desarrollando estrategias.					X		
Replantea sus funciones de acuerdo a las condiciones del mercado.							
Monitorea el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de seguimiento.							
3.2. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO							
NIVEL EDUCATIVO	Administración de empresas, psicología, ingeniería industrial y/o contaduría pública						
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialización en Recursos Humanos o en áreas afines.						
EXPERIENCIA REQUERIDA	De 2 a 4 años de experiencia en varios de los aspectos relacionados con los procesos administrativos o de gerencia de proyectos.						
IDIOMA	N/A						
SISTEMAS	Manejo de Windows, Internet Explorer, Office (Word, Excel, Power Point).						
3.3. VALORES ORGANIZACIONALES							
▪ Excelencia: Siempre buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.							
▪ Sentido de pertenencia: Somos leales a la organización y sentimos orgullo de hacer parte de este equipo							
▪ Compromiso y responsabilidad: Amamos lo que hacemos y estamos comprometidos con el corazón y la mente.							
▪ Solidaridad y trabajo en equipo: Estamos siempre dispuestos a servir y apoyamos entre nosotros.							
▪ Empatía: Reconocemos el poder de la escucha para comprender el sentir de cada persona.							
▪ Confiabilidad: Cumplimos lo que prometemos y acordamos.							
▪ Honestidad: Somos claros y honrados en nuestras acciones y conversaciones.							
Nombre quién aprueba	JORGE ADAM PIZARRO	Firma:		Aprueba Gerencia:	X	Fecha de aprobación:	22/05/21
Nombre quién revisa:	YURY M. MARÍN FERNÁNDEZ	Firma:		Revisado por T.H.:	X	Fecha de revisión:	22/05/21

Fuente: Elaboración propia.

2/2

9.2.5. Formulación PIM.

En esta fase se elabora el instrumento de autodiagnóstico para la identificación de brechas de competencia, la documentación de necesidades de mejoramiento y finalmente, la consolidación del plan maestro de capacitación para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. Cabe aclarar que el alcance de la presente investigación radica en suministrar a la empresa el instrumento como propuesta para ser incorporada en esta fase.

9.2.5.1. Diagnóstico de Brechas y Documentación de las Necesidades de Mejoramiento.

La finalidad del instrumento de autodiagnóstico (anexo C), es identificar las oportunidades de mejoramiento de los criterios de desempeño, de una determinada competencia. Para el desarrollo de esta fase es importante que los colaboradores tengan conocimiento claro de lo que busca la empresa según lo establecido en el direccionamiento estratégico y adquieran el compromiso de realizar el autodiagnóstico de manera transparente y objetiva.

Con la información obtenida de los resultados del autodiagnóstico se procede a documentar las necesidades de mejoramiento de las competencias de cada colaborador, de acuerdo a los grados de desarrollo de las competencias establecidas en el perfil del cargo, utilizando el instrumento autodiagnóstico de competencias (Anexo C).

Para el Cumplimiento de la prueba piloto definida en los objetivos específicos, se efectuó el siguientes autodiagnóstico de competencias a los colaboradores que desempeñan los cargos de Abogado Regional, Asistente Administrativo y Gestión del Talento Humano y Coordinación Financiera y como resultado a cada uno de estos autodiagnósticos se formuló el

Plan Individual de Mejoramiento, el cual se encuentra en el (Anexo E) y con base en los tres planes individuales de mejoramiento se formuló el que podría o debería ser el Plan Maestro de Formación y Desarrollo para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. ver (Anexo (F)).

9.2.5.2. Consolidación PMCD.

Con la documentación de necesidades de mejoramiento y los resultados de la evaluación de desempeño según la aplicación de los instrumentos relacionados en la siguiente fase, se establecen acciones a realizar para el cierre de brechas de competencia, consolidando el PMCD Plan Maestro de Capacitación y Desarrollo, de manera grupal y estableciendo el cronograma de capacitación. Ver en (Anexo F).

9.3. RESULTADO DEL AUTODIAGNÓSTICO.

Para el Cumplimiento del Autodiagnóstico de competencias se realizó a los colaboradores que desempeñan los cargos de Abogado Asesor Regional Cundinamarca, Asistente Administrativo y Gestión Humana Popayán y a la Coordinación Financiera. Como resultado a cada uno de estos autodiagnósticos se formuló el Plan Individual de Mejoramiento, el cual se encuentra diligenciado en el (Anexo E) y con base en los tres planes individuales de mejoramiento se formuló el que podría o debería ser el Plan Maestro de Formación y Desarrollo para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. ver (Anexo F).

9.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.

Una vez diseñado el modelo de GHBC se procedió a desarrollar el modelo de evaluación por competencias de 360° que utilizará la Organización, el cual dará respuesta a los criterios definidos en el Capítulo 8, de la Etapa 2, en la Fase 4: Diseño del Instrumento de Evaluación 360° en el diseño del instrumento de evaluación.

La elaboración del formulario de evaluación de desempeño se realizó con el criterio y metodología de 360° de la autora Alles, M. (2008), cuenta con un encabezado y cuatro puntos primordiales como son: 1. Datos generales, 2. Instrucciones y Rol del Evaluador, 3. Funciones, y 4. Competencias, su diseño se realizó bajo parámetros de uso exclusivo para el GHBC conociendo su realidad institucional. Ver (Anexo D).

En este proceso de la evaluación por competencias de 360° una vez entregados los formularios al área de Gestión Humana, para proceder a aplicarlos a los colaboradores. Previamente se procede a desarrollar las etapas del proceso descrito en la Fase 4 del Capítulo 8, a continuación:

9.4.1. Elección de las Personas.

La evaluación de desempeño de 360 grados por competencia, se la realizara a todo el personal de planta de la Organización, que corresponde a: Gerencia General, Dirección de Staff, Coordinaciones Administrativas, Jurídicas y financieras, Abogados Regionales, Asistentes y Auxiliares administrativas, Oficios Varios y Mensajeros.

Una vez que se ha evidenciado a quiénes evaluar por dicha metodología, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta

retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo estará incluido.

9.4.2. Lanzamiento del Proceso.

Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

9.4.3. Relevamiento y Proceso de los Datos.

Los datos levantados en la evaluación de desempeño a los trabajadores de las diferentes sucursales se les manejará de manera reservada con el directorio para evitar cualquier tipo de inconveniente hasta presentar datos finales.

9.4.4. Comunicación a los Interesados.

Los datos obtenidos en la evaluación de desempeño se darán a conocer a todo el personal de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S., con el fin de dar seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias de 360°, el seguimiento y la retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

9.4.5. Informes.

Se realizará un informe para los trabajadores implicados en la evaluación dando a conocer de forma detallada los valores obtenidos en el proceso. La persona que reciba la retroalimentación será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias la información de cada uno. Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

Para completar esta etapa se puede de dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo que es la Retroalimentación o Feed-Back siendo este el último paso del subsistema de la evaluación del desempeño de 360°, que generalmente en otros procesos o modelos se deja de lado como actividad secundaria.

La retroalimentación (Feed-Back) es una técnica muy necesaria para explicar claramente a los colaboradores lo que se espera de ellos, “no solo permite conocer los resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y lo más importante analizar juntos, el jefe y el empleado, los problemas actuales para establecer metas futuras en forma conjunta” Alles, M. (2005), pág. 142, para la consecución de los objetivos y valorar los logros en función de sus aportes.

Los formularios completos una vez diligenciados en el mes de julio que se evaluará el periodo comprendido entre agosto del año pasado y junio de este año, serán devueltos directamente al evaluador que está llevando adelante el estudio. Este cuestionario se entregará directamente al área de Gestión del Talento Humano, este cuestionario puede llegar a causar

nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso de la información que reposa en el mismo. Por ello, es importante definir el procedimiento a seguir, para el tratamiento de los datos e información suministrada en él y así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas y su retroalimentación (Feed-Back).

10. CONCLUSIONES

El modelo de Gestión Humana Basada en Competencias (GHBC) implementado en la presente Consultoría, permite alinear el desempeño de las personas frente al direccionamiento estratégico, ya que en la etapa de alistamiento se realiza la validación y análisis del mismo, siendo este un punto de partida para la identificación de las competencias laborales. Adicional por medio de la estrategia de comunicación se promueve la participación y la sensibilización de los colaboradores frente al modelo

La ventaja que provoca en las empresas el modelo de GHBC es significativa, ya que trae muchas mejoras al implementarse correctamente, pero también las empresas deben tener en cuenta que el tiempo que se requiere para una total y adecuada implementación es extenso, hasta años puede llegar a tardar para lograr los cambios organizacionales deseados.

Las competencias requeridas en la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. identificadas para el desempeño de los colaboradores, reflejan las capacidades mediante las cuales las personas vinculadas, pueden desarrollar sus funciones de una manera apropiada y podrían contribuir de forma efectiva al logro de los objetivos establecidos en el Plan estratégico (BSC), los valores, las políticas y los lineamientos. Por consiguiente, los perfiles de cargos por competencias se constituyen como el elemento básico para el desarrollo de los subprocesos de gestión humana porque permiten identificar claramente los propósitos del cargo, sus responsabilidades, las competencias administrativas y de rol, y los requisitos para el desempeño del cargo, es importante aclarar que si el direccionamiento estratégico cambia los perfiles deberán actualizarse.

Es importante aclarar que una vez se cuente con los resultados de la evaluación de 360° por competencias, se deben de rediseñar los lineamientos estratégicos con sus indicadores de

gestión del Balance ScoreCard (BSC) de la Organización. Para que de esta manera se pueda medir el impacto de la evaluación en la gestión de los colaboradores.

Con relación al desarrollo exitoso e integral de los colaboradores, la Gerencia General debe procurar en el desarrollo del Plan Maestro de Formación y Desarrollo, que las capacitaciones sean acordes con el Plan Individual de Mejoramiento (PIM) y las necesidades de desempeño. De igual forma, es necesario considerar que se debe recompensar y reconocer los comportamientos que beneficien la gestión de la Organización, a través de una metodología de compensación que se ajuste tanto al resultado, como a planes de desarrollo para las competencias.

Por todo lo antes expuesto, podemos concluir finalmente que el Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias, con la evaluación de desempeño por competencias de 360°. Supera en cuanto a ventajas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño. Al evaluar en base a comportamientos observables elimina la subjetividad en la evaluación de desempeño y al realizarse en función a un perfil de competencias por puestos, permite el desarrollo de los evaluados a través de su relación con los demás procesos de Recursos Humanos. En cambio, los métodos de evaluación basados en funciones podrían no generar resultados confiables teniendo en cuenta que el tener determinadas características por parte del evaluado no aseguran un desempeño eficaz en el puesto de trabajo, además de las subjetividades que pueden generarse en su observación por parte del evaluador.

Es necesario analizar los impactos del modelo GHBC propuesto, una vez transcurrido 6 meses de la implementación y después de haber realizado la evaluación de desempeño, posteriormente se procederá a realizar una verificación del cumplimiento o en que grado se han podido cumplir las expectativas de los diferentes grupos de interés.

11. RECOMENDACIONES.

El Modelo de Gestión Humana basado en competencias, exige dedicación y tiempo para lograr éxito, por tanto, es necesario que la Gerencia General, como los colaboradores de la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. mantengan la motivación frente a este modelo, que garantizará mejoras en los procesos de administración de los Recursos Humanos.

El Modelo de GHBC implementado en la presente consultoría, es susceptible de mejora continua, ajustándose al direccionamiento estratégico en el BSC que se proponga la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. para la consecución de los objetivos misionales. Cada vez que la organización realice una nueva planificación estratégica, o decida implementar nuevos lineamientos, el Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias deberá reajustarse, con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias adoptadas y comprometer al personal con las mismas.

La Gerencia General de la Organización puede diseñar acciones que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en la Organización.

Este trabajo se realizó con el fin de que constituya un documento guía para la ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. en la búsqueda de un crecimiento, aprendizaje y gestión de sus procesos administrativos y en especial para aprovechar las competencias del personal como estrategia, para lograr los lineamientos estratégicos en el Plan Estratégico 2018-2023 de la Organización.

Finalmente, cabe aclarar que el modelo de GHBC desarrollado en esta Consultoría es exclusivo para la Organización para la cuál fue estructurado y servirá como referente para las personas y organizaciones que estén interesadas en la implementación de Modelos de Gestión Humana Basados en Competencias.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- _____ (2008). *La gestión de recursos humanos por competencias. En M. A. Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- _____ (2004). *Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, L., y Hereida, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action, and society*. NJ Van Nostrand.: Princeton.
- Benavides, A., y Chamorro, V. (2014). *Implementación de un Modelo De Gestión Humana Basada en Competencias en la Empresa Rb Constructores Asociados S.A.S*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16484/1/2020_GonzalezMendezRodriguez_modelo_th_competencias.pdf
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager A Model for Effective Performance*. New York: John Willey & Sons.
- Diaz, D. (2012). Recuperado el Febrero de 2020, de [www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/el-rol-protagonico-del-departamento-de-recursos-humanos-en-las-empresas.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/el-rol-protagonico-del-departamento-de-recursos-humanos-en-las-empresas.htm)
- Ewen, A., y Mark, E. (1996). *360° Feedback, Amacom, American Management Association*. Nueva York.
- Fernandez, J. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid: Pearson Educacion.
- Gastiz, V., y Monreal, J. (2000). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. Michelena Artes Gráficas S.L. Obtenido de CIDEC: <http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pdf>

- Hay, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Herrera, A. (2009). *Modelo aplicado de Gestión Humana basada en Competencias*. Cali: Sello Editorial Javeriano.
- _____. (2009). *La gestión del Talento Humano basado en competencias y la responsabilidad social*. Bogotá D.C.: ASCOLFA.
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión por Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Maisselot, H. (2005). *Competencias Laborales y proceso de certificación ocupacional*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional .
- Marelli, A. (2000). *El Enfoque de Competencia Laboral*. Obtenido de <http://150.187.142.20/info-general/eventos/Pregrado/Archivos/Material%20diplomado/ccap2.pdf>
- McClellan, D. (1973). *Testing for Competence rather than for intelligence*. New York: American Psychologist.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. . Montevideo: Cinterfor/OIT.
- _____. (2006). *Gestionar recursos humanos por competencias*. Turín: Centro Internacional de la Formación OIT.
- Novick, M., y Gallart, M. (1997). *Competitividad, redes productivas y Competencias Laborales*. Montevideo: Editorial RET.
- Parsons, T. (1949). *Las Competencias Laborales; La estrategia Laboral para la Competitividad de las Organizaciones. Tipos de Competencias*. Cali, Valle, Colombia: Univesrsidad del Valle.

Roche, H., y Vejo, C. (s.f.). *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República*. Obtenido de

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetad/material/MdA-Scoring-AHP.pdf2>

Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.

Vargas, F., Casanova, F., y Montanaro, L. (2001). *El Enfoque de competencia Laboral (Manual de Formación)*. Montevideo: OIT/Cinterfor.

(s.f.).

ANEXO A: BOLETÍN INFORMATIVO

MARZO DE 2021 | NÚMERO 1

BOLETIN
INFORMATIVO*Competencias Laborales*

AUTOR: ORGE ADAM

Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO B: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

TABLA DE CONTENIDO

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 - Visión
 - Misión
 - Objetivos estratégicos
 - Valores organizacionales
2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
 - 12.1. Descripción de competencias organizacionales
3. COMPETENCIAS DE ROL
 - 3.1. Definición de roles organizacionales
 - 3.2. Descripción de competencias de roles
 - 3.2.1. Rol Directivo
 - 3.2.2. Rol Coordinación
 - 3.2.3. Rol Asistentes
 - 3.2.4. Rol Comercial
 - 3.2.5. Rol Administrativo
 - 3.2.6. Rol Operaciones

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **VISIÓN**

En 2025 seremos una organización con cobertura a nivel nacional reconocida por la eficiencia en su servicios jurídicos e innovación en sus procesos, facilitando así el acceso a la información para mayor satisfacción de nuestros clientes.

- **MISIÓN**

Velar y proteger los derechos de personas y organizaciones, de la mano de profesionales con experiencia y una estructura consolidada para brindar acompañamiento en servicios jurídicos.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Garantizar la rentabilidad económica.
- Conocimiento del Mercado.
- Posicionamiento de la Marca OLA.
- Mejoramiento Interno.
- Mejoramiento Continuo.

- **VALORES ORGANIZACIONALES**

- **Excelencia:** Siempre buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.
- **Sentido de pertenencia:** Somos leales a la organización y sentimos orgullo de hacer parte de este equipo
- **Compromiso y responsabilidad:** Amamos lo que hacemos y estamos comprometidos con el corazón y la mente.
- **Solidaridad y trabajo en equipo:** Estamos siempre dispuestos a servir y apoyarnos entre nosotros.
- **Empatía:** Reconocemos el poder de la escucha para comprender el sentir de cada persona.
- **Confiabilidad:** Cumplimos lo que prometemos y acordamos.
- **Honestidad:** Somos claros y honrados en nuestras acciones y conversaciones.

2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

2.1 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

ORIENTACIÓN AL LOGRO		
Gestionar los procesos a cargo, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.
		Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos.
		Establece nuevas políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos.
		Orienta las acciones en superar los estándares de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.
B	Avanzado	Establece tiempos de realización de las tareas controlando su cumplimiento.
		Evalúa los resultados de su trabajo proponiendo planes de mejoramiento.
		Expone las políticas organizacionales de forma clara.
		Evalúa de forma regular la consecución de los objetivos.
C	Intermedio	Define prioridades de las tareas asignadas.
		Encuentra nuevas formas de realizar su trabajo.
		Identifica a fondo las políticas de la organización
		Propone acciones de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
D	Inicial	Realiza las tareas asignadas de manera efectiva.
		Cumple con las instrucciones recibidas de forma organizada.
		Hace su trabajo de acuerdo a las políticas establecidas por la organización.
		Cumple los objetivos asignados de acuerdo a lo planeado.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes, anticipándose a reconocerlas y satisfacerlas.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Crea cultura de empresa orientada al cliente siendo un referente dentro de la organización.
		Diseña e implementa planes de acción que aumenten la satisfacción del cliente.
		Desarrolla estrategias de fidelización de acuerdo al direccionamiento de la empresa
		Diseña planes de acción que involucran todas las áreas en la solución de las necesidades del cliente.
B	Avanzado	Propone soluciones innovadoras a las necesidades del cliente.
		Establece parámetros que permiten medir la satisfacción del cliente.
		Logra empatía con el cliente para discutir abiertamente todos los pormenores relacionados con el negocio.
		Resuelve las necesidades del cliente anticipadamente.
C	Intermedio	Demuestra interés por resolver las necesidades del cliente.
		Explora las nuevas necesidades que surjan de acuerdo al negocio del cliente.
		Interactúa con el cliente brindándole información veraz.
		Interpreta los requerimientos del cliente correctamente.
D	Inicial	Identifica las necesidades o demandas del cliente planteadas por él.
		Entiende el negocio del cliente de manera básica.
		Mantiene una comunicación abierta con el cliente.
		Escucha los requerimientos del cliente con interés.

Fuente: Elaboración propia.

TRABAJO EN EQUIPO		
Establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Coordina su trabajo con los demás miembros del grupo llegando a los objetivos comunes.
		Fortalece la cultura de trabajo en equipo en toda la organización.
		Desarrolla nuevos modelos de participación logrando el compromiso de las personas.
		Implementa acciones proactivas en beneficio de la consecución de logros a largo plazo.
B	Avanzado	Facilita el logro de los objetivos establecidos aportando ideas valiosas.
		Toma decisiones involucrando a las personas para el logro de los objetivos.
		Resuelve los conflictos que se presenten dentro del equipo de manera satisfactoria para las partes.
		Planea las diferentes tareas logrando los resultados esperados.
C	Intermedio	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos.
		Valora las contribuciones de los demás, respetando los diferentes puntos de vista.
		Crea un buen clima dentro del grupo con actitudes proactivas.
		Brinda información importante para la consecución de los objetivos.
D	Inicial	Desarrolla las tareas asignadas por el equipo de trabajo de acuerdo con los requerimientos.
		Mantiene relaciones respetuosas con los demás.
		Identifica los objetivos del equipo promoviendo su cumplimiento.
		Comparte información relacionada al plan de trabajo con claridad.

MEJORAMIENTO CONTINUO		
Promover acciones que mejoren los procesos, implementando acciones y soluciones acorde con las oportunidades y necesidades identificadas.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Estructura y socializa las nuevas actividades soportando su implementación.
		Realiza seguimiento y control a las acciones implementadas con criterios claros.
		Aplica indicadores de gestión para las actividades de valor de manera continua.
		Implementa las acciones de mejoramiento continuo en forma oportuna.
B	Avanzado	Integra nuevas actividades que beneficien el desarrollo de su proceso.
		Reevalúa la metodología del sistema de gestión de calidad identificando aspectos a modificar.
		Analiza cada situación o problema eliminando sus causas y moderando sus impactos.
		Diseña planes de mejoramiento acordes con los requerimientos de los procesos.
C	Intermedio	Analiza las variables del entorno estableciendo su impacto en la organización de acuerdo a sus actividades y necesidades.
		Aplica la metodología del sistema de gestión de calidad según requerimientos de los procesos y actividades en que interviene.
		Identifica las causas de los problemas planteando soluciones.
		Detecta oportunidades de mejoramiento de forma constante.
D	Inicial	Identifica las condiciones del entorno de la organización relacionándolo con su actividad.
		Ejecuta las actividades correspondientes a su proceso de forma efectiva.
		Identifica los problemas que afectan el resultado de su proceso informando a los interesados.
		Demuestra conocimiento en todos los temas relacionados al proceso de acuerdo a las políticas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
Realizar actividades en forma efectiva, con base en metas y prioridades, optimizando recursos, tiempo y acciones.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Evalúa los procesos o actividades periódicamente, utilizando herramientas de seguimiento.
		Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, asegurando la calidad de los procesos.
		Diseña planes y programas con una alta optimización de recursos.
		Agrega valor a los procesos mediante la reestructuración de los mismos.
B	Avanzado	Integra los equipos de trabajo clasificando información importante.
		Toma decisiones efectivas de acuerdo a los resultados.
		Rediseña planes de manera productiva.
		Aplica herramientas de planificación y control permanentemente.
C	Intermedio	Unifica criterios socializando su contenido.
		Programa actividades que mejoran su proceso.
		Establece objetivos adicionales de forma coherente.
		Establece un plan de trabajo de acuerdo a las tareas asignadas.
D	Inicial	Obtiene resultados de acuerdo a los objetivos planteados.
		Establece prioridades en su trabajo en el día a día.
		Cumple normas establecidas en la realización del trabajo.
		Ejecuta el trabajo objetivamente y de forma organizada.

Fuente: Elaboración propia.

3. COMPETENCIAS DE ROL

3.1. Definición de Roles Organizacionales

- Directivo: Conjunto de cargos cuyas características fundamentales son: i) Responden por resultados de procesos que tienden a ser complejos, y para ello ii) tienen personas de apoyo a quienes deben orientar y/o dirigir.
- Coordinación: Conjunto de cargos cuya responsabilidad es dirigir las áreas y sus respectivos procesos, liderando personas y administrando recursos.

- Asistentes: Cargos cuya responsabilidad es dar soporte a los líderes de cada área, gestionando procesos, recursos e información.
- Comercial: Cargos destinados a captar, atender y mantener clientes y usuarios para los productos y servicios ofrecidos por la organización.
- Administrativo: Cargos en los que se realizan actividades de soporte administrativo para el funcionamiento y normal desarrollo de los procesos misionales.
- Operaciones: Cargos relacionados con la razón de ser de la organización, la operación y procesos de apoyo claves para el desarrollo y materialización de los proyectos.

3.2. Descripción de Competencias de Rol

3.2.1. Rol Directivo

LIDERAZGO		
Sincronizar al equipo de trabajo con los objetivos organizacionales, integrando las competencias de cada miembro y fortaleciendo el ambiente de trabajo de acuerdo a las metas planteadas.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Conforma equipos de trabajo de alto rendimiento logrando su compromiso con los objetivos.
		Diseña estrategias que aseguran la dirección exitosa de personas.
		Desarrolla técnicas que aseguran la efectividad de su equipo.
		Toma decisiones relacionadas con el desempeño, proyectándose hacia la visión de la organización.
B	Avanzado	Motiva a su equipo para que trabaje en un clima agradable de manera sinérgica y con orientación.
		Evalúa el progreso de sus integrantes, mejorando los métodos de trabajo.
		Reconoce los resultados del equipo, motivándolos constantemente.
		Promueve la iniciativa de su equipo, impulsándolos a ser creativos.
C	Intermedio	Orienta a los miembros de su equipo apoyándolos para lograr los objetivos.
		Retroalimenta a los colaboradores en su desempeño, permanentemente.
		Toma decisiones teniendo en cuenta la opinión de los demás.
		Contribuye al desarrollo de su grupo, comprometiéndose con los objetivos.
D	Inicial	Fija objetivos logrando que el equipo los acepte.
		Hace seguimiento a las tareas del grupo periódicamente.
		Actúa según las estrategias enfocándolas acertadamente.
		Impulsa a otros a realizar bien su trabajo manteniendo el buen clima laboral.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
Entender la organización como un todo y sus partes, definiendo estrategias para su fortalecimiento.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Establece un plan de acción, logrando un objetivo o visión a largo plazo sobre futuras posibilidades del negocio.
		Se anticipa y comprende los cambios del entorno, estableciendo su impacto a corto, mediano y largo plazo.
		Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.
		Desarrolla objetivos y estrategias en función de las prioridades de la organización.
B	Avanzado	Tiene en cuenta los referentes del mercado, orientando su actividad hacia ellos.
		Fija la visión de la organización, estableciendo objetivos y metas retadoras.
		Prioriza su trabajo en función de los objetivos estratégicos de la organización
		Estipula recursos, actividades y metas dentro de los planes establecidos, orientándolos al cumplimiento de los objetivos de la organización.
C	Intermedio	Desarrolla nuevos objetivos proyectándose hacia el futuro.
		Detecta problemas y oportunidades desarrollando estrategias.
		Replantea sus funciones de acuerdo a las condiciones del mercado.
		Monitorea el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de seguimiento.
D	Inicial	Globaliza el negocio anticipándose a las necesidades del mercado.
		Establece un plan de acción logrando objetivos, compartiendo con los demás su punto de vista.
		Evalúa las políticas, procesos y métodos, de acuerdo a los cambios y tendencias del mercado.
		Lleva a cabo los planes organizacionales, logrando los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Rol Coordinación

CAPACIDAD DE GESTIÓN		
Coordinar actividades y procesos, logrando resultados en forma productiva.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Establece altos niveles de rendimiento que agregan valor al resultado, conduciendo a mejoras de calidad.
		Supera los niveles esperados de su proceso involucrando a otras áreas.
		Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso, alcanzando el cumplimiento de los objetivos.
		Desarrolla planes de acción orientados al logro, superando los resultados esperados.
B	Avanzado	Revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño, periódicamente.
		Analiza datos y hechos mejorando los procesos.
		Establece metas realistas y desafiantes proactivamente.
		Orienta su propia actuación y la de su equipo hacia el logro, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.
C	Intermedio	Cumple con los objetivos en situación de presión, aceptando los retos de mejora que se le plantean.
		Realiza seguimiento de sus tareas de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
		Asume metas mejorando su nivel de rendimiento.
		Demuestra interés constante orientado al logro, superando los resultados esperados.
D	Inicial	Mantiene su nivel de desempeño de acuerdo a los estándares definidos.
		Asume metas realistas, mostrando disposición.
		Realiza el control de sus indicadores en forma continua.
		Demuestra una actitud que le permite cumplir con los objetivos, en forma satisfactoria.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Rol Asistentes

INICIATIVA		
Emprender acciones con criterios acertados y que agreguen valor, actuando proactivamente y sin necesidad de supervisión.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Fija objetivos más allá de lo que se espera.
		Desarrolla planes de mejora involucrando a todos los miembros de la organización.
		Actúa anticipadamente creando alternativas de mejoramiento.
		Diseña formatos y otras herramientas que facilitan el trabajo.
B	Avanzado	Crea oportunidades mediante un esfuerzo extra.
		Actúa frente a los obstáculos proactivamente, encontrando oportunidades de mejora.
		Analiza el problema y lo asume proponiendo soluciones.
		Efectúa cambios en los procedimientos mejorando continuamente.
C	Intermedio	Actúa ante una crisis en forma oportuna y decidida.
		Aporta información útil para resolver incidentes.
		Aporta ideas realizando propuestas interesantes.
		Resuelve problemas buscando los recursos necesarios.
D	Inicial	Reacciona ante diferentes situaciones sin mostrar temor.
		Muestra disposición a participar, aportando ideas.
		Toma decisiones ante situaciones presentes en forma ágil.
		Se involucra en las tareas propias de su cargo participando activamente.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Rol Comercial

NEGOCIACIÓN		
Realizar acuerdos satisfactorios, logrando el equilibrio entre las especificaciones del cliente y los objetivos de la organización.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Anticipa y calcula el nivel de riesgo minimizando el margen de error.
		Desarrolla métodos y herramientas planteando estrategias para cada negociación.
		Favorece la negociación mediante uso de herramientas estratégicas.
		Diseña estrategias que permiten acuerdos satisfactorios para las partes, aplicando el concepto ganar-ganar.
B	Avanzado	Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
		Desarrolla diferentes alternativas ante situaciones especiales, logrando el equilibrio de las partes.
		Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto satisfaciendo los intereses de las partes como objetivo final.
		Convence a otros mediante técnicas de persuasión efectivas.
C	Intermedio	Armoniza las partes mediante acciones concretas y argumentos acordes con la situación.
		Modera posiciones mediante el uso de herramientas que permitan superar las objeciones que puedan presentarse.
		Impulsa a otros en una dirección determinada, logrando exponer efectivamente sus razones.
		Argumenta sus ideas a los oyentes logrando en ellos decisiones u opiniones favorables para ambas partes.
D	Inicial	Logra acuerdos satisfactorios con resultados coherentes con las políticas de la organización.
		Supera las objeciones que se le presentan, consiguiendo el equilibrio de las partes.
		Utiliza métodos y herramientas disponibles ajustándolos a cada negocio.
		Entiende los requerimientos del cliente, estableciendo canales efectivos de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5. Rol Administrativo

CONFIDENCIALIDAD		
Salvaguardar la información que pueda comprometer a la empresa con base en los valores y políticas organizacionales.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Ejerce control en todos los niveles para el cumplimiento de las políticas de la información.
		Implanta nuevas políticas de manejo de información de forma periódica.
		Mide el impacto de las comunicaciones internas y externas legislando al respecto.
		Aumenta la seguridad de la información modificando o creando procedimientos.
B	Avanzado	Estandariza las comunicaciones mejorando la calidad de las mismas.
		Diseña esquemas y políticas de manejo de información que sean efectivas.
		Modifica los canales de comunicación aumentando su claridad.
		Implanta niveles de acceso a la información según las jerarquías.
C	Intermedio	Regula la información interna y externa, filtrando lo que no sea pertinente.
		Facilita el acceso a la información utilizando nuevas herramientas o avances tecnológicos.
		Clasifica la información agilizando su consulta.
		Verifica el flujo de información asegurando que se cumpla según las autorizaciones establecidas.
D	Inicial	Expresa conceptos y opiniones de forma respetuosa, guardando la coherencia entre su conducta y su discurso.
		Comparte la información referente a su labor con el personal autorizado.
		Se documenta de la información necesaria utilizando los conductos regulares.
		Almacena la información de forma ordenada y segura.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.6. Rol Operaciones

ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
Enfrentar situaciones diversas con versatilidad, aportando a la consecución de los objetivos del equipo.		
Grado	Definición	Criterios de Desempeño / Comportamientos
A	Experto / Sobresaliente	Socializa los cambios adoptados, promoviendo una actitud permanente de más efectividad.
		Desarrolla directrices organizacionales implementando cambios en los procesos.
		Estructura planes con antelación a los cambios optimizando la utilización de los recursos.
		Diseña estrategias y políticas promoviendo en otros la habilidad de identificar y comprender los cambios.
B	Avanzado	Establece prioridades proponiendo nuevos cambios.
		Promueve cambios en los procesos cumpliendo las políticas de la organización.
		Coordina los recursos necesarios mejorando la adaptación al cambio.
		Evalúa los riesgos del entorno que afecten los objetivos de la organización.
C	Intermedio	Aporta ideas de mejoras adaptándolas a los procedimientos.
		Documenta sus actividades en función de las nuevas demandas, previniendo las situaciones de riesgo o consecuencias.
		Transmite los procesos y procedimientos involucrando cambios en la organización.
		Asume los cambios como un reto, adaptándose a un nuevo escenario.
D	Inicial	Ejecuta sus actividades aplicando los procedimientos establecidos en la organización.
		Cumple las instrucciones de cambio de forma efectiva.
		Identifica situaciones de cambio que afectan su proceso.
		Aplica los cambios de los procedimientos ajustándolos a sus actividades diarias.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO C: INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO

a) INSTRUCTIVO DE LA CALIFICACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO




Con el fin de medir y evaluar los comportamientos y resultados obtenidos por los colaboradores de la Organización Olid Larrarte Abogados S.A.S, durante su gestión realizada en el año 2020, hemos diseñado la presente AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO a fin de realizar una revisión conjunta entre colaboradores y líderes de proceso del nivel de cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo previamente acordados y garantizar brindar orientación y reconocimiento al conocer los resultados de su trabajo.

La siguiente es la escala de calificación definida para evaluar cada aspecto y los factores o comportamientos asociados:

Definición de la calificación	
EXCELENTE: Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho más allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad.	BUENO: Este calificativo esta reservado para quienes de manera clara demuestran el desempeño que se exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidad de producción.
ACEPTABLE: Este calificativo se destina a los empleados que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente necesaria.	BAJO: Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo, aun cuando se encuentra bajo supervisión cercana.




b) Autodiagnóstico del Cargo Coordinador Financiero.

		AUTODIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.			
Nombre empleado evaluado		XXXXX XXXXXXX (Por protección Interna es reservado el nombre del colaborador).			
Cargo		Coordinadora Financiera		Fecha(DD/MM/AAAA)	
Área		Administrativa	Sede	Popayán	
A continuación se indican algunas características que se consideran importantes para el desempeño del trabajo. Seleccione en cada una de estas la evaluación que mejor describa su comportamiento como colaborador. Califique de 1 a 5 el grado en que aplica las conductas requeridas de cada aspecto a evaluar, según la siguiente escala: 1: No cumple con este aspecto 2 Casi no cumple con este aspecto 3 Regularmente cumple con este aspecto 4 Casi siempre cumple con este aspecto 5: Siempre cumple con este aspecto					
AUTO EVALUACIÓN					
ASPECTO A EVALUAR	INDICADOR (CONOCIMIENTOS Y FUNCIONES A CARGO)	CALIFICACIÓN (1-5)	CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	PONDERACION (PESO DE CADA FACTOR)	PUNTAJE FINAL
AJUSTE AL PERFIL					
Formación académica: Contador Publico, Administración Financiera, Especialización en Finanzas o afines		5	4,5	5%	0,23
Conocimientos técnicos: DISEÑABLE: Manejo de Impuestos, Manejo de herramientas ofimáticas, Actualización Anual de Legislación Tributaria.		4			
Conocimientos indispensables en: Normas NIFF, nomina y seguridad social, legislación fiscal, planeación tributaria, información exógena.		4			
Experiencia laboral relacionada con el cargo (mínimo 2 años)		5			
Subtotal ajuste al perfil					0,23
AUTODIAGNÓSTICO DESEMPEÑO LABORAL					
Coordinar y liderar el proceso contable	Dar lineamientos y apoyo permanente al personal a cargo acerca del proceso de solicitud, revisión, corrección, ajustes de la información contable.	5,0	4,59	35%	1,61
	Realizar la revisión de la información procesada directamente en el aplicativo contable para validar que el cargo efectuado sea correcto, en caso de ser necesario solicitar realizar ajustes. Generar informe "Balance de Prueba" y realizar ajuste final de la información en el aplicativo para la emisión de estados financieros.	4,0			
	Generar Informe de Estados Financieros de manera oportuna a fin de analizar información y el resultado dentro del periodo correspondiente y enviar informe a la Alta Gerencia.	4,0			
Proyectar planeación tributaria y responsabilidades fiscales	5,0				
Realizar actualización constante de la normatividad en materia tributaria aplicable a la Organización y capacitar en temas relevantes equipo a cargo.	4,0				
Buscar estrategias que dentro del marco legal, permitan a la Organización minimizar el impacto impositivo presente y futuro. Comunicar a la Gerencia General las implicaciones de las decisiones tomadas frente al tema de impuestos.	5,0				
Gestionar y liderar proceso de presentación de declaraciones tributarias y demás responsabilidades fiscales	Elaborar y socializar anualmente cronograma de actividades y vencimientos de acuerdo a los plazos establecidos por los entes de control.	4,0			
	Generar informe " Anexos Explicativos " de la correspondiente declaración para traslado de información al formulario establecido (IVA, Renta, Riqueza, Retención en la Fuente, Industria y Comercio, Renovación de Cámara y Comercio, CREE) según aplique.	5,0			
	Presentación de información exógena de WGS del año gravable correspondiente. Realización de los respectivos formatos que se requiera para dar cumplimiento con la obligación.	5,0			
Coordinar y liderar el proceso de Tesorería y pagos a Proveedores	Firmar y presentar declaración elaborada ante el ente de control según corresponda (DIAN, Alcaldía, Cámara y Comercio), elaborando los recibos de pago del impuesto respectivo.	5,0			
	Atender inquietudes respecto a los requisitos legales, metodología y tiempos que deben tener los pagos a terceros previamente.	5,0			
	Garantizar el conocimiento de las políticas financieras y velar por el cumplimiento de las mismas.	4,0			
Coordinar y liderar el proceso de cartera	Verificar cada mes, al cierre del periodo contable si existen deudas con terceros y verificar la razón.	5,0			
	Informar a la Gerencia General estado de procesos consignados para actualización de base de datos de cuentas de cobro.	4,0			
	Brindar información clara a la Gerencia General acerca del estado de los procesos próximos a pago y posibles depósitos de los mismos.	4,0			
	Validar los intereses pagados a los clientes verificando que éstos estén correctamente calculados.	5,0			
Revisar y aprobar nómina de empleados y liquidaciones de prestaciones sociales	Trasladar la información a la Gerencia General y/o abogado encargado para la realización del trámite de cobro pertinente ante la entidad.	5,0			
	Efectuar la revisión y aprobación de nóminas mensualmente, evaluando variaciones teniendo en cuenta la aplicación de normatividad laboral en todo momento.	4,0			
	Revisar y aprobar la liquidación de prestaciones sociales, seguridad social, liquidaciones de contratos.	5,0			
Realizar liquidación de Provisiones en general	Detectar depósitos bancarios e identificar su origen y concepto.	4,0			
	Efectuar el informe Provisiones que incluye los rubros por impuestos a cargo, deuda con clientes, abogados entre otros, buscando la protección de las sumas adeudadas y el cumplimiento oportuno de las mismas.	4,0			
	Provisionar impuestos y demás cargos aplicables a reservar para cubrir responsabilidades relacionadas con el proceso de pago.	5,0			
Atender asuntos en general frente a la Administración de Impuestos	Dar respuesta escrita y oportuna a solicitudes de información, requerimientos ordinarios y especiales, resoluciones, oficios persuasivos, acciones de cobro, autos de cruces de información, autos de inspecciones tributarias y contables, emplazamientos y en general toda actuación que realice la DIAN, atendiendo la normatividad vigente, cuidando que la respuesta no genere inconvenientes ante la entidad.	4,8			
	Representar a la Organización en visitas de la Administración de Impuestos, respondiendo sus requerimientos verbales, buscando resultados favorables ante posibles presunciones, cargos y demás.	5,0			
Subtotal funciones aplicables al cargo según perfil					1,61

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AUTOEVALUADAS					
1 - ORIENTACIÓN AL LOGRO	Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.	4,0	3,25	8%	0,26
	Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos.	3,0			
	Establece nuevas políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos.	3,0			
	Orienta las acciones en superar los estándares de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.	3,0			
2-ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Propone soluciones innovadoras a las necesidades del cliente.	4,0	4,00	8%	0,32
	Establece parámetros que permiten medir la satisfacción del cliente.	4,0			
	Logra empatía con el cliente para discutir abiertamente todos los pormenores relacionados con el negocio.	4,0			
	Resuelve las necesidades del cliente anticipadamente.	4,0			
3- TRABAJO EN EQUIPO	Coordina su trabajo con los demás miembros del grupo llegando a los objetivos comunes.	4,5	4,25	8%	0,34
	Fortalece la cultura de trabajo en equipo en toda la organización.	4,5			
	Desarrolla nuevos modelos de participación logrando el compromiso de las personas.	4,0			
	Implementa acciones proactivas en beneficio de la consecución de logros a largo plazo.	4,0			
4- MEJORAMIENTO CONTINUO	Integra nuevas actividades que benefician el desarrollo de su proceso.	4,0	4,25	8%	0,34
	Reevalúa la metodología del sistema de gestión de calidad identificando aspectos a modificar.	4,0			
	Analiza cada situación o problema eliminando sus causas y moderando sus impactos.	5,0			
	Diseña planes de mejoramiento acordes con los requerimientos de los procesos.	4,0			
5 - PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	Integra los equipos de trabajo clasificando información importante.	4,0	4,75	8%	0,38
	Toma decisiones efectivas de acuerdo a los resultados.	5,0			
	Rediseña planes de manera productiva.	5,0			
	Aplica herramientas de planificación y control permanentemente.	5,0			
Subtotal Competencias Organizacionales					1,64
COMPETENCIAS DE ROL					
6- LIDERAZGO	Motiva a su equipo para que trabaje en un clima agradable de manera sinérgica y con orientación.	5,0	4,50	5%	0,23
	Evalúa el progreso de sus integrantes, mejorando los métodos de trabajo.	4,0			
	Reconoce los resultados del equipo, motivándolos constantemente.	5,0			
	Promueve la iniciativa de su equipo, impulsándolos a ser creativos.	4,0			
7 - PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Desarrolla nuevos objetivos proyectándose hacia el futuro.	4,0	4,00	5%	0,20
	Detecta problemas y oportunidades desarrollando estrategias.	4,0			
	Replantea sus funciones de acuerdo a las condiciones del mercado.	4,0			
	Monitorea el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de seguimiento.	4,0			
8 - CAPACIDAD DE GESTIÓN	Revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño, periódicamente.	4,0	4,00	5%	0,20
	Analiza datos y hechos mejorando los procesos.	4,0			
	Establece metas realistas y desafiantes proactivamente.	4,0			
	Orienta su propia actuación y la de su equipo hacia el logro, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	4,0			
9 - ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Establece prioridades proponiendo nuevos cambios.	4,0	4,00	5%	0,20
	Promueve cambios en los procesos cumpliendo las políticas de la organización.	4,0			
	Coordina los recursos necesarios mejorando la adaptación al cambio.	4,0			
	Evalúa los riesgos del entorno que afecten los objetivos de la organización.	4,0			
40					0,83
			Recuerde: Las ponderaciones deben sumar el 100%	100%	4,30
NIVEL DE DESEMPEÑO					BUENO
NIVEL DE DESEMPEÑO %					86%

c) Autodiagnóstico del Cargo Abogado Regional Cundinamarca

		AUTODIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.			
AUTO EVALUACIÓN					
Nombre empleado evaluado		XXXXX XXXXXXX (Por protección Interna es reservado el nombre del colaborador).			
Cargo		ABOGADO REGIONAL CUNDINAMARCA		Fecha(DD/MM/AAAA)	26/05/21
Área		JURIDICA	Sede	Cundinamarca	
A continuación se indican algunas características que se consideran importantes para el desempeño del trabajo. Seleccione en cada una de estas la evaluación que mejor describa su comportamiento como colaborador. Califíquese de 1 a 5 el grado en que aplica las conductas requeridas de cada aspecto a evaluar, según la siguiente escala: 1: No cumple con este aspecto 2 Casi no cumple con este aspecto 3 Regularmente cumple con este aspecto 4 Casi siempre cumple con este aspecto 5: Siempre cumple con este aspecto					
		AUTO EVALUACIÓN			
ASPECTO A EVALUAR	INDICADOR (CONOCIMIENTOS Y FUNCIONES A CARGO)	CALIFICACIÓN (1-5)	CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	PONDERACION (PESO DE CADA FACTOR)	PUNTAJE FINAL
AJUSTE AL PERFIL					
Formación académica (Abogado) Deseable Especialización en Derecho Administrativo o Derecho Laboral o Derecho Comercial y afines. La formación académica y específica puede ser homologada por la experiencia en cargos afines) o la carrera laboral en la Compañía. (Entre 1 a 2 años en adelante).		5,0	4,0	5%	0,20
Conocimientos técnicos (Manejo de Internet, manejo de office, redacción, gramática, herramientas ofimáticas)		1,0			
Conocimientos wn: derecho administrativo, reparación directa, procesos ejecutivos, Conciliaciones, demandas, tutelas, Código general del proceso, Código Procedimiento Administrativo y contencioso administrativo)		5,0			
Experiencia laboral relacionada con el cargo (igual o mayor a 2 años)		5,0			
Subtotal ajuste al perfil					0,20
AUTODIAGNÓSTICO DESEMPEÑO LABORAL					
DESARROLLAR ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE MERCADEO ALINEADAS CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN QUE CONLLEVEN A LA GENERACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	Diseñar estrategias comerciales acordes con la naturaleza del negocio.	4,5	4,9	40%	1,94
	Conocer la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas.	5,0			
	Conocer los clientes con sus características, tamaño, ubicación y necesidades.	4,0			
	Apoyar el desarrollo y actualización del portafolio de servicios de la organización.	5,0			
ELABORAR CONTRATOS	Elaborar contrato en minuta correspondiente y en caso de ser requerido crearla, solicitando los documentos requeridos de acuerdo a la naturaleza del contrato. Enviando la misma al área solicitante a través de correo electrónico para perfeccionamiento.	5,0			
	Emitir recomendaciones en caso de ser requerido para la correcta gestión por parte del solicitante.	4,5			
	Elaborar los contratos de prestación de servicio y cuentas en participación en los formatos establecidos y poner en conocimiento a la Coordinación jurídica la firma de los mismos.	5,0			
DETERMINAR PERTINENCIA, VIABILIDAD, INICIO Y TRÁMITE DEL PROCESO JURÍDICO HASTA SU FINALIZACIÓN.	Conocer e indagar las necesidades del potencial cliente, Indicar al potencial cliente los documentos requeridos y orientarlo en la manera de su diligenciamiento. Recibir y revisar documentación enviada por él.	4,8			
	Analizar la viabilidad de la solicitud de un potencial cliente e informar al Gerente General y a la Coordinación Jurídica.	5,0			
	Elaborar y radicar la minuta judicial acorde al tipo de proceso y a la región a cargo. En caso de procesos fuera de la ciudad de Cali, remitir información y/o documentos asociados al abogado correspondiente para su elaboración.	5,0			
	Realizar seguimiento al estado de los procesos propios y a partir de la información recibida reportar a la Coordinación Jurídica y a la Gerencia General sobre los mismos.	4,5			
	Elaborar memoriales, incidentes, solicitudes de corrección o aclaración que se requieran en los procesos a su cargo y garantizar su radicación, en aras de velar por los intereses del cliente y de la organización.	5,0			
GESTIONAR COBROS DE SENTENCIAS Y DEMANDAS EJECUTIVAS	Asistir a audiencias y actuaciones que se desarrollen en el proceso o delegar esta diligencia a un abogado sustituto.	5,0			
	A partir de la sentencia ejecutoriada proferida por la autoridad judicial competente solicitar al despacho las copias de las sentencias, poderes y constancias de encontrarse vigente que presentan merito ejecutivo requeridas para la gestión del cobro.	5,0			
	Previa información recibida del área financiera, revisar informe de pagos de sentencias no efectuados durante el término de 24 meses y presentar solicitud de pago a la entidad con la liquidación actualizada.	4,8			
PREPARAR Y ASISTIR A COMITÉ JURÍDICO Y/O GERENCIAL	Elaborar solicitud de documentos para Cobro Ejecutivo (poderes y sentencias) para ser presentadas ante autoridades judiciales.	5,0			
	Elaborar informe semanal de Estado de Procesos y enviar a la Coordinación Jurídica. Así como preparar el comité jurídico y sustentar estado de procesos en casao de ser requerido.	5,0			
GESTIONAR DEMANDAS RECIBIDAS EN CONTRA DE LA ORGANIZACIÓN	Asistir puntualmente al comité y reuniones convocadas por la Gerencia General o informar con la antelación requerida su inasistencia y los motivos.	4,7			
	Analizar los documentos y la demanda instaurada. Determinar la estrategia de defensa a seguir.	5,0			
	Elaborar y presentar memorial de contestación y excepciones ante la autoridad judicial competente.	5,0			
INSTAURAR DEMANDAS EN CONTRA DE CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN	Asumir la gestión de la demanda correspondiente a la regional a cargo, brindar asesoría y seguimiento durante la ejecución del proceso. Preparar y asistir a audiencias correspondientes. Realizar seguimiento al proceso y tomar acciones requeridas.	5,0			
	Analizar el caso detalladamente. Determinar el proceso judicial a instaurar al cliente (demanda laboral, pago por consignación, etc.) Elaborar y presentar demanda ante la autoridad judicial competente según sea el caso.	5,0			
Subtotal funciones aplicables al cargo según perfil					1,94

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AUTOEVALUADAS						
1 - ORIENTACIÓN AL LOGRO	Establece tiempos de realización de las tareas controlando su cumplimiento.	5,0	4,63	7%	0,32	
	Evalúa los resultados de su trabajo proponiendo planes de mejoramiento.	4,0				
	Expone las políticas organizacionales de forma clara.	5,0				
	Evalúa de forma regular la consecución de los objetivos.	4,5				
2 - ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Propone soluciones innovadoras a las necesidades del cliente.	5,0	4,25	7%	0,30	
	Establece parámetros que permiten medir la satisfacción del cliente.	4,0				
	Logra empatía con el cliente para discutir abiertamente todos los pormenores relacionados con el negocio.	4,0				
	Resuelve las necesidades del cliente anticipadamente.	4,0				
3 - TRABAJO EN EQUIPO	Facilita el logro de los objetivos establecidos aportando ideas valiosas.	5,0	5,00	7%	0,35	
	Toma decisiones involucrando a las personas para el logro de los objetivos.	5,0				
	Resuelve los conflictos que se presenten dentro del equipo de manera satisfactoria para las partes.	5,0				
	Planea las diferentes tareas logrando los resultados esperados.	5,0				
4 - MEJORAMIENTO CONTINUO	Integra nuevas actividades que beneficien el desarrollo de su proceso.	5,0	4,75	7%	0,33	
	Reevalúa la metodología del sistema de gestión de calidad identificando aspectos a modificar.	5,0				
	Analiza cada situación o problema eliminando sus causas y moderando sus impactos.	4,0				
	Diseña planes de mejoramiento acordes con los requerimientos de los procesos.	5,0				
5 - PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Integra los equipos de trabajo clasificando información importante.	5,0	4,25	7%	0,30	
	Toma decisiones efectivas de acuerdo a los resultados.	4,0				
	Rediseña planes de manera productiva.	4,0				
	Aplica herramientas de planificación y control permanentemente.	4,0				
Subtotal Competencias Organizacionales					1,60	
COMPETENCIAS DE ROL						
6 - CAPACIDAD DE GESTIÓN	Revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño, periódicamente.	4,0	4,00	5%	0,20	
	Analiza datos y hechos mejorando los procesos.	4,0				
	Establece metas realistas y desafiantes proactivamente.	4,0				
	Orienta su propia actuación y la de su equipo hacia el logro, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	4,0				
7 - INICIATIVA	Actúa ante una crisis en forma oportuna y decidida.	4,0	4,50	5%	0,23	
	Aporta información útil para resolver incidentes.	5,0				
	Aporta ideas realizando propuestas interesantes.	4,5				
	Resuelve problemas buscando los recursos necesarios.	4,5				
8 - NEGOCIACIÓN	Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.	5,0	4,75	5%	0,33	
	Desarrolla diferentes alternativas ante situaciones especiales, logrando el equilibrio de las partes.	5,0				
	Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto satisfaciendo los intereses de las partes como objetivo final.	5,0				
	Convence a otros mediante técnicas de persuasión efectivas.	4,0				
9 - CONFIDENCIALIDAD	Ejerce control en todos los niveles para el cumplimiento de las políticas de la información.	4,0	4,25	5%	0,21	
	Implanta nuevas políticas de manejo de información de forma periódica.	4,0				
	Mide el impacto de las comunicaciones internas y externas legislando al respecto.	5,0				
	Aumenta la seguridad de la información modificando o creando procedimientos.	4,0				
Subtotal competencias de Rol					0,97	
			Recuerde: Las ponderaciones deben sumar el 100%	100%	4,72	
					NIVEL DE DESEMPEÑO	EXCELENTE
					NIVEL DE DESEMPEÑO %	94%

d) Autodiagnóstico del Cargo Asistente Administrativa y de Recursos Humanos Popayán.



AUTO EVALUACIÓN			
Nombre empleado evaluado	XXXXX XXXXXXX (Por protección Interna es reservado el nombre del colaborador).		
Cargo	Asistente Administrativa y de Gestión del Talento Humano - Popayán	Fecha(DD/MM/AAAA)	26/05/21
Área	ADMINISTRATIVA	Sede	Popayán


A continuación se indican algunas características que se consideran importantes para el desempeño del trabajo. Seleccione en cada una de estas la evaluación que mejor describa su comportamiento como colaborador. Califíquese de 1 a 5 el grado en que aplica las conductas requeridas de cada aspecto a evaluar, según la siguiente escala:
 1: No cumple con este aspecto
 2: Casi no cumple con este aspecto
 3: Regularmente cumple con este aspecto
 4: Casi siempre cumple con este aspecto
 5: Siempre cumple con este aspecto

AUTO EVALUACIÓN					
ASPECTO A EVALUAR	INDICADOR (CONOCIMIENTOS Y FUNCIONES A CARGO)	CALIFICACIÓN (1-5)	CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	PONDERACION (PESO DE CADA FACTOR)	PUNTAJE FINAL
AJUSTE AL PERFIL					
Formación académica: Contador Público, Administración Financiera, Especialización en Finanzas o afines		4,0	4,3	5%	0,21
Conocimientos técnicos: DESEABLE: Manejo de Impuestos, Manejo de herramientas ofimáticas, Actualización Anual de Legislación Tributaria.		5,0			
Conocimientos indispensables en: Normas NIFF, nomina y seguridad social, legislación fiscal, planeación tributaria, información exógena.		3,0			
Experiencia laboral relacionada con el cargo (mínimo 2 años)		5,0			
Subtotal ajuste al perfil					

AUTODIAGNÓSTICO DESEMPEÑO LABORAL					
Asegurar el cumplimiento del procedimiento de pago a clientes	Elaborar semanalmente las solicitudes de gastos y/o requisiciones de la oficina y consolidar requisiciones de las diferentes sedes de país.	4,0	4,88	45%	2,20
	Enviar a la coordinación administrativa y de Recursos Humanos las requisiciones para solicitar su aprobación, validando el control de su consecutivo.	4,5			
Asegurar el cumplimiento del procedimiento de pago a clientes	Elaborar los recibos de pago a clientes de acuerdo a la liquidación suministrada por la coordinación administrativa y de RH buscando que guarden concordancia y coherencia gramatical con el contenido del expediente y posteriormente enviarlos para nueva a revisión.	5,0			
	Enviar el recibo corregido en su forma por la coordinación administrativa y de RH para ser revisado finalmente por el Asistente Contable, asegurando que recibo final producto de esta revisión este acorde con los cambios solicitados, para su posterior firma y autenticación por parte del cliente.	4,0			
	Solicitar la factura al área financiera por honorarios prestados al cliente, asegurando que la original y copia sean firmadas por parte del cliente, para su posterior envío a contabilidad.	5,0			
Coordinar y supervisar actividades de servicios generales	Informar a los encargados del pago a clientes (de acuerdo al procedimiento establecido para pagos) sobre la autenticación del recibo de pago, adjuntando el correspondiente soporte para su posterior envío en original a la coordinación administrativa.	4,5			
	Elaborar los recibos de préstamo a clientes y pagaré cumpliendo con el mismo procedimiento de pago a clientes.	5,0			
	Asegurar el cumplimiento del cronograma de aseo a instalaciones das veces por semana.	5,0			
Administrar costos y gastos de funcionamiento de la sede	Validar que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones de aseo.	5,0			
	Efectuar proceso de compras de elementos de aseo a cafetería.	5,0			
	Realizar la conciliación de los gastos causados durante el mes correspondientes a fondos fijos y requisiciones de la sede, velando por que el dinero sea utilizado de acuerdo a la política de la compañía.	4,0			
	Efectuar las compras de elementos de papelería, insumos, refrigerios y demás.	5,0			
	Validar que se realice el correcto pago de facturas, cuentas de cobro y/o demás cuentas por pagar de la sede.	4,0			
Apoyar proceso de ingreso y de retiro de personal	Asegurar la disponibilidad de los fondos para gastos extras o eventuales con el propósito de garantizar la adecuada operatividad de la sede.	5,0			
	Manejar la caja menor acorde a las políticas establecidas por la organización.	5,0			
	Informar documentos requeridos a nuevos colaboradores para proceso de contratación.	5,0			
	Recibir y archivar documentos en hoja de vida.	5,0			
	Realizar proceso de afiliación y desafiliación a seguridad social.	5,0			
Apoyar proceso de nomina	Gestionar cartas y documentos requeridos para la terminación de contratos laborales.	5,0			
	Recibir diariamente novedades presentadas que tengan afectación sobre el pago a colaboradores.	5,0			
	Elaborar diariamente reporte de novedades presentadas y remitir a la Coordinación Administrativa y de RH.	5,0			
	Consolidar novedades de nomina mensualmente y remitir al área contable y a la Coordinación Administrativa y de RH con los soportes correspondientes para validación y aprobación.	5,0			
	Elaborar informe de pagos de nomina y enviar a Gerencia General y Coordinación Administrativa y de RH.	5,0			
Administrar SG- SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)	Generar archivo plano de nomina para pago en portal bancario por parte de la Gerencia General.	5,0			
	Generar planilla de pago de seguridad social (SOI) y coordinar proceso de pago.	5,0			
	Gestionar proceso de pago de incapacidades (EPS, ARL) y realizar seguimiento para asegurar el pago a la organización.	5,0			
	Implementar y actualizar acorde a normatividad vigente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización.	5,0			
	Programar y asistir a capacitaciones a través de la ARL y que hacen parte del SG-SST.	5,0			
	Actualizar documentos, matrices, formatos y demás requeridos por el SG-SST.	5,0			
	Programar reuniones del COPASST, Comité de Convivencia Laboral y Brigadas y participar activamente de los comités del SG-SST de las cuales haga parte.	5,0			
	Elaborar y actualizar el panorama de factores de riesgos y hacer la priorización para focalizar la intervención.	5,0			
	Establecer programas y planes de acción en Seguridad y Salud en el Trabajo y realizar seguimiento a su cumplimiento.	5,0			
	Difundir, promover la comprensión y verificar el cumplimiento de la política del SGSSST por parte de todos los niveles de la organización, orientándolos en el cumplimiento de las normas legales.	5,0			
Gestionar documentación y archivo de personal	Realizar la investigación de los accidentes e incidentes de trabajo.	5,0			
	Mantener constante comunicación con entidades asesoras en el tema (ARL) y tomar parte activa en las actividades programadas por dichas organizaciones.	5,0			
	Efectuar reuniones con el Copast para evaluar los resultados del desarrollo del programa.	5,0			
	Informar a la Coordinación Administrativa y de Recursos Humanos así como a la Gerencia General sobre actividades e indicadores obtenidos en Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización.	5,0			
	Elaborar y remitir a la Coordinación Administrativa y de RH para firma, documentos requeridos por los colaboradores (cartas, certificaciones, memorandos, retiros de cesantías, vacaciones, renovaciones de contrato, anexos, etc.).	5,0			
Subtotal funciones aplicables al cargo según perfil					2,20

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AUTOEVALUADAS						
1 - ORIENTACIÓN AL LOGRO	Realiza las tareas asignadas de manera efectiva.	4,0	4,25	9%	0,38	
	Cumple con las instrucciones recibidas de forma organizada.	4,5				
	Hace su trabajo de acuerdo a las políticas establecidas por la organización.	4,0				
	Cumple los objetivos asignados de acuerdo a lo planeado.	4,5				
2 - ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Demuestra interés por resolver las necesidades del cliente.	5,0	4,63	10%	0,46	
	Explora las nuevas necesidades que surjan de acuerdo al negocio del cliente.	4,0				
	Interactúa con el cliente brindándole información veraz.	5,0				
	Interpreta los requerimientos del cliente correctamente.	4,5				
3 - TRABAJO EN EQUIPO	Facilita el logro de los objetivos establecidos aportando ideas valiosas.	4,5	4,50	7%	0,32	
	Toma decisiones involucrando a las personas para el logro de los objetivos.	5,0				
	Resuelve los conflictos que se presenten dentro del equipo de manera satisfactoria para las partes.	4,5				
	Planea las diferentes tareas logrando los resultados esperados.	4,0				
4 - MEJORAMIENTO CONTINUO	Integra nuevas actividades que beneficien el desarrollo de su proceso.	5,0	4,25	7%	0,30	
	Reevalúa la metodología del sistema de gestión de calidad identificando aspectos a modificar.	4,0				
	Analiza cada situación o problema eliminando sus causas y moderando sus impactos.	4,0				
	Diseña planes de mejoramiento acordes con los requerimientos de los procesos.	4,0				
5 - PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	Integra los equipos de trabajo clasificando información importante.	4,5	4,13	7%	0,29	
	Toma decisiones efectivas de acuerdo a los resultados.	4,0				
	Rediseña planes de manera productiva.	4,0				
	Aplica herramientas de planificación y control permanentemente.	4,0				
Subtotal Competencias Organizacionales					1,75	
COMPETENCIAS DE ROL						
6-INICIATIVA	Crea oportunidades mediante un esfuerzo extra.	4,0	4,13	5%	0,21	
	Actúa frente a los obstáculos proactivamente, encontrando oportunidades de mejora.	4,0				
	Analiza el problema y lo asume proponiendo soluciones.	4,5				
	Efectúa cambios en los procedimientos mejorando continuamente.	4,0				
7 - CONFIDENCIALIDAD	Expresa conceptos y opiniones de forma respetuosa, guardando la coherencia entre su conducta y su discurso.	4,0	4,13	5%	0,21	
	Comparte la información referente a su labor con el personal autorizado.	4,5				
	Se documenta de la información necesaria utilizando los conductos regulares.	4,0				
	Almacena la información de forma ordenada y segura.	4,0				
Subtotal competencias generales					0,41	
			Recuerde: Las ponderaciones deben sumar el 100%	100%	4,57	
					NIVEL DE DESEMPEÑO	EXCELENTE
					NIVEL DE DESEMPEÑO %	91%

ANEXO D: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
EVALUADO Nombre: <u>XXXXXXXX</u> Cargo: <u>Coordinadora Financiera</u>	EVALUADOR Nombre: <u>Jorge Adam</u> Cargo: <u>Gerente General</u>
ROL DEL EVALUADOR FRENTE AL EVALUADO	
Jefe: Inmediato <input checked="" type="checkbox"/> Otro _____ Proveedor _____ Cliente _____ Colaborador _____ Colega _____ Motivo de Evaluación: Evaluación Desempeño. <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento _____ Otro _____ Cúal? _____ Periodo Evaluado: Desde <u>AGOSTO 2020</u> Hasta <u>JUNIO 2021</u>	

FUNCIONES A EVALUAR		EVALUACIÓN			
		CAL	CAL. PROM.	PONDERADO	Puntaje
Coordinar y liderar el proceso contable	Dar lineamientos y apoyo permanente al personal a cargo acerca del proceso de solicitud, revisión, corrección registro de la información contable.			5,0%	0,0%
	Realizar revisión de la información procesada directamente en el aplicativo contable para validar que el cargue efectuado sea correcto, en caso de ser necesario solicitar realizar ajustes.				0,0%
	Generar informe "Balance de Prueba" y realizar ajuste final de la información en el aplicativo para la emisión de estados financieros.				0,0%
	Generar Informe de Estados Financieros de manera oportuna a fin de analizar información y el resultado dentro del periodo correspondiente, y enviar informe a la Alta Gerencia mensualmente (alertas, acciones, propuestas).				0,0%
Proyectar planeación tributaria y responsabilidades fiscales	Revisar el comportamiento de ingresos, costos y gastos en el transcurso del año.			5,0%	0,0%
	Realizar actualización constante de la normatividad en materia tributaria aplicable a la Organización y capacitar en temas relevantes equipo a cargo.				0,0%
	Buscar estrategias que dentro del marco legal, permitan a la Organización minimizar el impacto impositivo presente y futuro. Comunicar a la Gerencia General las implicaciones de las decisiones tomadas frente al tema de impuestos.				0,0%
Gestionar y liderar proceso de presentación de declaraciones tributarias y demás responsabilidades fiscales	Elaborar y socializar anualmente cronograma de actividades y vencimientos de acuerdo a los plazos establecidos por los entes de control.			5,0%	0,0%
	Generar informe " Anexos Explicativos" de la correspondiente declaración para traslado de información al formulario establecido (IVA, Renta, Riqueza, Retención en la Fuente, Industria y Comercio, Renovación de Cámara y Comercio, CREE) según aplique.				0,0%
	Presentación de información exógena de WGS del año gravable correspondiente. Realización de los respectivos formatos que se requiera para dar cumplimiento con la obligación.				0,0%
	Firmar y presentar declaración elaborada ante el ente de control según corresponda (DIAN, Alcaldía, Cámara y Comercio), elaborando los recibos de pago del impuesto respectivo.				0,0%
Coordinar y liderar el proceso de Teoría y pagos a Proveedores	Atender inquietudes respecto a los requisitos legales, metodología y tiempos que deben tener los pagos a terceros previamente.			5,0%	0,0%
	Garantizar el conocimiento de las políticas financieras y velar por el cumplimiento de las mismas.				0,0%
	Verificar cada mes, al cierre del periodo contable si existen deudas con terceros y verificar la razón.				0,0%
Coordinar y liderar el proceso de Cartera	Informar a la Gerencia General estado de procesos consignados para actualización de base de datos de cuentas de cobro.			5,0%	0,0%
	Brindar información clara a la Gerencia General acerca del estado de los procesos próximos a pago y posibles depósitos de los mismos.				0,0%
	Validar los intereses pagados a los clientes verificando que éstos estén correctamente calculados.				0,0%
	Trasladar la información a la Gerencia General y/o abogado encargado para la realización del trámite de cobro pertinente ante la entidad.				0,0%
Revisar y aprobar nómina de empleados y liquidaciones de prestaciones sociales	Efectuar la revisión y aprobación de nóminas mensualmente, evaluando variaciones teniendo en cuenta la aplicación de normatividad laboral en todo momento.			5,0%	0,0%
	Revisar y aprobar la liquidación de prestaciones sociales, seguridad social, liquidaciones de contratos.				0,0%
Realizar liquidación de Provisiones en general	Detectar depósitos bancarios e identificar su origen y concepto.			5,0%	0,0%
	Efectuar el informe Provisiones que incluye los rubros por impuestos a cargo, deuda con clientes, abogados entre otros, buscando la protección de las sumas adeudadas y el cumplimiento oportuno de las mismas.				0,0%
	Provisionar impuestos y demás cargos aplicables a reservar para cubrir responsabilidades relacionadas con el proceso de pago.				0,0%
Atender asuntos en general frente a la Administración de Impuestos	Dar respuesta escrita y oportuna a solicitudes de información, requerimientos ordinarios y especiales, resoluciones, oficios persuasivos, acciones de cobro, autos de cruces de información, autos de inspecciones tributarias y contables, emplazamientos y en general toda actuación que realice la DIAN, atendiendo la normatividad vigente, cuidando que la respuesta no genere inconvenientes ante la entidad.			5,0%	0,0%
	Representar a la Organización en visitas de la Administración de Impuestos, respondiendo sus requerimientos verbales, buscando resultados favorables ante posibles presunciones, cargos y demás.				0,0%
NOTA: Adicionar las funciones a evaluar que sean necesarias.				40%	0,00%

Criterios de Desempeño / Comportamientos	Ponderado	¿Cumple?				No
		Siempre	Frecuencia	Poco	Nunca	Aplica
1. Competencia: ORIENTACIÓN AL LOGRO						
Escriba el nombre de una competencia						
Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.	6,7%	S	F	P	N	NA
Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos.		S	F	P	N	NA
Establece nuevas políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos.		S	F	P	N	NA
Orienta las acciones en superar los estándares de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						
2. Competencia: ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
Escriba el nombre de una competencia						
Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.	6,7%	S	F	P	N	NA
Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos.		S	F	P	N	NA
Establece nuevas políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos.		S	F	P	N	NA
Orienta las acciones en superar los estándares de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						
3. Competencia: TRABAJO EN EQUIPO						
Escriba el nombre de una competencia						
Coordina su trabajo con los demás miembros del grupo llegando a los objetivos comunes.	6,7%	S	F	P	N	NA
Fortalece la cultura de trabajo en equipo en toda la organización.		S	F	P	N	NA
Desarrolla nuevos modelos de participación logrando el compromiso de las personas.		S	F	P	N	NA
Implementa acciones proactivas en beneficio de la consecución de logros a largo plazo.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						
4. Competencia: MEJORAMIENTO CONTINUO						
Escriba el nombre de una competencia						
Integra nuevas actividades que beneficien el desarrollo de su proceso.	6,7%	S	F	P	N	NA
Reevalúa la metodología del sistema de gestión de calidad identificando aspectos a modificar.		S	F	P	N	NA
Analiza cada situación o problema eliminando sus causas y moderando sus impactos.		S	F	P	N	NA
Diseña planes de mejoramiento acordes con los requerimientos de los procesos.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						
5. Competencia: PLANEACION Y ORGANIZACIÓN						
Escriba el nombre de una competencia						
Integra los equipos de trabajo clasificando información importante.	6,7%	S	F	P	N	NA
Toma decisiones efectivas de acuerdo a los resultados.		S	F	P	N	NA
Rediseña planes de manera productiva.		S	F	P	N	NA
Aplica herramientas de planificación y control permanentemente.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						

6. Competencia: <u>LIDERAZGO</u>						
Escriba el nombre de una competencia						
Motiva a su equipo para que trabaje en un clima agradable de manera sinérgica y con orientación.	6,7%	S	F	P	N	NA
Evalúa el progreso de sus integrantes, mejorando los métodos de trabajo.		S	F	P	N	NA
Reconoce los resultados del equipo, motivándolos constantemente.		S	F	P	N	NA
Promueve la iniciativa de su equipo, impulsándolos a ser creativos.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						

7. Competencia: <u>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</u>						
Escriba el nombre de una competencia						
Desarrolla nuevos objetivos proyectándose hacia el futuro.	6,7%	S	F	P	N	NA
Detecta problemas y oportunidades desarrollando estrategias.		S	F	P	N	NA
Replantea sus funciones de acuerdo a las condiciones del mercado.		S	F	P	N	NA
Monitorea el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de seguimiento.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						

8. Competencia: <u>CAPACIDAD DE GESTIÓN</u>						
Escriba el nombre de una competencia						
Revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño, periódicamente.	6,7%	S	F	P	N	NA
Analiza datos y hechos mejorando los procesos.		S	F	P	N	NA
Establece metas realistas y desafiantes proactivamente.		S	F	P	N	NA
Orienta su propia actuación y la de su equipo hacia el logro, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						

9. Competencia: <u>ADAPTACIÓN AL CAMBIO</u>						
Escriba el nombre de una competencia						
Establece prioridades proponiendo nuevos cambios.	6,7%	S	F	P	N	NA
Promueve cambios en los procesos cumpliendo las políticas de la organización.		S	F	P	N	NA
Coordina los recursos necesarios mejorando la adaptación al cambio.		S	F	P	N	NA
Evalúa los riesgos del entorno que afecten los objetivos de la organización.		S	F	P	N	NA
Observaciones:						

NOTA: Adicionar las competencias a evaluar que sean necesarias.	60,0%				
---	-------	--	--	--	--

Evaluador:		Evaluado:	
------------	--	-----------	--

Firma: _____ Firma: _____

a) Instructivo de la calificación de la Evaluación de Desempeño.

Columna 1 Criterios de desempeño / comportamientos: corresponden a los criterios de desempeño / comportamientos que describen la competencia.

Columna 2 Cumple: Conjunto de columnas en las cuales se anotan las respuestas que suministra el evaluador.

Columna 2.1 Siempre: Es evidente que el trabajador SIEMPRE presenta el resultado o exhibe el comportamiento por el que se consulta en la pregunta y, por tanto, en el criterio de desempeño.

Columna 2.2 Frecuente: A juicio del evaluador, el trabajador FRECUENTEMENTE, más no siempre, presenta el resultado o exhibe el comportamiento por el que se pregunta.

Columna 2.3 Poco: A juicio del evaluador, el trabajador MUY POCAS VECES ha mostrado el resultado o exhibido el comportamiento por el cual se consulta en la pregunta y, por tanto, en el criterio de desempeño.

Columna 2.4 Nunca: A juicio del evaluador, el trabajador NUNCA ha presentado ese resultado o exhibido dicho comportamiento.

Columna 3 No Aplica: El evaluador no cuenta con elementos de juicio que le permitan responder a esta pregunta. Es decir, su relación de trabajo con el evaluado no le permite confirmar si él (ella) muestran o no el resultado o exhibe el comportamiento por el cual se consulta. Antes de responder NO APLICA favor aclarar con el (la) funcionario(a) responsable del proceso de evaluación.

Observaciones: Causas por las cuales, el evaluador considera que el trabajador evaluado no exhibe el comportamiento o resultados descritos en la pregunta y, por tanto, en el criterio de desempeño. Estas observaciones se convierten en insumo fundamental para la concertación del Plan Individual de Mejoramiento (PIM) del trabajador.

ANEXO E: PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO

Autodiagnóstico del Cargo Coordinadora Financiera

PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO
COMPROMISOS DE MEJORA POR PARTE DEL COLABORADOR
(Áreas de desarrollo)
Crecimiento Profesional
Mejorar los conocimientos en normas NIIF y su aplicabilidad. Capacitarse en Regimen Fiscal y Normas Tributarias.

Deficiente: menor o igual a 2,99	Aceptable: Entre 3 Y 3,99	Bueno: Mayor a 3,91 y hasta 4,5	Excelente : 4,51 a 5
FORTALEZAS DEL TRABAJADOR			
Es analítico, trabajo en equipo, gestiona y lidera los procesos de presentaciones de las declaraciones tributarias bajo normas NIIF, cumple con los pagos de impuestos puntualmente. Tiene desarrolladas en un nivel aceptable las competencias organizacionales.			
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
Un mayor seguimiento a los compromisos adquiridos con la Gerencia General, mejorar en la oportunidad de entrega de los EEFF e informes financieros mensuales. Debe de mejorar las competencias de rol ya que estan en un nivel medio.			
COMPROMISOS ADQUIRIDOS			
Actividad	Fecha seguimiento	Observaciones	
Capacitación en Normatividad Fiscal y Tributaria	1/08/21	Debe de buscar la entodad que brinde actualización en esta temática requerida.	
Mejorar en el seguimiento de los compromisos adquiridos	mensual	Se realizará el seguimiento mes a mes en el Comité Financiero del cumplimiento de tareas.	
Cumplimiento de las fechas de entrega de los EEFF	Mensual	Seguimiento al cronograma de presentación de los EEFF	
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador(es)		
	26/04/2021		

Fuente: Elaboración propia.

Autodiagnóstico del Cargo Abogado Regional Cundinamarca

PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO
COMPROMISOS DE MEJORA POR PARTE DEL COLABORADOR
(Áreas de desarrollo)
Crecimiento Profesional
Brindar acompañamiento Gerencial para el cumplimiento de las metas del BSC y capacitaciones en temas jurídicos que los requiera.

Deficiente: menor o igual a 2,99	Aceptable: Entre 3 Y 3,99	Bueno: Mayor a 3,91 y hasta 4,5	Excelente : 4,51 a 5
---	-------------------------------------	--	--------------------------------

FORTALEZAS DEL TRABAJADOR

Es proactivo en su desempeño, trabajo en equipo de una manera eficiente, cumple con su gestión jurídica eficientemente. Determina de una forma muy pertinente, la viabilidad del estudio de los casos nuevos, e inicia en el tiempo determinado el trámite del proceso jurídico hasta su finalización. Tiene un constante acercamiento con nuestros clientes. Tiene en un nivel Excelente de las Competencias Organizacionales y de Rol.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Un mayor seguimiento a los presupuestos y metas establecidas para el cumplimiento de la Zona en el BSC. Mejorar en algunas ocasiones la comunicación con los clientes y los tiempos de respuesta a ellos.

COMPROMISOS ADQUIRIDOS

Actividad	Fecha seguimiento	Observaciones
Se genera compromiso por escrito para mejorar el cumplimiento de los indicadores de las metas del BSC de la organización.	Cuatrimestral	Plan de Mejora
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador(es)	
	26/04/2021	

Fuente: Elaboración propia.

Autodiagnóstico del Cargo Asistente Administrativa y de Gestión Humana Popayán.

PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO
COMPROMISOS DE MEJORA POR PARTE DEL COLABORADOR
(Áreas de desarrollo)
Crecimiento Profesional
Brindarle capacitaciones en beneficio para mejorar sus competencias de rol y en gestión administrativa.

Deficiente: menor o igual a 2,99	Aceptable: Entre 3 Y 3,99	Bueno: Mayor a 3,91 y hasta 4,5	Excelente : 4,51 a 5
---	-------------------------------------	---	--------------------------------

FORTALEZAS DEL TRABAJADOR

Es analítica, trabajo en equipo, coordina y supervisa las actividades de gestión documental de manera eficiente, Administra y supervisa bien los pagos de la sucursal, realiza eficientemente la gestión de servicio al cliente. Tiene en un nivel bueno las Competencias Organizacionales y de Rol.

OPORTUNIDADES DE MEJORA


Un mayor seguimiento a los compromisos adquiridos con la Coordinación Administrativa, mejorar en la oportunidad de entrega de la información al área financiera y presentar a tiempo los informes administrativos del área.

COMPROMISOS ADQUIRIDOS

Actividad	Fecha seguimiento	Observaciones
Se genera compromiso por escrito para mejorar el seguimiento a las actividades del área.	Mensual	Plan de Mejora
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador(es)	
	26/04/2021	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO F: PLAN MAESTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S.

		PLAN MAESTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN / ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S. / AÑO 2021						VERSION 1				
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO										2/03/20		
No	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN							CUMPLE			OBSERVACIONES GENERALES	
	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE INTERNO CAPACITACIÓN	PROVEEDOR DE LA CAPACITACIÓN	INTERNO / EXTERNO /ARL	NÚMERO DE HORAS	SEMESTRE EN EL CUAL SE EJECUTA LA CAPACITACIÓN	SI	NO		REPROGRAMADA
1	Socialización de batería de riesgo psicosocial	Socializar al personal los resultados de la batería de riesgo psicosocial	Todo el personal	Patricia Larrarte Y Yury Marin	WISDOM GROUP	INTERNO	1 HORA	10 de Marzo	X			A cargo de la Psicologa Organizacional.
2	Jornada de relajación	Involucrar al personal con una jornada de relajación que incluye masaje corporal	Personal de popayán	Pendiente asignar responsable actividad	WISDOM GROUP	INTERNO	7 HORAS	MARZO			X	Se propone que Monica William en conjunto con la directora staff puedan viajar a ejecutar la actividad, los costos para el salón en fundación oscilan en \$100 mil pesos
3	Taller pautas de comunicación	Dar tips y pautas para Escucha activa, características de la comunicación efectiva, mejorar la comunicación en todos los niveles organizacionales	Todo el Personal SEDE POPAYAN Y CALI	Patricia Larrarte	WISDOM GROUP	INTERNO	3 HORAS	3 abril cali 1 de abril popayan			X	Pendiente definir espacio para la realización de la actividad
4	Manejo de emociones	Campaña durante todo el año	Todo el personal	Patricia Larrarte Y Yury Marin	WISDOM GROUP	EXTERNO	10 MINUTOS	Todo el año			X	Enviar material de comunicación internos, email, etc que apoyen la campaña
5	Día de la familia de acuerdo a la composición familiar	Día de la familia de acuerdo a la composición familiar (ACTIVIDAD DE YOGA PADRES E HIJOS O NUCLEO FAMILIAR PRINCIPAL Y PICNIC)	Todo el personal	Yury Marin	Gerencia y coordinación administrativa	INTERNO	4 HORAS	I SEMESTRE			X	La propuesta para popayán es realizar la actividad en Agroparque las Villas y para las demás ciudades verificar instalaciones con la caja de compensación.
6	Taller para líderes de área dirigido a personal que tiene personal a cargo y desarrollo de una percepción efectiva en su equipo de trabajo (Directoras, Gerencia, Coordinaciones, abogado asesor, abogado regional)	Realizar Taller para impactar positivamente los líderes de área y la relación con su equipo de trabajo	Directores, gerencia, coordinadores, abogado asesor y abogado regional	Pendiente asignar responsable actividad	WISDOM GROUP	INTERNO	2 HORAS	may-28			X	Inicialmente generar listado de personal a cargo para realizar varias jornadas con la metodología de mesas de trabajo, entre líderes y equipo de trabajo, se propone que esta actividad pueda ser dirigida por un externo.
7	Curso de Herramientas ofimaticas	Proporcionar a los mandos medios capacitación en herramientas ofimaticas (paquete office) que les permitan mejorar su rendimiento laboral, efectividad y productividad	Todo el personal	Según cotización	WISDOM GROUP	INTERNO	2 HORAS	I SEMESTRE			X	Se aportan cotizaciones de la caja de compensación comfandi, para el personal de las demás sedes se propone impulsar la formación virtual a través del sena proporcionando el tiempo en horario laboral para el desarrollo de las actividades a través del sena virtual

Fuente: Elaboración propia del Autor.

ANEXO G: BSC – MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN OLID LARRARTE ABOGADOS S.A.S

BSC - MAPA ESTRATÉGICO 2018 - 2023									
MACROPROCESO	PROCESOS CLAVE	SUBPROCESOS	PERSPECTIVAS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	No.	PLANES DE ACCIÓN	KPI		
ESTRATÉGICO: Implementar estrategias organizacionales que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la Organización.	FINANCIERO Optimizar las finanzas de la organización contribuyendo a la gestión gerencial de manera efectiva.	Contabilidad Generar información contable y financiera que permita la toma de decisiones. Ejecución Presupuestal Controlar la ejecución de gastos para asegurar el cumplimiento del presupuesto establecido.	FINANCIERA	I. GARANTIZAR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA: Incrementar del valor agregado para los accionistas	1	Generar el margen neto esperado.	Margen neto		
					2	Mantener unos gastos operacionales y no operacionales en el nivel requerido.	Reducir en un % 20 los Gastos Operac. Y No Operacionales		
					3	Generar el margen EBITDA esperado (incremento positivo del 5%)	EBITDA		
	GERENCIAL Direccional la organización hacia la consecución de objetivos acordes con las expectativas de sus grupos de interés.	Establecimiento de rumbo: Establecer el plan estratégico analizando las condiciones internas y externas de la organización. Dirección: Liderar la organización hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los lineamientos establecidos.			CLIENTES - MERCADO	II. CONOCIMIENTO DEL MERCADO: Mantener fuerte presencia en el mercado actual e iniciar el desarrollo de nuevas líneas de negocio III. POSICIONAMIENTO DE OOLA: Gestionar exitosamente el posicionamiento esencial de la organización	1	Lograr el presupuesto de ingreso establecido.	Millones
							2	Lograr el presupuesto de nuevas líneas de negocios (1er. Año)	Millones
							3	Lograr la meta de procesos establecidos (nuevos)	UND.
		4	Lograr la meta de la cuantía de los procesos establecidos (nuevos)						
		5	Lograr la meta de procesos establecidos (accesorios)	UND.					
PLANEACIÓN Establecer las condiciones para ejecución de obras que respondan a expectativas de clientes de acuerdo con los propósitos y políticas organizacionales.	Gestión Comercial Negociar obras en condiciones financieras acordes con los requerimientos y propósitos organizacionales.		1	Desarrollar un Plan de Mercado			Número definido de estrategias a implementar.		
OPERATIVO: Satisfacer los requerimientos de los clientes ofreciendo soluciones efectivas en los requerimientos de los clientes internos y externos.	GESTIÓN DE CALIDAD Asegurar la mejora continua de los procesos permitiendo a la organización el cumplimiento de la normativa legal y organizacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes.	Control Verificar el cumplimiento efectivo de los procesos y estándares establecidos en los procesos jurídicos Indicadores de gestión Mantener un sistema de indicadores de gestión que permita el seguimiento y mejoramiento de los procesos de manera oportuna. Aseguramiento Mejorar los procesos de manera continua con base en mediciones objetivas.	PROCESOS INTERNOS	IV. MEJORAMIENTO INTERNO: Lograr la excelencia operacional	1	Asegurar la efectividad en el proceso jurídico.	Cumplimiento indicadores de proceso		
					2	Asegurar la estabilidad y mejoramiento de los procesos, estandarización de procesos.	Cumplimiento matriz mejoramiento		
DE APOYO: Proveer los recursos físicos, financieros y tecnológicos requeridos, soportados en personal altamente calificado, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.	TALENTO HUMANO Contribuir a la sostenibilidad de la organización desarrollando procesos de atracción y retención del talento humano.	Descripción de cargos Mantener la estructura de cargos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, actualizada. Selección Elegir el personal idóneo que se ajuste a las características y competencias de las vacantes cumpliendo con el modelo de GHBC establecido en la organización. Evaluación Identificar oportunidades de mejora en el desempeño de los colaboradores con base en las competencias requeridas para los cargos. Capacitación Desarrollar programas de formación que apunten al mejoramiento de las competencias de los colaboradores. Bienestar Contribuir al desarrollo personal y familiar de los colaboradores brindando espacios que permitan el equilibrio de la vida personal y laboral. Compensación Mantener sistemas de compensación que contribuyan a la motivación y retención del talento humano.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	V. MEJORAMIENTO CONTINUO: Gestionar exitosamente el Talento Humano con base al Modelo de GHBC y con el apoyo de los sistemas tecnológicos en la Organización.	1	Asegurar la correcta contratación del personal y su desarrollo en la organización.	Número definido de procedimientos a elaborar.		
					3	Implementar el Modelo de evaluación de 360 °	Número definido de procedimientos a elaborar.		
					4	Desarrollar el Modelo de formación	Número definido de procedimientos a elaborar.		
					5	Asegurar el cumplimiento de las actividades del plan de bienestar	Número definido de procedimientos a elaborar.		
					6	Desarrollar un Piloto para la implementación de los sistemas de compensación basados en las competencias.	Número definido de procedimientos a elaborar.		

Fuente: Elaboración propia del Autor.