

**VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y
DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA CEMENTERA EN LA CIUDAD DE CALI,
COLOMBIA**

**JULIÁN GONZÁLEZ
ALEJANDRO CARÉ**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
SYLVIA CUJAR**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

Contenido

Introducción:	7
Pregunta problema:	8
Objetivo General:	9
Objetivos específicos:	9
Competencias y descripción de cargos	10
Descripción de cargos:	10
Competencias empresariales	13
Información de CSM:	16
La visión	16
La misión	16
Valores:	16
Cargos críticos para la compañía y las competencias designadas por c.s.m	17
Competencias a utilizar:	30
Agudeza en los negocios.....	30
habilidades funcionales y tecnicas	31
Orientación hacia el cliente:.....	31
Integridad y confianza.....	32
Propuesta de modificación de competencias en cargos Críticos a Cementos San Marcos	33
Conclusiones	38
Bibliografía	39

Contenido Tablas

Tabla 1: Analogía de 7R de logística con la descripción de cargos	11
Tabla 2: Competencias Asesor Comercial	17
Tabla 3: Competencias Asesor Técnico	18
Tabla 4: Competencias Director Comercial	19
Tabla 5: Competencias Coordinador de laboratorio	21
Tabla 6: Competencias Director Técnico	22
Tabla 7: Competencias Gestor MCG	23
Tabla 8: Competencias Ingeniero de procesos.....	24
Tabla 9: Competencias Director de Producción	25
Tabla 10: Competencias Ingeniero de COP	27
Tabla 11: Competencias Ingeniero de Turno	29
Tabla 12: Cualificación Agudeza en los negocios	30
Tabla 13: Cualificación Habilidades Funcionales y Técnicas	31
Tabla 14: Cualificación Orientación hacia el Cliente	32
Tabla 15: Cualificación Integridad y Confianza	32
Tabla 16: Competencias Propuestas.....	33

Abstract: During the development of this project, there was an objective presented to the company Cementos San Marcos S.A in order to change the competencies used in the human capital selection process. This was focused on the critical positions of the firm, and in addition to improve the selection process, these new competencies will model the cultural environment and morph it into a more desirable one. Using competencies management models presented by authors like Martha Alles, Maria Fernanda Talero, Loominger Limited Inc, amongst others, changes in the competencies used in the personal selection process for critical positions were suggested and partially accepted by the company. In general terms, there was a lack of clarity in the competencies used by the company, therefore they can't know which elements must be reinforced in their human capital. The changes that were suggested will help the firm in achieving their long term goals, due to the fact that an accurate selection in human capital will reduce the strategic and organizational costs and generate positive work dynamics in the development of daily work activities.

Key words: competencies, critical positions, selection process.

Resumen: Durante el desarrollo de este proyecto investigativo, se propuso presentar a la empresa Cementos San Marcos S.A una alternativa en cuanto a las competencias utilizadas en los procesos de selección de personal en los cargos críticos, además de modelar la cultura organizacional. A partir de modelos de gestión de competencias organizacionales para el diseño de cargos como los propuestos por autores como Martha Alles, María Fernanda Talero y Loominger Limited, Inc, se presentaron cambios en las competencias requeridas para el personal que va a entrar a ocupar dichos puestos. Se encuentra en la investigación una falta de claridad en la compañía a la hora de determinar qué características organizacionales están siendo buscadas en el personal que entra a la compañía, por ende, no saben qué elementos deben fortalecer en su

capital humano. Los cambios propuestos permiten a la organización elaborar planes de estrategia más enfocados a sus objetivos a largo plazo, ya que una selección de personal adecuada reduce los costos estratégicos y organizacionales y a su vez genera dinámicas positivas en el desarrollo de las actividades laborales.

Palabras clave: competencias, cargos críticos, proceso de selección.

Introducción:

Cementos San Marcos surgió como un proyecto de empresarios colombianos en el año 2008, se fue materializando e inicio operaciones a finales del año 2012. Llegó como una planta de última generación que integraba desde la minería hasta el saco de empaque del producto, y hoy en día es reconocida no solo por su cemento sino también por la calidad de su producto, certificado a niveles mundiales. Por el gran crecimiento de la compañía y su valor para la sociedad ya que es generador de varios empleos de la región y el país, se cree importante realizar una descripción de cargos y validación de competencias necesarias para todo aquel que quiera hacer parte de esta gran compañía, ya que deben estar alineados a los valores y objetivos de la organización junto a sus integrantes. Es entonces importante hacer de los procesos de descripción de cargos laborales primordiales para el funcionamiento de la compañía, ya que como dice Talero (2013):

La descripción de puestos de trabajo es una herramienta de Recursos Humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos. Asimismo, contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del puesto (pg 3).

Para la realización de descripción de perfiles y cargos de puestos, se han escogido los cargos críticos y trabajara bajo el marco de Loominger, en este proyecto, ya que en el marco con el cual la compañía ha venido trabajando.

Pregunta problema:

¿Los perfiles y descripciones para cargos críticos en la empresa están alineados con las competencias y valores transversales de la compañía Cementos San Marcos? ¿Las competencias transversales se ven reflejados en el proceso de adquisición de talentos?

Objetivo General:

Realizar una validación y actualización de las competencias organizacionales comportamentales y descripción de los cargos críticos para generar valor en la empresa.

Objetivos específicos:

- Revisar y ajustar la relevancia de las competencias comportamentales organizacionales para la descripción de perfiles en los cargos críticos de la organización.
- Identificar las competencias comportamentales que más se adaptan a la cultura y estrategia organizacional.

Competencias y descripción de cargos

Descripción de cargos:

El proceso de descripción de cargos en las compañías permite entrar a distinguir en las diferentes posiciones que tipo de capital humano se necesita, de alta calidad o promedio. Desde éste punto de vista se logra generar un análisis de competencias necesarias en este capital para lograr generar un proceso de captación idóneo en la compañía. Ahora bien, entender cuáles son estas competencias necesarias para focalizar el proceso de manera adecuada es vital; fallar en su descripción desembocará en errores de contratación que a su vez causan a la compañía costos económicos, organizacionales y estratégicos altos. Las organizaciones que utilizan un acercamiento al capital humano basado en competencias logran tomar ventaja de una fuerza de trabajo mucho más flexible al reclutar, seleccionar y entrenar individuos que tienen las habilidades necesarias para desarrollar efectivamente el trabajo. Lawler (1994) explica que las organizaciones que usan un acercamiento al capital humano basado en competencias pueden atacar de manera directa el aprendizaje de nuevos conocimientos; este tipo de acercamiento flexible resulta en una ventaja competitiva. Adicionalmente, éste proceso genera encadenamientos entre individuos y organización más duraderos. Este capital tan específico normalmente entra a las compañías a ocupar cargos críticos; que según Sigdman (2010, mayo) se entienden como “aquellas funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo”. Para Tendencia Salarial (Marzo, 2009) es “aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con cuadro de reemplazo”.

La siguiente tabla (tabla 1) describe 7 criterios vitales que deben cumplir las construcciones laborales (Beata, Pató, 2010);

Tabla 1
Analogía de 7R de logística con la descripción de cargos

Criterios en descripción de perfiles referido al capital humano	Criterios en descripción de perfiles referido a los requerimientos del trabajo
1 El empleado correcto	Corresponder con afinidad
2 Con las competencias adecuadas	El contenido adecuado
3 En la condición adecuada	El estilo adecuado, uso del lenguaje
4 En el lugar adecuado	Concentrarse en el trabajo adecuado
5 En el tiempo correcto	Pensar en la dimensión temporal correcta
6 Costo adecuado	Costo adecuado
7 Con el empleador adecuado	Fragmentación y estructuración de contenido adecuada

Los criterios vitales son:

1. Las descripciones laborales deben estar concentradas en el espectro adecuado de actividades: absolutamente todo lo que se mencione en la descripción tiene que estar en el espectro del margen de actividades de dicho puesto.
2. El contenido adecuado es primordial para en la descripción de posiciones; por ende, el abanico de actividades y deberes aquí presentados debe ser compilado de manera realista y racional.
3. La fragmentación adecuada de contenido y estructura; es importante, los detalles necesarios para introducir el trabajo, pero presentando de manera no específica el abanico de actividades.

4. Es importante tener en mente la dimensión temporal correcta, el pasado presente y futuro deben convertirse en el centro de atención. Es importante aprender de los errores del pasado pero también se debe dar espacio para nuevas oportunidades en el documento.
5. El trabajo debe ser tratado de manera aterrizada, no debe ser sobre ni subvalorado en el documento.
6. El documento tiene que ser preparado de una manera clara que abra espacio a las posibilidades y a la demanda de los usuarios, se debe presentar con un estilo y lenguaje adecuado.
7. Éste documento debe ser elaborado, preparado y utilizado bajo el costo adecuado, también se debe tener en cuenta los análisis de ejecución laboral previos.

Según Spencer y Spencer (1993) las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.” La definición de competencia para Spencer y Spencer (1993) es:

Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (p.78)

Las competencias se pueden dividir en cinco grupos según Spencer y Spencer (1993):

- **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen de una persona
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

A su vez, también dice Spencer y Spencer (1993) que estas se pueden clasificar en:

- Competencias de Logro y Acción
- Competencias de Ayuda y Servicio
- Competencias de Influencia
- Competencias Gerenciales
- Competencias Cognoscitivas
- Competencias de Eficacia Personal

Para Levy-Leboyer (1992), otra autora experta en el tema; “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia de la empresa de administrar bien sus stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.” (p.85) Es decir, así como las competencias hacen al individuo y determinan su modo de acción, estas también son la base de la empresa y definen mucho de estas, por lo cual, las hace muy importantes.

Las competencias en la empresa deben ir alineadas a los objetivos de la organización ya que estas brindan un camino a seguir y también determinan las reacciones de la empresa en cualquier situación; por lo anterior las competencias no se pueden elegir aleatoriamente sino que tienen unos pasos para definir las, así:

- Definir criterios de performance
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y requerimientos de las competencias
- Validar modelo de competencias
- Aplicaciones: selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión, remuneraciones.

Información de CSM:

Para escoger las competencias adecuadas a utilizar en Cementos San Marcos es importante conocer más de la empresa, su misión, visión, y valores, ya que estos definen el camino de esta, el cómo y a dónde llegar en determinado tiempo, por lo cual las competencias empresariales deben ir alineados con estos.

La visión En el año 2021 seremos la mejor oferta de valor del mercado de cemento regional, por el posicionamiento de la marca, la excelencia operacional, la cercanía con los clientes, el bienestar de la comunidad y los colaboradores.

La misión Cementos San Marcos S.A. dice que: “fabricamos y comercializamos cemento de alta calidad, implementando procesos de clase mundial, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, siendo responsables con el medio ambiente, la comunidad y la región, generando valor a los colaboradores e inversionistas.”

Valores:

- **Respeto:** La persona es primero
- **Honestidad:** Pulcritud en todas las relaciones comerciales y laborales de la compañía.
- **Seguridad:** El ser humano está por encima de los procesos y los equipos; ninguna situación está por encima de la seguridad de las personas.
- **Compromiso:** Cumplimiento oportuno de deberes, hacerse cargo, auto exigirse e ir más allá.
- **Integridad:** Honrar los compromisos, claridad en las relaciones, ser ejemplo de lo que se predica.

CARGOS CRÍTICOS PARA LA COMPAÑÍA Y LAS COMPETENCIAS DESIGNADAS POR C.S.M

Cementos San Marcos ha determinado desde el área de recursos humanos diez cargos como críticos para el funcionamiento de la empresa, además de ser aquellos dónde se agrega valor al servicio y a los productos ofrecidos. A continuación se presentan estos cargos; se describe cuál es su objetivo en la empresa y se mencionan las competencias específicas que debe tener el personal que entre a ocupar dicha posición. Estas competencias fueron el resultado de un trabajo conjunto entre los investigadores del trabajo y la gerencia de recursos humanos de la compañía; se utilizó como recurso base la descripción de cargos que ya existía en la compañía y se modificó de acuerdo a las competencias propuestas en el trabajo.

1. Asesor comercial

Objetivo del cargo: Garantizar la gestión comercial integral de los clientes de manera oportuna y eficiente, contribuyendo en el sostenimiento de la participación de la compañía en el mercado a través de nuestra oferta de valor, la identificación de nuevas oportunidades de negocio y el cumplimiento de los indicadores financieros.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 2):

Tabla 2
Competencias Asesor Comercial

Competencia	Descripción
Comunicación	Capacidad de escuchar y expresarse de manera clara y directa.
Organización	Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Comprensión lectora	Capacidad para comprender normas y procedimientos de la industria del cemento.
Solución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una

comerciales	solución del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio del cliente.
Servicio al cliente	Es la vocación y deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas
Conocimiento del producto	Es la capacidad de conocer a fondo el producto y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
Orientación a resultados	Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes, mejorando y manteniendo altos estándares de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

2. Asesor Técnico

Objetivo del cargo: Garantizar la gestión técnica integral de los clientes de manera oportuna y eficiente, contribuyendo al sostenimiento de la participación de la compañía en el mercado a través de nuestra oferta de valor, la identificación de nuevas oportunidades de negocio y el cumplimiento de los indicadores financieros.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 3):

Tabla 3
Competencias Asesor Técnico

Competencias	Descripción
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos en forma clara y efectiva, exponer aspectos positivos. Es la capacidad de escuchar a otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos, incluye comunicarse por escrito con claridad.
Organización	Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Comprensión lectora	Capacidad para comprender normas y procedimientos de la industria del cemento.
Solución de problemas comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una solución del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio del cliente.
Servicio al cliente	Es la vocación y deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas
Conocimiento del producto	Es la capacidad de conocer a fondo el producto y evaluar la

	factibilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
Orientación a resultados	Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes, mejorando y manteniendo altos estándares de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

3. Director Comercial

Objetivo del cargo: _Diseñar estrategias de mercadeo enfocadas en posicionar la marca e interpretar investigaciones de mercadeo para identificar el mercado y sus necesidades. Diseñar y direccionar la estrategia del producto, la publicidad, las ventas y los programas de promoción de ventas, de igual manera en la fijación de precios y la distribución física del producto.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 4):

Tabla 4
Competencias Director Comercial

Competencias	Descripción
Capacidad analítica	Implica identificar correctamente el problema, descomponerlo en sus partes relevantes, establecer relaciones de causa efecto, comparar alternativas de solución, formular prioridades y llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones.
Capacidad de Planificación.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su área/proyecto/cargo/ estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Orientación a resultados	Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.
Comunicación	Capacidad de escuchar y expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición de ponerse en el lugar del otro, la habilidad

		para transmitir ideas.
Organización		Es la capacidad de realizar funciones con esmero, asegurando la precisión y cuidando los detalles que puedan afectar el desarrollo final del trabajo. Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Liderazgo		Es la capacidad de llevar a su equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos definidos para su área, generando participación y compromiso.
Interacción personal y comunicación.		Es la habilidad que asegura una comunicación precisa y clara. Alienta a otros a compartir información habla por otros y valora las contribuciones de los demás. Incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.
Impacto e Influencia		Implica la capacidad para persuadir, convencer e influir en los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos.
Tenacidad		Es la capacidad de trabajar con determinación, no esperar a que el destino se encargue. Es continuar trabajando más allá de lo que cree que puede hacer.
Disciplina		Capacidad de seguir instrucciones, métodos de trabajo, normas y procedimiento en la forma correcta.

4. Coordinador de laboratorio:

Objetivo del cargo: Planificar, ejecutar y controlar el proceso de laboratorio de acuerdo al plan de control de calidad, la matriz de cumplimiento legal de producto terminado y los lineamientos corporativos establecidos, con el propósito de entregar resultados confiables y de alta calidad analítica para la toma de decisiones.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 5):

Tabla 5
Competencias Coordinador de laboratorio

Competencias	Descripción
Capacidad analítica	Implica identificar correctamente el problema, descomponerlo en sus partes relevantes, establecer relaciones de causa efecto, comparar alternativas de solución, formular prioridades y llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones.
Orientación a resultados	Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.
Comunicación	Capacidad de escuchar y expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición de ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas.
Organización	Es la capacidad de realizar funciones con esmero, asegurando la precisión y cuidando los detalles que puedan afectar el desarrollo final del trabajo. Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Tenacidad	Es la capacidad de trabajar con determinación, no esperar a que el destino se encargue. Es continuar trabajando más allá de lo que cree que puede hacer.

5. Director técnico

Objetivo del cargo: Planear, direccionar y controlar los procesos de Aseguramiento de la Calidad Intrínseca, Gestión del Medio Ambiente y Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 6):

Tabla 6
Competencias Director Técnico

Competencias	Descripción
Administración del tiempo y manejo del estrés	Mantiene la calma aun en situaciones de presión. Organiza agendas, dirige reuniones efectivas. Siempre alcanza los resultados en el tiempo asignado.
Interacción personal y comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos y negativos, acuerdo y desacuerdo, con respeto y sinceridad. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, de comunicarse en el momento justo y con la persona indicada. . Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicarse verbal y no verbalmente y por escrito con concisión y claridad. Escuchar a otros, demostrando interés y respeto en sus ideas incluso cuando no estén de acuerdo con las propias.
Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos y el establecimiento racional de prioridades. También incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.
Orientación a resultados	Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.
Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas o impulsivas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se presentan situaciones provocadoras de estrés negativo. Asimismo, implica la resistencia y equilibrio emocional en condiciones constantes de estrés.
Trabajo en equipo	Trabajo con otros de forma efectiva que permite lograr objetivos comunes. Promoción en el equipo del respeto, sinceridad, confianza, solidaridad, participación y reconocimiento.
Desarrollo de las personas	Desarrollar y liberar en individuos y grupos el poder personal que está en su interior, fomentando un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, haciéndolos partícipes de contribuciones importantes, liberando su creatividad e innovación, exponiéndolos, impulsándolos a asumir riesgos, llevándolos a querer sentirse responsables y a asumir posiciones de liderazgo.

Objetivo del cargo: Administrar de manera integral el sistema de gestión de calidad de la compañía, promoviendo acciones que conlleven a desarrollar el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad a través de auditorías internas, control de los documentos y administración de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Planear, coordinar y ejecutar el programa de mejoramiento continuo, haciendo control sobre los componentes técnicos, ambientales, financieros, humanos que conforman la operación, con el fin de optimizar los proyectos de mejora de la compañía y cumplir con los estándares de gestión integral.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 7):

Tabla 7
Competencias Gestor MCG

Competencias	Descripción
Capacidad analítica	Implica identificar correctamente el problema, descomponerlo en sus partes relevantes, establecer relaciones de causa efecto, comparar alternativas de solución, formular prioridades y llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones.
Capacidad de Planificación.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su proceso / proyecto / cargo / estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Orientación a resultados	Capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.
Organización	Capacidad de realizar funciones con esmero, asegurando la precisión y cuidando los detalles que puedan afectar el desarrollo final del trabajo. Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Interacción personal y comunicación.	Habilidad que asegura una comunicación precisa y clara. Alienta a otros a compartir información, habla por otros y valora las contribuciones de los demás. Incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

Tenacidad	Debe tener la capacidad de trabajar con determinación, no esperar a que le hagan llamado de atención. Es continuar trabajando más allá de lo que cree que puede hacer.
-----------	--

7. Ingeniero de procesos

Objetivo del cargo: Evaluar y optimizar el proceso de fabricación de cemento en coordinación con los directores de proceso, el equipo de MGC, laboratorio de calidad y COP, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de planta. Estandarizar las operaciones asociadas al proceso de fabricación de cemento y apoyar al equipo de MGC en la implementación de las herramientas de Lean Manufacturing. Apoyar a la Dirección de Investigación y Desarrollo en la ejecución de los proyectos aprobados.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 8):

Tabla 8
Competencias Ingeniero de procesos

Competencias	Descripción
Capacidad analítica	Implica identificar correctamente el problema, descomponerlo en sus partes relevantes, establecer relaciones de causa efecto, comparar alternativas de solución, formular prioridades y llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones.
Capacidad de Planificación.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su área/proyecto/cargo/ estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Orientación a resultados	Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.
Comunicación	Capacidad de escuchar y expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición de ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas.
Organización	Es la capacidad de realizar funciones con esmero, asegurando la precisión y cuidando los detalles que puedan afectar el desarrollo final del trabajo. Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Tenacidad	Es la capacidad de trabajar con determinación, no esperar a que el destino se encargue. Es continuar trabajando más allá de lo que cree

que puede hacer.

8. Director de producción

Objetivo del cargo: Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de producción de cemento garantizando la calidad del producto, la eficiencia y efectividad del proceso.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 9):

Tabla 9
Competencias Director de Producción

Competencias	Descripción
Administración del tiempo y manejo del estrés	Mantiene la calma aun en situaciones de presión. Organiza agendas, dirige reuniones efectivas. Siempre alcanza los resultados en el tiempo asignado.
Interacción personal y comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos y negativos, acuerdo y desacuerdo, con respeto y sinceridad. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, de comunicarse en el momento justo y con la persona indicada. . Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicarse verbal y no verbalmente y por escrito con concisión y claridad. Escuchar a otros, demostrando interés y respeto en sus ideas incluso cuando no estén de acuerdo con las propias.
Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos y el establecimiento racional de prioridades. También incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.
Orientación a resultados	Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de

Autocontrol	<p>planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.</p> <p>Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas o impulsivas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se presentan situaciones provocadoras de estrés negativo. Asimismo, implica la resistencia y equilibrio emocional en condiciones constantes de estrés.</p>
Trabajo en equipo	<p>Trabajo con otros de forma efectiva que permite lograr objetivos comunes. Promoción en el equipo del respeto, sinceridad, confianza, solidaridad, participación y reconocimiento.</p>
Desarrollo de las personas	<p>Desarrollar y liberar en individuos y grupos el poder personal que está en su interior, fomentando un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, haciéndolos partícipes de contribuciones importantes, liberando su creatividad e innovación, exponiéndolos, impulsándolos a asumir riesgos, llevándolos a querer sentirse responsables y a asumir posiciones de liderazgo.</p>
Seguimiento y control	<p>Interés continuo por comprobar y hacer seguimiento al orden y la claridad del trabajo y de la información entregada y recibida.</p>
Disciplina	<p>Es la capacidad de elegir, consciente y consistentemente, la opción que más interesa a medio y largo plazo, la cual esté más alineada con los objetivos y que vaya a proporcionar los resultados más deseados. Es actuar con responsabilidad en la organización del tiempo y de las actividades, estando pendiente de cumplir con lo encomendado y con lo que se ha propuesto. Cumple con sus obligaciones, con lo que saca adelante sus labores y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.</p>

9. Ingeniero de COP (Central Operation Production)

Objetivo del cargo: Garantizar el cumplimiento del plan de producción en los tiempos establecidos para lograr la eficiente y eficaz operación de la planta de acuerdo con los lineamientos de la Dirección de Producción, con el máximo nivel de desempeño y seguridad. Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 10):

Tabla 10
Competencias Ingeniero de COP

Competencias	Descripción
Administración del tiempo y manejo del estrés	Mantiene la calma aún en situaciones de presión. Organiza agendas, dirige reuniones efectivas. Siempre alcanza los resultados en el tiempo asignado.
Interacción personal y comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos y negativos, acuerdo y desacuerdo, con respeto y sinceridad. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, de comunicarse en el momento justo y con la persona indicada. . Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicarse verbal y no verbalmente y por escrito con concisión y claridad. Escuchar a otros, demostrando interés y respeto en sus ideas incluso cuando no estén de acuerdo con las propias.
Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos y el establecimiento racional de prioridades. También incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los

Orientación a resultados	<p>hechos.</p> <p>Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.</p>
Autocontrol	<p>Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas o impulsivas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se presentan situaciones provocadoras de estrés negativo. Asimismo, implica la resistencia y equilibrio emocional en condiciones constantes de estrés.</p>
Trabajo en equipo	<p>Trabajo con otros de forma efectiva que permite lograr objetivos comunes. Promoción en el equipo del respeto, sinceridad, confianza, solidaridad, participación y reconocimiento.</p>
Desarrollo de las personas	<p>Desarrollar y liberar en individuos y grupos el poder personal que está en su interior, fomentando un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, haciéndolos partícipes de contribuciones importantes, liberando su creatividad e innovación, exponiéndolos, impulsándolos a asumir riesgos, llevándolos a querer sentirse responsables y a asumir posiciones de liderazgo.</p>
Seguimiento y control	<p>Interés continuo por comprobar y hacer seguimiento al orden y la claridad del trabajo y de la información entregada y recibida.</p>
Disciplina	<p>Es la capacidad de elegir, consciente y consistentemente, la opción que más interesa a medio y largo plazo, la cual esté más alineada con los objetivos y que vaya a proporcionar los resultados más deseados. Es actuar con responsabilidad en la organización del tiempo y de las actividades, estando pendiente de cumplir con lo encomendado y con lo que se ha propuesto. Cumple con sus obligaciones, con lo que saca adelante sus labores y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.</p>

10. Ingeniero de turno

Objetivo del cargo: Coordinar y asignar los recursos para garantizar el cumplimiento del plan de producción en los tiempos establecidos para lograr la eficiente y eficaz operación de la planta de acuerdo con los lineamientos de la Dirección de Producción, con el máximo nivel de desempeño y seguridad. Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

Las competencias necesarias para el cargo se verán en la tabla a continuación (tabla 11):

Tabla 11
Competencias Ingeniero de Turno

Competencias	Descripción
Capacidad analítica	Implica identificar correctamente el problema, descomponerlo en sus partes relevantes, establecer relaciones de causa efecto, comparar alternativas de solución, formular prioridades y llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones.
Capacidad de Planificación.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su área/proyecto/cargo/ estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Orientación a resultados	Es la capacidad para administrar los procesos, recursos y personas, utilizando técnicas de planeación, motivación y control para asegurar la efectividad de los resultados. Implica también la capacidad de actuar con prontitud y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los usuarios.
Comunicación	Capacidad de escuchar y expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición de ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas.
Organización	Es la capacidad de realizar funciones con esmero, asegurando la precisión y cuidando los detalles que puedan afectar el desarrollo final del trabajo. Implica ser metódico y organizado en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.
Liderazgo	Es la capacidad de llevar a su equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos definidos para su área, generando participación y compromiso.
Tenacidad	Es la capacidad de trabajar con determinación, no esperar a que el destino se encargue. Es continuar trabajando más allá de lo que cree que puede hacer.

Competencias a utilizar:

Después de analizar, la misión, visión, valores de la compañía, además de sus cargos críticos y objetivos, se decide usar las siguientes competencias basados en el modelo de Loominger por requerimientos de la compañía, estas competencias harán que las personas seleccionadas para los cargos críticos tengan el desempeño esperado por la compañía.

AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS

Sabe cómo funcionan los negocios; sabe de las políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización; conoce a la competencia; sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado. En la tabla (tabla 12) a continuación se puede evidenciar los niveles de cualificación

Tabla 12
Cualificación Agudeza en los negocios

No cualificado	Cualificado	Sobre Cualificado
<ul style="list-style-type: none">• No entiende cómo funciona el negocio• No tiene conocimiento sobre las posibles futuras políticas: prácticas tendencias, tecnologías. E información que afectan a la organización.• No conoce a la competencia• No está al tanto de las estrategias y tácticas que funcionan en el mercado• Puede ser muy funcional o experto profesional• Puede ser demasiado táctico• Falta de interés y experiencia en el área de negocios	<ul style="list-style-type: none">• Conoce cómo funciona el negocio• Tiene conocimiento sobre las posibles futuras políticas: prácticas tendencias, tecnologías. E información que afectan a la organización.• Conoce a la competencia• Está al tanto de cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Depende de la industria y el conocimiento del negocio acostado de sus habilidades y destrezas personales: interpersonales, gerenciales y de liderazgo.

HABILIDADES FUNCIONALES Y TECNICAS

Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades para realizar el trabajo con gran perfección.

En la tabla (tabla 13) a continuación se puede evidenciar los niveles de cualificación

Tabla 13
Cualificación Habilidades Funcionales y Técnicas

No cualificado	Cualificado	Sobre Cualificado
<ul style="list-style-type: none"> • Sin proficiencia técnica o funcional • Comete errores técnicos • Pobre toma de decisiones debido a la falta de conocimiento • Atorado en tecnologías y técnicas pasadas • Poca experiencia, nuevo en el área y sin interés • No se toma el tiempo para aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el conocimiento y habilidades funcionales y técnicas para completar el trabajo de manera efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Percibido como muy cerrado • Usa conocimiento y habilidades técnicas avanzadas para evitar la ambigüedad y el riesgo • Depende de habilidades y conocimiento técnico a expensas de habilidades de gerencias personales e interpersonales

Orientación hacia el cliente:

Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades los clientes internos y externo; obtiene información de los mismos clientes y utiliza para mejorar los productos y servicios; habla y toma decisiones pensando en los clientes; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. En la tabla (tabla 14) a continuación se puede evidenciar los niveles de cualificación

Tabla 14
Cualificación Orientación hacia el Cliente

No cualificado	Cualificado	Sobre Cualificado
<ul style="list-style-type: none"> • No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes • Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes • Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de sus clientes • No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes • Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Está disponible para los clientes internos y externos • Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. • Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina • Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos • Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta. • Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. • 	<ul style="list-style-type: none"> • El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo. • Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes. • Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores • Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales • Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación en cuanto a los propios clientes de éste • Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.

INTEGRIDAD Y CONFIANZA

Se confía plenamente en él; se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta; puede presentar una verdad sin adornos en forma apropiada y útil; mantiene las confidencias en secreto; reconoce sus errores; no finge para obtener beneficios personales. En la tabla (tabla 15) a continuación se puede evidenciar los niveles de cualificación

Tabla 15
Cualificación Integridad y Confianza

No cualificado	Cualificado	Sobre Cualificado
<ul style="list-style-type: none"> • No es confiable • No toma una postura, no asume una posición. • Trata a los demás con indiferencia por momentos • No mantiene secretos y habla de más • Hace promesas que no puede cumplir • Culpa a los demás por sus propios errores • No lleva las cosas a cabo y causa problemas a los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Es altamente confiable • Se ve como directo y honesto • Puede presentar las verdades incómodas de manera apropiada y útil • Admite sus errores • Mantiene secretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede llegar a ser muy directo, lo que puede generar incomodidades en las personas • Promueve la honestidad hasta el punto de ser disruptivo

Propuesta de modificación de competencias en cargos Críticos a Cementos San Marcos

En la siguiente tabla (tabla 16) presenta las competencias propuestas anteriormente y su relevancia en cada uno de los cargos que se encuentran en mejoramiento.

Tabla 16
Competencias Propuestas

Competencia/cargo	Agudeza en los negocios	Habilidades funcionales y técnicas	Orientación hacia el cliente	Integridad y confianza
Asesor comercial	X		X	X
Asesor técnico		X	X	X
Coordinador de laboratorio		X		X
Director de producción		X		X
Directo técnico		X		X
Director comercial	X	X	X	X
Gestor MCG		X	X	X
Ingeniero de procesos		X	X	X
Ingeniero de COP		X	X	X
Ingeniero de turno	X	X		X

- Asesor comercial: Al analizar el objetivo general que se ha planteado cumplir con este cargo, es importante que la persona que sea reclutada se encuentre en capacidad de reconocer los elementos importantes en los negocios y entablar relaciones productivas con los clientes.

Además, debe ser capaz de encontrar las oportunidades que el mercado ofrece para mejorar la dinámica existente entre la compañía y los consumidores, para así obtener mayores beneficios económicos y estratégicos. Adicionalmente, al tratar constantemente con indicadores organizacionales se requiere de una persona íntegra que haga un uso importante de la información delicada.

- Asesor técnico: Para éste cargo es importante que el proceso de selección desemboque en la contratación de una persona que cuente con competencias que le permitan generar relaciones positivas con los clientes; dónde se dé prioridad a la gestión técnica de los clientes, y a través de la confianza se asegure el posicionamiento de mercado que se desea.
- Coordinador de laboratorio: Para cumplir con las tareas de éste cargo; se necesita primordialmente a una persona que cuente con las aptitudes y habilidades técnicas que se necesitan para llevar a cabo de manera eficiente los procesos de producción y control de calidad de los productos ofrecidos. De ésta manera se puede entregar al mercado un producto que cumpla a cabalidad los requerimientos legales y exceda las expectativas de los consumidores. Finalmente, es importante que se le pueda depositar la confianza necesaria para que tome decisiones informadas sobre la marcha y los procesos industriales no se interrumpan de manera frecuente.
- Director de producción: El cargo requiere a un profesional en capacidad de cumplir con los requerimientos de los procesos de producción de cemento, y con su supervisión mantener y asegurar el nivel de calidad que la compañía se ha propuesto alcanzar para suplir las necesidades de los clientes.
- Director Técnico: La persona encargada de los deberes de éste cargo debe estar en capacidad de mantener los procesos productivos en funcionamiento; por esto es importante que cuente

con experiencia y capacitaciones en los procesos de producción de kilnker y cemento, además de tener las habilidades técnicas para sobrellevar los problemas que se puedan presentar sobre la marcha en el desarrollo de la producción.

- **Director Comercial:** se necesita una persona capaz de hacer estrategias de mercado enfocados al cliente, con agudeza en los negocios para posicionar la marca y encontrar las oportunidades del mercado. Debe ser una persona con integridad que busque el benéfico de la compañía y sus colaboradores, a su vez deben tener habilidades funcionales y técnicas para desarrollar con excelencia sus actividades.
- **Gestor MCG:** al manejar el sistema integral de la compañía y hacer control sobre temas financieros, ambientales, técnicos y humanos, se necesita una persona llena de integridad y confianza, que se sepa que va a hacer lo correcto y actuar en pro de la compañía. Además, se necesitan de habilidades funcionales y técnicas que le permitan ver oportunidades de mejoramiento continuo así como desarrollar los controles pertinentes, esta persona necesita tener orientación hacia al cliente ya que todos los procesos que haga de mejora se deben hacer tanto como para cliente interno y externo.
- **Ingeniero de Procesos:** al ser un puesto en el que se evalúa varios procesos de uno de los productos principales, se necesita de una persona que tenga habilidades que tenga varias habilidades tanto funcionales y técnicas que pueda aportar constantemente, además se necesita a una persona con integridad ya que manejara temas confidenciales de la empresa y sus aportes deben siempre alineadas con los valores de la compañía. Sus aportes para el mejoramiento continuo siempre tienen que beneficiar tanto al cliente interno como externo.
- **Ingeniero COP:** Se requieren de habilidades funcionales y técnicas para cumplir a cabalidad con los requerimientos establecidos y así lograr un máximo nivel de desempeño y seguridad.

A su vez, la persona debe contar con integridad y saber que es lo mejor para el cliente para estar seguro que va a cumplir con todos los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

- Ingeniero de Turno: Se necesita una persona capaz, con agudeza en los negocios, para que asigne y determine los recursos óptimos a utilizar, a su vez, se necesita una persona con habilidades funcionales y técnicas que pueda garantizar el cumplimiento eficaz y eficiente del plan de producción de la planta según los requerimientos. Se necesita una persona con integridad y confianza que haga lo correcto en estos procesos y busque el beneficio de la compañía y el bienestar de todos.

Adicionalmente después de analizar los cargos críticos y evaluar que varios tienen competencias parecidas se propone dividir estas competencias en los grupos mencionados anteriormente por Spencer y Spencer. Estos grupos permiten mayor organización al momento de dar la descripción de los cargos y un mejor entendimiento de los grupos de competencias necesarias para cada cargo.

Competencias de logro y acción:

- Orientación a resultados.
- Organización
- Administración del tiempo y manejo de estrés

Competencias de ayuda y servicio:

- Servicio al cliente
- Solución de problemas Comerciales
- Conocimiento del producto

Competencias de influencias:

- Impacto e influencia
- Interacción personal
- Comunicación.

Competencias gerenciales:

- Trabajo en equipo
- Desarrollo de personas.
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas:

- Compresión lectora
- Capacidad analítica.
- Capacidad de planificación.
- Seguimiento y control

Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol
- Tenacidad
- Disciplina

Conclusiones

- ✓ Las competencias organizacionales permiten a las compañías generar procesos de selección mucho más precisos al tener claridad en las características que buscan en el capital humano, es decir, facilitara el proceso de selección, ahorro tiempo y esfuerzo de ejecución.
- ✓ Al utilizar competencias en los cargos críticos de venta y relacionamiento que describan comportamientos y cualidades ligadas a la relación con los clientes se genera un impacto positivo en el desempeño de las personas y se fomenta el cumplimiento de objetivos a corto plazo. Al utilizar selección por competencias se espera un mejor desempeño organizacional, reflejado en mejores resultados organizacionales, efectividad y eficiencia.
- ✓ Como se menciona anteriormente, las aplicaciones de las competencias son: selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión, remuneraciones. Se recomienda hacer un assesment center usando como base las competencias escogidas anteriormente.
- ✓ Se recomienda a la empresa, cada vez mas enfocar mas los cargos de las compañías con competencias compatibles y no solamente en los cargos críticos debido a que escoger las personas correctas en los cargos le brindara muchos beneficios a la compañía en términos de productividad, efectividad y recursos. Debido a la anterior, con el tiempo las competencias por cargos cogen cada vez mas valor e importancia en la compañía debido a que impulsan las ganancias de las compañías.

Bibliografía

Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2012). *Construyendo talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Whetten, D y Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Whitmore, J. (2009). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós empresa.