

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO PARA COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN SERVIVIENDA**

**Proyecto líder + Practica social**

**Practicante:**

**David Enrique Castañeda Castillo**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACUTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C. Febrero de 2013**

## **Tabla de contenido**

1. TITULO.....	10
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.1. MISIÓN.....	11
2.2. VISIÓN.....	11
2.3. OBJETIVO SOCIAL.....	12
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3. IDENTIFICAIÒN DE LA PRÁCTICA.....	13
4. IDENTIFICACIÒN DEL PROBLEMA.....	14
5. OBJETIVO DEL PROYECTO LÌDER.....	16
6. MARCO CONCEPTUAL.....	17
7. RECURSOS.....	20
8. METODOLOGÌA.....	21
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROCESOS A ADELANTAR.....	22
10. DESARROLLO METODOLÒGICO.....	23
11. RESULTADOS Y CONCLUSIONES – ANÁLISIS DE LA GESTIÒN.....	25
12. RECOMENDACIONES-ACCIONES DE MEJORA PROPUESTA.....	28
13. REFERENCIAS.....	32
14. ANEXOS.....	33

## **1. TÍTULO.**

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO PARA COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN SERVIVIENDA.**

## **2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Servivienda es una organización sin ánimo de lucro, la cual hace parte de las organizaciones que componen la Compañía de Jesús<sup>1</sup>. Fue creada en el año de 1976 con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades, desarrollando programas integrales de vivienda.

Su principal enfoque, son los sistemas de créditos para ciudadanos con niveles de ingreso realmente bajos, basándose en nuevas tecnologías que le puedan aportar en su proceso de fabricación; manejando una constante búsqueda de nuevas alianzas que le permitan generar nuevas fuentes de ingreso y conocimiento de nuevos procesos, trabajando coordinadamente con los ministerios de desarrollo territorial y de vivienda, al igual que con alcaldías y gobernaciones de manera directa.

---

<sup>1</sup> **La Compañía de Jesús** es una orden de la Iglesia Católica, fundada por San Ignacio de Loyola, junto con San Francisco Javier, Beato Pedro Fabro, Diego Laynez, Alfonso Salmerón, Nicolás de Bobadilla y Simón Rodríguez en 1534, en París y aprobada en 1540 por el Papa Pablo III. Con cerca de 20.000 miembros, sacerdotes, estudiantes y hermanos, es la mayor orden religiosa masculina católica hoy en día. Su actividad se extiende a los campos educativo, social, intelectual, misiones y de medios de comunicación católicos.

Los jesuitas, religiosos de la compañía de Jesús como orden de la Iglesia Católica, somos seguidores de Cristo en vida comunitaria consagrada a Él para el servicio de la fe y la promoción de la justicia social. (según la página de cire.org, 2013).

Dado su objeto social Servivienda ha tenido participación no solo en Colombia, si no en otros países del continente como Ecuador, Guatemala, Perú, Venezuela, Haití y Republica Dominicana; de igual manera ha tenido participación apoyando en catástrofes a través de toda su historia, desde el terremoto de Guatemala en el año 1974 y el terremoto de Armenia en el año 1999.

## **2.1. MISIÓN**

SERVIVIENDA es una obra de la Compañía de Jesús creada en 1976, que como empresa social sin ánimo de lucro, mejora la calidad de vida de la población en condiciones de vulnerabilidad económica y social, mediante programas integrales de vivienda, su auto sostenibilidad y con el compromiso de sus colaboradores. (Según la página de Servivienda.org 2013)

## **2.2. VISIÓN**

Para el año 2015, SERVIVIENDA habrá impactado un número de familias y comunidades cercano a las 110.000, mejorando su calidad de vida y reestructurando su escala de valores.

Será reconocida por su liderazgo de programas de vivienda social en el ámbito Nacional e Internacional. Habrá alcanzado la sostenibilidad económica e institucional a través de la diversificación de sus productos y servicios, con certificación de calidad y de las alianzas públicas y privadas.

Será liderada por un equipo humano capacitado y comprometido, identificado con la Espiritualidad Ignaciana y con una visión amplia de los problemas de vivienda y de la población en condiciones de pobreza. (Según la página de Servivienda.org 2013)

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

### **2.3. OBJETIVO SOCIAL.**

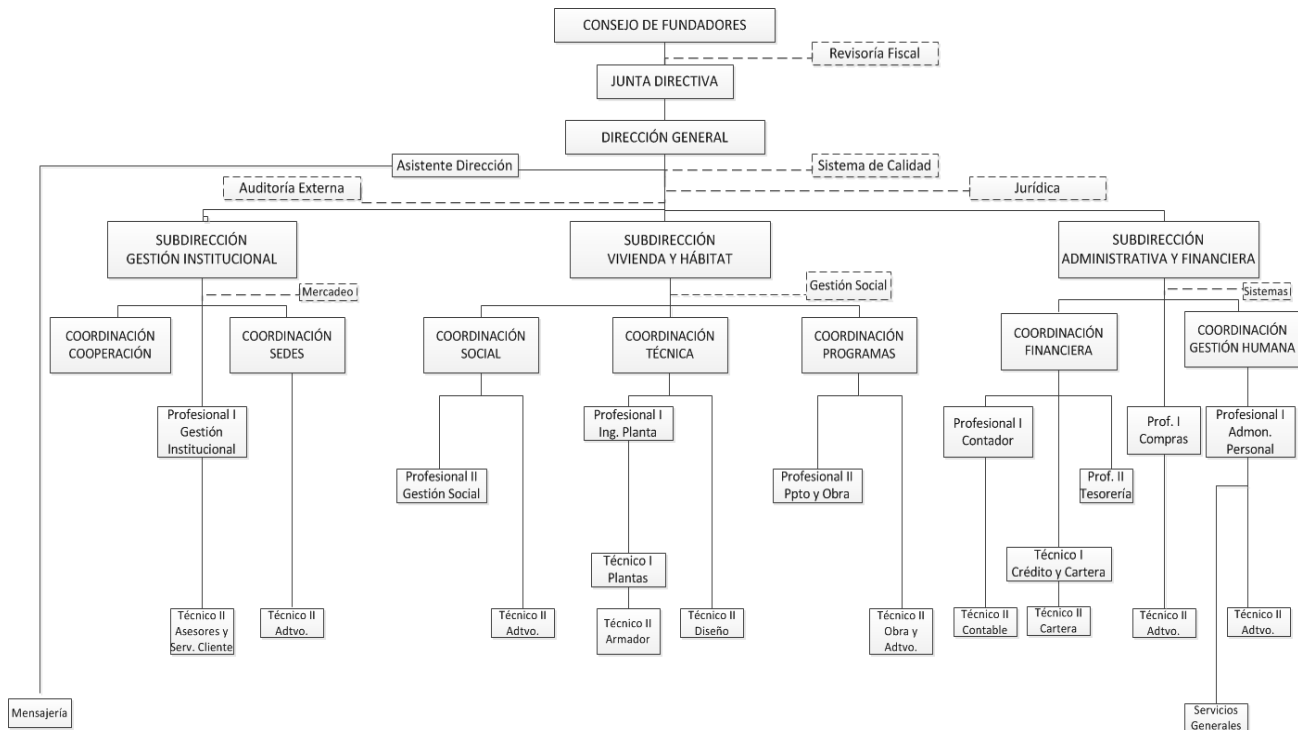
*“Atención de la población colombiana en condiciones de vulnerabilidad económica y social. Está comprometida con el desarrollo humano integral de la población pobre de nuestro país, en la búsqueda de generar el mejoramiento de sus condiciones de vida físicas pero también de transformar la estructura de valores y principios de nuestra sociedad, restituyendo la dignidad humana, los deberes y derechos de los individuos y la justicia social”.*

### **2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

SERVIVIENDA es una empresa que cuenta con 108 empleados a nivel Nacional, distribuidos en 3 subdirecciones (1. Gestión Institucional. 2. Vivienda y Hábitat. 3. Administrativa y Financiera), 7 coordinaciones y 22 cargos que comprenden profesionales y técnicos.

las coordinaciones son: de cooperación, de sede, gestión humana, gestión social, mercadeo y técnico, los profesionales uno son de las áreas de: personal, dirección, compras, contaduría, gestión institucional y planta; los profesionales dos están en las áreas de: diseño, gestión social, presupuestos, obra, tesorería; el área de servicios generales cuenta con 4 cargos y los técnicos los encontramos en: servicio al cliente, administración, almacén, archivo, armado, cartera, contable, crédito, maderas, obras, recepcionista y visitas técnicas.

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*



### 3. IDENTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA.

Para las organizaciones, el área de Gestión Humana es de gran importancia e impacto tanto en su objetivo social como en su actividad económica ya que permite seleccionar correctamente el talento de las personas que la integran, no solo mediante un proceso de selección de personal idóneo para las diferentes labores sino también capacitando a los empleados y proporcionando los mecanismos necesarios para que exista un ambiente laboral que conlleve a una productividad ideal. Por esta razón es de gran importancia diseñar, estructurar y plasmar los requerimientos básicos para cada cargo de acuerdo con las exigencias de las diferentes áreas de SERVICIO y teniendo en cuenta los requisitos profesionales y personales que deben caracterizar a los diferentes equipos de trabajo que integren esta empresa. Dado lo anterior es importante comprender que el personal no solo debe ser seleccionado, sino que también debe tener seguimiento a las

labores realizadas, para lo cual, es de gran importancia hacer el análisis correspondiente a los resultados de las evaluaciones de competencia aplicadas y elaborar el diagnóstico con el fin de proponer alternativas que permitan enriquecer las cualidades del personal y fortalecer los aspectos sobre los cuales se detectan falencias.

Para una empresa social sin ánimo de lucro cuyo objeto social es la atención de la población colombiana en condiciones de vulnerabilidad económica y social que está comprometida con el desarrollo humano integral de la población pobre del país, es muy importante contratar personal idóneo no solo en el desempeño de sus habilidades profesionales sino también en las cualidades humanas que vayan encaminadas al cumplimiento de las metas propuestas por la empresa, la cual busca para el 2015 haber impactado un número de familias y comunidades cercano a las 110.000.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Dados los antecedentes de la organización, en los cuales se evidencia que únicamente poseen una matriz de evaluación de competencias, diseñada a manera interna y que de igual manera no cuentan con una sistematización de resultados definida; se identifica que posiblemente existan labores desempeñadas por funcionarios que no están debidamente distribuidas en términos de preparación profesional y capacidad laboral, de igual manera, dado la antigüedad de la organización y la serie de empleados que poseen varios años laborando en la fundación, se encuentran disparidades salariales, que remuneran inequitativamente las funciones que desempeña cada persona dadas las exigencias de los cargos y la especialidad en el conocimiento que se requiere para desempeñarlos. Esta situación pudiera afectar el ambiente necesario para una óptima productividad laboral teniendo en cuenta que el personal mejor calificado puede encontrarse subvalorado y subutilizado, sobretodo en cargos profesionales y técnicos, hacia

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

los cuales está enfatizado el proyecto líder; de manera tal que para generar mejores resultados, la empresa está aprovechando de manera limitada uno de los recursos más importantes con los que cuenta, el humano; para ello es importante garantizar labores a fines con el perfil que requiere cada cargo y las actividades propias para su desempeño.

Dado que es una fundación con un objeto social y que de igual manera el proyecto líder tiene un fundamento social, la idea no es encontrar falencias en colaboradores, para llegar de generar un despido de los mismos, si no que por el contrario en el proyecto se evaluarán las formas de buscar nuevas formas de capacitación y entrenamiento en los aspectos en los que se identifique, hay que hacer énfasis y de esa manera los planes de contribución a las competencias y habilidades de los empleados que lo requieran, se vea reflejado en la productividad de la organización.

La propuesta innovadora es generar un plan de capacitación que busca fortalecer al personal ubicado por debajo de 72 puntos, en los rangos de resultado establecidos para la calificación de la evaluación de desempeño, que se realiza con el objetivo de evidenciar las debilidades y fortalezas de cada una de las personas que se desempeña en los diferentes cargos. A su vez, se dejará planteado un modelo que busca capacitar al 100% de los funcionarios (a los que se ubican por debajo de 72 en la matriz de calificación de manera obligatoria y a los demás de forma voluntaria) a través de la página virtual de la ARL (Administradora de Riesgos Laborales: Institución que garantiza las prestaciones de salud y las económicas que se requieran, a una persona que sufre un accidente laboral o una enfermedad profesional) asignada para SERVIVIENDA: Sura, la cual les presta un servicio de cargue de capacitaciones y evaluaciones en su portal llamado “Colegio gestión del riesgo”, buscando generar una capacitación de fácil acceso y un sistema de ponderación y calificación de las evaluaciones, totalmente automático y de manera gratuita (este última propuesta será para desarrollo y ejecución del siguiente practicante).

Por último se evidencia la necesidad de ciertas capacitaciones en temas específicos y determinados en los que se desarrollen habilidades como el trabajo en equipo, la actitud en el trabajo y el liderazgo que manejan los jefes de las áreas de la organización.



## **5. OBJETIVO DEL PROYECTO LÍDER.**

El objetivo del proyecto está enfocado en:

1. Sistematizar la evaluación de desempeño con el fin de facilitar la recopilación de la información que posteriormente permitirá analizar los resultados obtenidos por cada funcionario en el rango de calificación establecido.
  
2. Hacer un análisis sobre los resultados de las evaluaciones de competencia aplicadas al personal, para generar un diagnóstico sobre dichos resultados, con el fin de proponer un plan de capacitación que debe estar enfocado en el fortalecimiento de las debilidades encontradas en los funcionarios para cualquiera de los 6 aspectos evaluados en la matriz con la que cuenta la organización:
  1. Conocimiento del cargo.
  2. Calidad del trabajo.
  3. Responsabilidad.
  4. Iniciativa.
  5. Trabajo en equipo.
  6. Actitud
  
3. Realizar una propuesta de mejora sobre la matriz ya existente (utilizando los recursos tecnológicos con los que se cuenta) a fin de determinar si realmente le aporta a la forma de evaluar a los empleados.

4. Por otro lado se identifica que como únicamente se están evaluando 6 competencias; puede existir la posibilidad de formular y proponer unos nuevos métodos de evaluación en los cuales se manejen otro tipo de competencias tales como: liderazgo, solución de problemas, negociación, trabajo en equipo y planificación. Sin embargo, dada la premura del tiempo establecido para este trabajo, se considera que deba ser un criterio tenido en cuenta para el siguiente practicante, al igual que el diseño, manejo y estructuración de las capacitaciones virtuales por el módulo “Colegio gestión del riesgo”.

5. poder trabajar de manera directa con los funcionarios que lo requieran en las capacitaciones programadas e identificar acciones de mejora para la organización.

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

Inicialmente en el enfoque conceptual del proyecto líder se pretende remitirse a 3 autores y sus respectivos textos:

1. Martha Alles y su diccionario de competencia laborales.
2. Santiago Pereda Marín y su libro *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*.
3. Juan Antonio Pérez y su libro *Teoría de la acción humana en las organizaciones/la acción personal*.

Con el pasar de las décadas y la evolución de los mercados, el área de recursos humanos en las organizaciones, está tomando cada vez más importancia en el fortalecimiento de las organizaciones puesto que deben seleccionar al mejor personal y de igual manera asegurar que ese personal, cuente con las competencias mas pertinentes, desde los ámbitos generales hasta los ámbitos específicos. *“las competencias son características subyacentes en la persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto en una organización concreta* Pereda 2005,

entendiendo que las evaluaciones pueden ser aplicadas en cualquier momento y en cualquier cargo, y en el caso de la organización contamos con más de 16 cargos técnicos y 11 cargos profesionales, a los cuales el proyecto líder busca hacer una exploración en niveles de información más específicos, a través de la evaluación de desempeño, identificando conocimientos, calidad de trabajo, nivel de responsabilidad, nivel de iniciativa, capacidad de trabajo en grupo y actitud en el trabajo.

Haciendo énfasis en la necesidad de interacción entre empleados y el entorno al cual está enfocada la organización, el proyecto se remite a Juan Antonio Pérez quien indica: *“el problema de acción generalizado lo podemos encontrar como un agente activo con un impulso genérico hacia el logro de satisfacciones, pero que ni siquiera tiene identificado el agente reactivo con el que interacciona, para llegar al logro Pérez 1991*, evidenciando la necesidad de que tanto los cargos operativos, como los administrativos que no tienen tanta interacción con el entorno, lo hagan y de esa manera se vaya aportando a las competencias de compromiso por parte del empleado, ya que tendría una completa lectura del ambiente en el que interactúa la organización y se vea motivado, a cada vez dar un mejor desempeño, basado en sus competencias prácticas y personales, teniendo un foco en el crecimiento profesional y en el aporte al desarrollo de vivienda que realiza su organización. Todo lo anterior enfocado en aspectos básicamente intangibles, pero medibles en aspectos de competencias laborales.

Finalmente durante todo el transcurso de la práctica, el proyecto estará en completa interacción con el *“Diccionario de competencias”* de la doctora Martha Alles, el cual define uno a uno todos los aspectos en los que puede ser evaluado un trabajador, y de igual manera indica cómo se realiza dicha evaluación.

Para poder determinar los aspectos relevantes durante el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño aplicadas y en el proceso de plantear, estructurar y desarrollar el plan de capacitación, se toma en cuenta la idea fundamental de la Doctora Martha Alles: *“para desterrar la idea generalizada de que el talento humano es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar decisiones para su mejora, la propuesta*

*consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, si no de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar un performance superior. La excepción respecto a este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupa” Alles 2004pág. 60, como también se estableció en el texto “Dirección y administración integrada de personas”, donde nos indica “Adquirir competencias tiene un coste y desarrollarlas otro. Lo idóneo es desarrollar las competencias de las personas para que estén disponibles cuando sean necesarias en el futuro. En este sentido, la dirección estratégica de la organización resulta fundamental, ya que debe estar atenta a los cambios del entorno y a las necesidades de adaptación de la organización. Por tanto, el grado de eficacia de un desarrollo de competencias a nivel organizativo requiere la coherencia con la estrategia general de la empresa, la política de gestión de personas y una proyección plurianual “3 a 5 años”. La consistencia de estos ámbitos debilita o incluso anularán los alcances de cualquier acción por sí misma” Ariza 2004 Pág. 213*

*Para realizar una evaluación de las actitudes laborales nos basaremos en el concepto de “Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultan conclusiones de puntos débiles y fuertes en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable” Baguer 2009 pág. 149*

## **7. RECURSOS**

El proyecto busca evaluar con lo que la organización cuenta actualmente y realizar un planteamiento si se considera que pudieran hacer falta algunos otros recursos para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos en esta práctica. Como ya se mencionó en la identificación del problema, la empresa cuenta con una matriz de evaluación planteada internamente y de igual manera al día de hoy se cuenta con toda la información suministrada por el personal de la empresa, respecto al detalle de las funciones desempeñadas por cada uno. También se contará con la información del Área de Gestión Humana en cuanto a información de interés propio de la empresa, como lo es:

1. Evaluaciones. 2. Estructura Organizacional. 3. Cargos. 4. Personas que desempeñan los cargos. 5. Flujos de proceso. 6. Información confidencial.

También se contará con herramientas tecnológicas disponibles, tal como son los programas usados para consulta, registro y capacitación, y los documentos y formatos ya establecidos en SERVIVIENDA para los fines que competen a este trabajo.

No se evalúa la posibilidad de recursos monetarios, pese a que a la primera entrega del proyecto líder pareciesen no ser necesarios.

Se cuenta con todos los conocimientos aportados por la coordinadora de gestión humana, quién trabaja en conjunto con el practicante, para recolectar, analizar y evaluar toda la información requerida y necesaria para este proyecto y poder darle total cumplimiento.

A pesar de que no se tiene recopilada de manera sistematizada, se cuenta con la última evaluación de competencias, realizada a los empleados internos y evaluados de manera directa por sus jefes, siendo la principal fuente de información para la muestra de los análisis y abriendo el planeamiento a una nueva forma de recolectar o recopilar información.

Existente la idea de mostrar un enfoque mas sistemático y tecnológico a la organización, Servivienda, cuenta con una aseguradora de riesgos laborales, que les presta servicio gratuito del uso de su portal web, para cargar capacitaciones y que cualquier

empleado de la compañía, al ser afiliado a esa Aseguradora, puede acceder, capacitarse y certificarse dado la aprobación del examen, un enfoque mas ágil al que cuentan actualmente.

Otro recurso con el que cuenta en proyecto es que toda la asesoría prestada por parte del tutor y todo el conocimiento tanto empírico como teórico que le pueda dar viabilidad a la consecución del proyecto líder.

## 8. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos es:

METODOLOGÍA PRÁCTICA SOCIAL: PROYECTO SERVIVIENDA	
ACTIVIDAD	PROCESO REALIZADO
1. Levantamiento de información	Levantamiento de información mediante recolección manual (Evaluaciones de cargo realizadas a mano por el jefe).
	Sistematización de la información en compañía del Área de Gestión Humana.
	Revisión de los documentos y formatos ya establecidos en SERVIVIENDA.
	Cruce de información y validación de la correcta aplicación de la evaluación por parte del jefe directo.
2. Analizar los resultados de las evaluaciones de competencias aplicadas a los funcionarios.	En conjunto con el área de Gestión Humana, se identificarán patrones de comportamiento generales en las evaluaciones.
	Identificar si el resultado final tiene una tendencia lógica.
	Con la ayuda de las herramientas diseñadas y desarrolladas en Excel para la clasificación y el análisis de los resultados. Transmitiendo conocimientos por parte del practicante, a la Fundación (uso de tablas dinámicas y macros).
3. Elaborar diagnóstico sobre los resultados consolidados y analizados previamente.	Realizar una validación del resultado del análisis obtenido sobre las evaluaciones de competencias.
	Nuevamente uso de herramientas en Excel para consolidar información.
	Cruce de información de los resultados con la bibliografía consultada.
4. Planear, proponer y llevar a cabo programas de capacitación que contribuyan al fortalecimiento de los 6 aspectos evaluados.	Resultado del diagnóstico realizado.
	Investigar bibliografía relacionada con los 6 principales aspectos de la capacitación.
	Capacitación presencial para 9 personas en la ciudad de Bogotá.

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

	Uso de herramientas como Skype para capacitación virtual de funcionarios ubicados en otras sedes.
	Búsqueda y sugerencias de programas de capacitación para conocimiento del cargo desempeñado (uso de la plataforma virtual "Colegio gestión del riesgo - Propuesta para el siguiente practicante).
	Investigación de programa de evaluación para un rediseño de la matriz de competencias con la que cuenta actualmente SERVIVIENDA (Propuesta para el siguiente practicante).
5. Elaboración de propuesta por parte del practicante.	Evaluar las diferentes formas en las que se pueden llevar a cabo las capacitaciones.
	Evaluar en conjunto con el área de Gestión Humana si la forma en que se recolectó la información fue la adecuada.
	Buscar que la metodología utilizada esté, alineada con los objetivos de la Fundación.

## 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROCESOS A ADELANTAR.

**Ejecutado** E

ACTIVIDAD	FECHA							
	01-feb	08-feb	15-feb	22-feb	01-mar	08-mar	15-mar	22-mar
1. Levantamiento de la información	E	E	E					
2. Analizar y sistematizar Información de las evaluaciones por competencias.				E	E			
3. Elaborar diagnostico sobre los resultados, para presentacion en comité.						E	E	E
	29-mar	05-abr	12-abr	19-abr	26-abr	03-may	10-may	17-may
4. Planeación y propuesta de las capacitaciones.	E	E	E					
5. Diseño de las posibles presentaciones y material de uso en las capacitaciones.				E	E			
6. Desarrollo de las capacitaciones.						E	E	
7. Elaboración de la propuesta de mejora por parte del practicante.								E

## **10. DESARROLLO METODOLÓGICO**

En el desarrollo metodológico se busca plasmar toda la manera en que se está llevando a cabo el desarrollo de las metodologías planteadas.

Para el levantamiento de la información, nos remitimos a la matriz de competencias que ya estaba planteada al inicio de la práctica, (ver anexo 2), en la que se realiza una evaluación, de los diferentes factores indicados, directamente por la fundación (conocimiento del cargo, calidad del trabajo, responsabilidad, iniciativa, trabajo en quipo y actitud), y es realizada de manera directa y a criterio del jefe directo; es decir que el resultado de la misma, depende directamente de la opinión del mismo a la hora de evaluar los diferentes niveles y opciones de respuestas que tiene la matriz.

El primer aporte por parte del practicante fue haber realizado la sistematización de la información (pasar todos los datos de las hojas evaluadas a mano, a un Excel), de esa manera iba a ser más sencillo la contabilización de la misma y de igual manera una forma más sencilla de manejar la información y el movimiento de la misma. El punto de partida de la sistematización de la información fue aginarle un código a cada empleado entre en numero 1 al 108 (ver anexo 3) para que de esa manera, los resultados pudieran ser evaluados de manera específica y particular por cada empleado igualmente se realizo un cruce de información con tablas dinámicas en el que se podían visualizar los resultados de las evaluaciones aplicadas, por sede como de igual manera se podían visualizar por tipo de cargo. (Ver anexo 4).

Dado que la fundación se encuentra en un proceso de certificación en calidad, fue necesario identificar cuáles fueron los colaboradores que obtuvieron un resultado inferior a 72 en la evaluación, realizando los cruces de los puntajes de las mismas y de esa manera plantear un plan de mejora, en el que se muestre una manera de mejorar la calificación de los jefes hacia los empleados que obtuvieron los resultados inferiores.



*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

El plan de mejora adoptado, fue llevar a cabo una serie de capacitaciones presenciales para el caso de los colaboradores ubicados en la ciudad de Bogotá (las capacitaciones se harán en presencia del coordinador del área de gestión humana, de esa forma le será útil aplicar dichas capacitaciones en las sedes de Medellín y Popayán), y de igual manera se buscara que en el horario que se brinden las capacitaciones les sea posible asistir de manera virtual a los colaboradores de las sedes fuera de Bogotá, como principal herramienta: programas de comunicación vía internet “Skype”. Dado que el practicante no tiene mayor conocimiento en capacitar a los diferentes cargos que asistirán a las charlas, en sus conocimientos sobre su labor, como por ejemplo carpintería o temas financieros y contables: la propuesta es capacitarlos en actividades generales de mejora del clima laboral y de esa manera le sea más sencillo un acercamiento con su jefe y puedan evaluar de manera conjunta, aspectos como el conocimiento y la actitud en el trabajo. Gracias a la bibliografía consultada, será una manera sencilla, la forma en que se mostrará a los colaboradores internos, como se puede realizar una mejora de su clima laboral.

El proyecto líder, busca dejar planteada una propuesta para el próximo practicante, en que pueda desarrollar, no un plan de mejora para los colaboradores, si no que pueda utilizar la herramienta “colegio gestión del riesgo”, para instaurar una manera de estar en constante actualización de los cursos que se montan a la plataforma y estar en un monitoreo aleatorio de que efectivamente se estén llevando a cabo las evaluaciones y que efectivamente tenga un efecto positivo sobre los intereses de la fundación.

Dentro de la propuesta que se está elaborando para que la fundación pueda mejorar en aspectos puntuales, se encuentra el desarrollar una matriz de evaluación de competencias, en la que se haga una validación mucho más profunda de los aspectos y de esa misma manera esos aspectos sean más específicos y no tan abiertos, para poder encontrar unos resultados más ácidos y las nuevas estrategias de capacitación que se adopten sean más efectivas y vayan a aspectos más determinados y específicos.

Como dichas capacitaciones nunca han sido llevadas a cabo, el proyecto también estima que los empleados capacitados realicen una evaluación directa de la compañía y poder presentar un informe adicional en el que se muestre a la fundación, cual es el pensamiento que tienen los colaboradores que obtuvieron un puntaje menor a 72 en su evaluación de competencias y de esa manera puedan identificar nuevos aspectos de mejora en cuanto a herramientas y clima laboral.

Por último cabe mencionar, que el cronograma se llevo a cabalidad y la finalidad del proyecto llego a su objetivo, en el que se pudieron desarrollar las dos capacitaciones planteadas, trabajando el día 3 de Mayo con los funcionarios que no obtuvieron una buena calificación en sus respectivas evaluaciones por competencias y el día 10 de mayo se trabajo con los 3 líderes de área, con una charla de intercambio de información y entrega de nuevos conocimientos.

## **11. RESULTADOS Y CONCLUSIONES – ANÁLISIS DE LA GESTIÓN.**

Los resultados y las conclusiones serán explicados dado el orden de las capacitaciones que se presenciaron, siendo la capacitación #1, “trabajo y responsabilidad en quipo” (ver anexo) y la capacitación #2 “liderazgo” (ver anexo 3).

La capacitación realizada el viernes 3 mayo, se trabajo con los funcionarios que obtuvieron puntajes bajos en sus evaluaciones por competencias realizadas directamente por los jefes directos. El manejo de la participación fue mínimo ya que los asistentes estaban un poco predispuestos, por sentirse apartados de sus compañeros que si habían tenido un buen desempeño en la misma. Varios puntos en contra se encontraron ya que fue realizada un viernes en la tarde, después de la hora de almuerzo y prácticamente había una persona por área, haciendo que en un principio no hubiera inter relación entre los asistentes. La participación se hizo masiva cuando se compartieron los resultados de los diferentes

ejercicios manuales que se trabajaron con el primer grupo; donde se cuestionaron las formas en que se daban prioridades a las diferentes actividades en los determinados cargos, y cuando se cuestiono la forma en que se le deba reconocimiento o premiación al esfuerzo, por parte de los líderes de la organización, es decir los jefes de los asistentes a la charla, se desarrollo el tema de la necesidad de que los empleados que están dando la milla extra sean reconocidos de alguna manera y de esa forma motivar a sus demás compañeros para que cada día entreguen un mejor resultado, basados en un mayor compromiso y trabajo en equipo, mejorando las relaciones con sus jefes directos; comprendiendo y evidenciando la necesidad e importancia de desarrollarse profesionales. Por otro lado se evidencio que el tipo de empleado que asistió a esta conferencia tiene un excelente trabajo individual, es decir que cada vez que se le pidió que trabajara de manera individual en los diferentes ejercicios lo hizo de la mejor manera, pero cuando se le solicitaba tener una participación activa al momento de iniciar una discusión, la participación era prácticamente nula, por tal motivo se evidencia una necesaria retroalimentación más profunda en temas de intercambio de información en grupos de trabajo y desarrollo de las capacidades necesarias para hablar en público. Finalizando con una retroalimentación positiva para el expositor y demostrando interés por parte de los asistentes hacia los temas revisados y solicitando al expositor enviar las presentaciones y el material utilizado para reformarlos de manera individual y aplicarlos a los procesos laborales y personales.

La segunda capacitación sé trabajo con funcionarios que tienen personas a cargo y que la coordinación de la fundación considero pertinente hacer una retroalimentación en liderazgo. En la capacitación participaron dos tipos de líderes: el primero es el líder que se ha hecho en la organización, como lo era el caso del señor Gustavo o la señora Nelly; ya que ellos llevan más de 15 años en la fundación y han podido realizar un plan de carrera en la misma, para por ascender a donde están hoy; por el lado de la señora Sandra, se trabajo con una líder que hasta ahora está cumpliendo su primer año en la organización y que está en ese cargo por la experiencia que ha tenido en organizaciones anteriores. La exposición fue mucho más participativa de parte de los asistentes ya que no estaban ahí por algo

premeditado de algún tema evaluativo u obligación si no que por el contrario se vieron interesados por el tema de liderazgo en la organización.

El material de trabajo era mucho más didáctico ya que la charla conto con una seria de videos, presentaciones y actividades de escritura por parte de los participantes y se desarrollo de una manera en que los asistentes tomaban la palabra y compartían sus experiencias, siempre basados en el fundamento de que estaban ahí porque son líderes y por tanto tenían comportamientos, actitudes y habilidades en su roll. Al momento de cuestionarlos acerca de las compensaciones o felicitaciones que tenían para con sus subalternos, se evidencio el mismo punto evaluado en la primera capacitación en donde se solicitaba crear un mecanismo en el que ellos puedan reconocer a sus colaboradores que están dando la milla extra y que están teniendo mejores resultados que sus compañeros de equipo. Dando continuación a la charla se trabajo la presentación de los tipos de liderazgo : Tutorial, Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático y Marcapaso, en el que se podían autoevaluar a ellos mismos en su forma de liderar sus diferentes áreas y evidenciar si es necesario dar un cambio a la forma en que lo están realizando. Evaluaron la forma en que realizan los procedimientos el día de hoy y evaluaron si pueden realizarlo de una manera diferente, cambiando la metodología y fomentando el interés en sus grupos por mejorar el desarrollo de competencias, generando expectativas de mejora en sus grupos e identificando que cualidades y habilidades tenían ellos que los hacían lideres y por tal motivo están ahí. El resultado fue bastante positivo, dado el sentido de pertenencia que tiene con la organización y el evidente compromiso con ella, ya que dos de los tres asistentes tenían más de quince años de experiencia en la organización y de esa manera transmitían como había sido su proceso de desarrollo pero que de pronto no transmitían a sus grupos. Por otra parte en el proceso de la auto evaluación evidenciaron la posibilidad de que no estén manejando una metas claras y concisas dentro de sus grupos y de esa manera estén dificultando el desarrollo de las competencias de sus grupos de trabajo, de igual manera se compartió la idea de la importancia de realizar reuniones de trabajo informármeles, de pocos minutos, en las que puedan interactuar, de manera directa con los subalternos y puedan identificar oportunidades de mejora para las diferentes áreas y

finalmente se llegó al común acuerdo de lo beneficioso que puede ser ponerse como ejemplo a sí mismos para fomentar el desarrollo y el interés de los grupos en desarrollar competencias y esforzarse por hacer un plan de carreta y capacitarse dentro de la organización, para lograr mejores desempeño y resultados, esperados y proyectados.

## **12. RECOMENDACIONES-ACCIONES DE MEJORA PROPUESTA.**

1. La primera recomendación es seguir con el proceso de capacitaciones por los dos métodos trabajados: por iniciativa propia y por resultados en la evaluación de competencias, ya que así los trabajadores se van a ver motivados en asistir en las capacitaciones que se ofrecen de manera participativa y voluntaria, y simultáneamente van a trabajar en desarrollar las competencias para no ser citados a las capacitaciones que se dicten de manera obligatoria y que de igual forma sea de conocimiento de todos, que debe participar en ella.

2. Seguir con la implementación de la herramienta “colegio gestión del riesgo”, la cual puede hacer uso de manera gratuita Servivienda, por estar afiliada a la ARL SURA. La cual se mencionó en las charlas dictadas, de una manera muy general y los asistentes mostraron gran interés, por saber aún más sobre la misma ya que ahí pueden encontrar un portal para realizar consultas en línea, de todos tipos (hacer tareas de los hijos), y de igual manera cuentan con un chat, en el cual pueden resolver dudas o inquietudes en cualquier tema. No necesariamente relacionado con la ARP, puede ser de cualquier interés.

3. En continuación con la implementación de la herramienta gratuita “Colegio Gestión del riesgo”, también hay una parte muy importante y es la de usar la herramienta para adjuntar capacitaciones, que no necesariamente deben ser presenciales. Cuando se asistió al lanzamiento de la herramienta, se explicó de una manera general que se puede subir una presentación o capacitación y diseñar una serie de preguntas sobre la misma, para

que al final de estudiar la presentación, el sistema pueda seleccionar preguntas aleatoriamente y evaluar al participante, si realmente comprendió lo que se le solicitaba estudiar. Incurriendo en una herramienta muy útil que no necesita de desplazamientos, ya que si se requiere capacitar algún colaborador en la sede de Popayán o Medellín, se pueda realizar a la menor brevedad posible y el sistema mismo lo certifica si el participante aprueba las preguntas que se le realizan sobre la capacitación que acabo de recibir.

4. Evaluar la posibilidad de incluir un practicante “Social”, en el área de sistemas. Se evaluó directamente en la coordinación de prácticas sociales, si en la Universidad Javeriana también existía la figura de practicante social, en la facultad de ingeniería de sistemas y se confirmo que efectivamente existía la figura. Por ello se sugiere evaluar la inclusión de un practicante, que se desarrolle en el área de sistemas y de esa manera mejorar y actualizar la pagina Web de la SERVIVIENDA y por otro lado empezar a diseñar un sistema de evaluación por competencias, al que tengan acceso los funcionarios y puedan realizar su evaluación de manera virtual y el sistema vaya generando resultados en tiempo real; por otra parte, que ya no se realicen evaluaciones de manera escrita, si no que por el contrario todo sea sistematizado ya que así los resultados se van a encontrar de una manera más rápida y precisa.

5. Durante las capacitaciones de los dos tipos de perfil, se evidencio la necesidad de contar con un sistema adicional de compensación y premiación de los colaboradores, pero sobretodo de los que se esfuerzan más y dan un poco más de sí, para cada día tener mejores resultados. Este proyecto social no puede sugerir si estas compensaciones deben ser de tipo monetario o no, pues no se trabajo de la mano del área financiera, y no se puede afirmar si puede ser de este tipo no. Lo que si se sugiere, es la necesidad que tienen los colaboradores de que se les vea compensado y exhibido el trabajo extra que en algún momento puedan dar. Podría ser un almuerzo, cada dos meses o simplemente en la reunión que realizan una vez al mes, sean mencionados los nombres de las personas que están dando resultados extraordinarios y están dando la milla extra. De esa manera verán recompensada y

reconocida toda esa entrega que le dan a la organización para cada día ser mejores en sus labores dentro de la fundación.

6. Para el próximo practicante sugería, realizar una evaluación específicamente, de las personas con las que se trabajo en la primera capacitación y de igual manera una reevaluación con los jefes directos de estas personas, para evidenciar si mejoraron sus actitudes en el trabajo y su trabajo en equipo. De igual manera hacer un uso más óptimo de los recursos tecnológicos con los que cuenta la fundación, ya que esta en toda la capacidad de realizar capacitaciones virtuales por medio de video beams y comunicaciones por internet gratuitas como SKYPE. Haciendo una mayor seguimiento de que los participantes efectivamente realicen de manera correcta sus evaluaciones y si tienen alguna sugerencia o duda, se puede responder en tiempo real.

7. Continuando con el modelo de evaluación que existe actualmente (Anexo 2), se sugiere al próximo practicante, evaluar la implementación de un nuevo modelo de evaluación de competencias en el que se pueda evaluar competencias más específicas y de igual manera, que se puede diferenciar tipos de cargo. Esta sugerencia se hace basándose en la premisa de que actualmente solo existe una única evaluación, por tanto se están evaluando las mismas competencias para: Profesionales, Coordinadores y Subdirectores, por tal motivo, se invita a que se pueda hacer una evaluación acorde con las competencias requeridas en determinados cargos, y de esa manera las evaluaciones sean específicas y sus resultados sean más certeros; dando paso a retroalimentaciones más enfocadas a los cargos, habilidades y competencias requeridas.

8. Implementar un sistema de “Buzón de Sugerencias”, pero no abierto al público, si no que sea un buzón en el que los colaboradores internos, puedan dirigirse a la coordinación de manera indirecta. Aunque no se evidenciaron casos de acoso laboral u obstrucción al desarrollo de competencias y habilidades; si se identifico la necesidad de que haya una comunicación hacia el área de gestión humana, en la que los colaboradores puedan expresar sus sugerencias de mejora para la organización y no sientan incertidumbre a ser reprimido, si expresan algún tipo de inconformidad y por el contrario, puede ser una

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

excelente fuente de información útil para la organización, el desarrollo y una comunicación como una especie de canal ético.

9. Como ya existe un modelo de evaluación de competencias, realizado por parte de los jefes directos de área, también se evidencio la necesidad de crear una evaluación en la que los sub alternos puedan evaluar a los jefes y su desempeño. Al igual que el numeral 8 de sugerencias, puede dar paso a una fuente importante de información en cuanto al desempeños de los jefes y los sub alternos no sientan temor a represarías; por el contrario, pueda contribuir de manera directa a un mejor desarrollo de los procesos y desempeño de la organización.

10. Como última sugerencia, se invita a diseñar un modelo de calificación o evaluación por parte de los asistentes a las charlas, en dado caso que se continúe con el modelo de desarrollo de competencias por medio de conferencias, y de esa manera tener una opinión, de si fue útil o si aprendió algo nuevo al asistir a la capacitación, y consultar la opinión de otros modelos, formas y diferentes temas y puntos en los que le gustaría recibir la charla y tener una fuente de información diferente.

Finalmente quiero agradecer a Paola Arítizabal y Gina Caska, por todo el acompañamiento y apoyo que se recibió durante todo el semestre y desarrollo de la práctica social. Dios las bendiga y espero algún día volver a trabajar con ustedes. Les deseo muchos éxitos en sus vidas laborales.

Firma Jefe directo:

---

Paola Arítizabal,  
Coordinadora Gestión Humana.  
Fecha:



### **13. REFERENCIAS**

Alles, Martha A (2004). Gestión por competencias – el diccionario. Ediciones Garnica. México.

Alles Martha A (2004). Desarrollo del talento Humano. Ediciones Garnica. Madrid, España.

Ariza José A, Morales Emilio, Morales Alfonso C (2004). Dirección y administración integrada de personas. Editorial McGraw-Hill. Aravaca (Madrid). España.

Baguer Ángel (2009). Dirección de Persona (un timón en la tormenta). Ediciones Días de Santos Buenos Aires, Argentina.

Cire.org (2013) compañía de Jesús en:  
[http://www.cire.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59&Itemid=75](http://www.cire.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=75) consultada el 19 de febrero de 2013.

Pereda M, Santiago (2005). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial universal Ramón Areces. España, Madrid.

Pérez L, Juan A (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones / la acción personal. Ediciones RIALP. Madrid, España.

Pérez L, Juan A (1998). Liderazgo y ética en la dirección de empresas. Ediciones DEUSTO S, A. Madrid, España.

Servivienda.org.co (2013). Quienes somos en:  
[http://www.servivienda.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=53](http://www.servivienda.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=53), consultada el 19 de febrero de 2013.

Rodríguez E, Mauro (1999). Liderazgo desarrollo de habilidades. Ediciones Manual Moderno. México D, F, México.

Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.

Valle C, Ramón (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos. Addison-Wesley, Iberoamericana, S.A. Delaware, E.U.A.

## 14. ANEXOS.

### ANEXO 1 EVALUACIÓN Y FIRMA DE JEFE (PAOLA EN DIA DE VACACIONES)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA EMPRESARIAL MATRIZ DE ANALISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO					
Nombre de la Organización	FUNDACIÓN SERVIDEADA				
Área de trabajo	GESTIÓN HUMANA				
Nombre completo del estudiante	DAVID ENRIQUE CASTAÑEDA CASTILLO				
Jefe o responsable de práctica social	Nelly Martín	Paola Aristizabal (En día de Vacaciones)			
Cargo del jefe o responsable de práctica	Admón. Personal	Coordinadora Gestión Humana			
MATRIZ DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO #1 DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA SOCIAL					
Para cada criterio por favor indique la casilla que identifique el desempeño del estudiante. En la última columna por favor escriba el porcentaje exacto (dentro del rango indicado).					
ASPECTO	EXCELENTE 100% - 90 %	BUENO 89% -75%	ACEPTABLE 74% - 60%	DEFICIENTE 59 % - 0%	NO APLICA
<b>1. Calidad del trabajo:</b>	95				
Concepto general de la calidad del trabajo realizado hasta el momento por estudiante					
<b>2. Fundamentos profesionales:</b>	100				
Conocimiento y manejo de bases teóricas y herramientas en el desarrollo de sus labores					
<b>3. Criterio</b>					X
Capacidad de observar y determinar acciones a seguir para el logro de objetivos con justificaciones que soporten la decisión					
<b>4. Análisis</b>	100				
Capacidad de reconocer y presentar los aspectos más relevantes de una serie de información y datos recolectada.					
<b>5. Capacidad investigativa</b>	90				
Capacidad de buscar información útil para el desarrollo de labores para la organización.					
<b>6. Habilidades de comunicación escrita</b>					X
Redacción, ortografía y presentación de informes					
<b>7. Habilidades de comunicación oral</b>	100				
Facilidad para expresar y transmitir oralmente determinada información					
<b>8. Puntualidad</b>	100				
Entrega oportuna de productos					
<b>9. Capacidad de liderazgo</b>					X
Capacidad para coordinar y dirigir un grupo o ciertas actividades					
<b>10. Capacidad para innovar</b>	100				
Capacidad para dar diferentes alternativas a situaciones específicas y aportar a soluciones practicas					
<b>11. Esfuerzo</b>	100				
Constancia y persistencia para alcanzar un objetivo					
<b>12. Responsabilidad</b>	100				
Capacidad para cumplir con los deberes y responsabilidades, sin control permanente					
<b>13. Compromiso con la organización</b>	100				
Sentido de pertenencia con la organización					
<b>14. Capacidad de trabajo en equipo</b>	100				
Coordinación y colaboración con compañeros en trabajos que involucren al equipo					
<b>15. Comportamiento, actitud con compañeros</b>	100				
Relación con sus compañeros y comunidad en general					
MATRIZ DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA EMPRESARIAL					



Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.

ANEXO 2 (MATRIZ DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ACTUAL)

①  
 ②  
 ③

Colegio Surc.

Q' tipo de cargos? = conoce y maneja  
 = no conoce y maneja  
 = no conoce no maneja

EBLIA → 77

VERSION: 01 FECHA: 03 DE ENERO DE 2013

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_ Período de Evaluación: \_\_\_\_\_

como opción 77 CONOCER ≠ MANEJAR

FACTORES DE VALORACION	GRADOS				
	E 4	D 8	C 12	B 16	A 20
<b>CONOCIMIENTO DEL CARGO</b> Considera el dominio y familiarización del colaborador con las actividades del cargo que desempeña	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo.	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones sobresalientes para el cargo.
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b> Considera la capacidad, minuciosidad y dedicación que el colaborador pone en sus labores	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	Cumple en forma básica e incipiente las obligaciones exigidas.	Cumple en forma aceptable las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad <i>ej aplica a todos?</i>	Su trabajo es excepcional, totalmente bueno y se supera cada vez
<b>RESPONSABILIDAD</b> Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores y/o no realización de actividades	Necesita frecuentemente supervisión	Requiere eventual supervisión	Requiere supervisión en casos especiales	No requiere supervisión
<b>INICIATIVA</b> Considera la capacidad para actuar proactivamente ante una situación, llevando a cabo acciones que contribuyan a su solución	Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarlo en su trabajo y en resolver problemas.	Ocasionalmente hay que guiarlo en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	Resuelve por sí solo problemas que se le presentan. Con frecuencia aporta ideas.	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presentan.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros, cooperar y ejecutar un trabajo de grupo	No posee condiciones para trabajar en equipo.	Le cuesta integrarse en cualquier grupo	Se integra fácilmente en determinados equipos	Se integra plenamente con el equipo del área de trabajo	Se integra fácilmente con cualquier equipo de trabajo de diversas áreas
<b>ACTITUD</b> Considera la disposición del colaborador hacia su trabajo y las políticas institucionales. "Entiéndase como Centro de Trabajo el área a la que pertenece y a la Fundación.	Es descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo.	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su centro de trabajo

Revisar  
 Relectur

Marque con un círculo el total del puntaje		Grados
104- 108- 112- 116- 120		A
84- 88- 92- 96- 100		B
64- 68- 72- 76- 80		C
44- 48- 52- 56- 60		D
24- 28- 32- 36- 40		E

No suficiente para generar planes de mejoramiento y capacitación temas técnicos.

Revisar opciones

1/5

Fuente: Fundación Servivienda Scanner propio.

Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.

ANEXO 3. (EXCEL CON RESULTADOS PERSONALES DE LA EVALUACIÓN Y ASIGNACION DE CODIGOS).

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
#	NOMBRE TRABAJADOR	CARGO	DEPARTAMENTO	AREA	SEDE	Cond	Conoc	Calida	Calida	Respd	Respon	Iniciativ	
20	MANZANARES RICO KATERINE	PROFESIONAL II. GESTOR SOCIAL	VIVIENDA Y HABITAT	GESTION SOCIAL	BOGOTA	B	16	B	16	B	16	B	
21	RODRIGUEZ BAEZ JENNY HASBLEIDY	TECNICO, ADMINISTRATIVO	VIVIENDA Y HABITAT	GESTION SOCIAL	BOGOTA	A	20	A	20	B	16	B	
22	CONTRERAS OSPINA LUIS ALEXANDER	COORDINADOR TECNICO	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	C	12	D	8	A	
23	GAMBOJA POVEDA IVAN MAURICIO	PROFESIONAL II. DISEÑO	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	B	16	B	16	A	
24	BERMUDEZ PRADA JOHANN ALEXANDER	TECNICO, DESPIECES	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	B	16	A	20	D	
25	VENTO NUMPAQUE WILLIAM RICARDO	TECNICO, DESPIECES	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	B	16	C	12	C	
26	PARRA AGUIRRE JULIAN ANDRES	TECNICO, DESPIECES	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	B	16	C	12	C	
27	SAENZ PIRABAN ANGELICA	TECNICO, ADMINISTRATIVO	VIVIENDA Y HABITAT	PROGRAMAS	BOGOTA	C	12	C	12	D	8	C	
28	HERNANDEZ FONTECHA JOSE MAURICIO	PROFESIONAL II. SUPERVISOR OBRAS	VIVIENDA Y HABITAT	PROGRAMAS	BOGOTA	C	12	B	16	E	4	B	
29	PAEZ GARCIA YUDI TATIANA	TECNICO, DESPIECES	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	0	0	0	0	0	0	0	
30	TOVAR ROJAS JOSE EVER	TECNICO, OBRAS	VIVIENDA Y HABITAT	PROGRAMAS	BOGOTA	B	16	B	16	B	16	C	
31	RODRIGUEZ MARTINEZ JOSE GUSTAVO	PROFESIONAL I. INGENIERO DE PLANTA	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	A	20	B	16	A	20	A	
32	CANO MORALES HENRY DE JESUS	TECNICO, VISITAS TECNICAS	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	C	12	C	12	B	
33	CORDOBA GUARNIZO FELIO	TECNICO, ARMADOR	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	D	8	D	8	D	8	E	
34	CUERVO RODRIGUEZ CARLOS ALBERTO	TECNICO, MADERAS	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	B	16	B	16	B	
35	ESCOBAR JAIRO	TECNICO, ARMADOR	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	A	20	B	16	B	16	A	
36	MACHUCA CORREA MELQUISIDEX	TECNICO, ARMADOR	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	A	20	A	20	A	20	A	
37	PEREZ RINCON WILMER RICARDO	TECNICO, DESPIECES	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	B	16	C	12	B	16	C	
38	RAMIREZ LOZADA EFRAIN	TECNICO, ARMADOR	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	BOGOTA	A	20	B	16	B	16	B	
39	ACOSTA RODRIGUEZ JOSE FLAVIO	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIER	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIER	BOGOTA	A	20	B	16	A	20	A	
40	ARISTIZABAL APONTE PAOLA ANDREA	COORDINADOR GESTION HUMANA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	B	16	A	20	A	20	A	
41	BAEZ SUSCUN MARIA ALICIA	SERVICIOS GENERALES, ASEO Y CAFETERIA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	B	16	B	16	A	20	B	
42	MARTIN MORALES NELLY PATRICIA	PROFESIONAL I. ADMINISTRACION DE PERSO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	B	16	B	16	A	20	A	
43	MARTINEZ MORALES MARTHA LUCIA	TECNICO, ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	D	8	D	8	D	8	E	
44	ALVARADO ROCHA GLORIA AMPARO	SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	A	20	B	16	A	20	B	
45	BUSTOS VALENCIA LADY CATALINA	TECNICO, RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	C	12	B	16	B	16	B	
46	GUZMAN LEYDY YOHANNA	TECNICO, CONTABLE	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	D	8	C	12	E	4	D	
47	MENDOZA RODRIGUEZ ELIANA MILENA	PROFESIONAL I. CONTADOR	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	A	20	B	16	B	16	A	
48	ACEVEDO PEREZ LUZ DARY	TECNICO, CONTABLE	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	C	12	C	12	C	12	C	
49	APONTE GALINDO JOSE ISMAEL	TECNICO, ALMACENISTA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIER	BOGOTA	B	16	B	16	B	16	A	
50	HERNANDEZ MUÑOZ YERLY KATHERINE	TECNICO, CONTABLE	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	B	16	C	12	B	16	B	
51	NIÑO HERNANDEZ YULY JOHANNA	TECNICO, CONTABLE	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	B	16	C	12	B	16	B	
52	MORALES ROCHA ADRIANA EDUVIGES	PROFESIONAL II. TESORERIA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIER	BOGOTA	B	16	A	20	B	16	A	
53	ACUÑA ACUÑA LUIS CARLOS	TECNICO, CARTERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	B	16	B	16	C	12	C	
54	PENAGOS GONZALEZ DORA CECILIA	TECNICO, CREDITO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	B	16	A	20	B	16	B	
55	VALENCIA ARANGO MARIA GLADYS	TECNICO, CARTERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	FINANCIERA	BOGOTA	B	16	B	16	B	16	C	
56	LOPEZ QUINTERO OSCAR ALBERTO	PROFESIONAL I. COMPRAS	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIER	BOGOTA	B	16	A	20	B	16	A	
57	CRUZ MORALES FABIO MARTIN	TECNICO, ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIER	BOGOTA	B	16	A	20	B	16	A	
58	RIVERA BAUTISTA PABLO EMILIO	SERVICIOS GENERALES, MANTENIMIENTO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GESTION HUMANA	BOGOTA	B	16	A	20	A	20	B	
59	GIRALDO CARDENAS DIANA MILENA	COORDINADOR DE SEDE	GESTION INSTITUCIONAL	GESTION INSTITUCIONAL	MEDELLIN	C	12	B	16	B	16	B	
60	ARANGO OCHOA DAIRO ALCARDO	TECNICO, ARMADOR	VIVIENDA Y HABITAT	TECNICA	MEDELLIN	B	16	B	16	B	16	B	
61	JARAMILLO HENAO PAOLA MILENA	PROFESIONAL I. GESTOR INSTITUCIONAL	GESTION INSTITUCIONAL	GESTION INSTITUCIONAL	MEDELLIN	B	16	B	16	B	16	B	
62	LACHARME MONTOYA JUAN CARLOS	PROYECTO CONCORDIA	VIVIENDA Y HABITAT	PROGRAMAS	MEDELLIN	B	16	B	16	A	20	A	
63	MOLINA VELASQUEZ DANIELA	PROFESIONAL II. GESTOR SOCIAL	VIVIENDA Y HABITAT	GESTION SOCIAL	MEDELLIN	A	20	B	16	C	12	A	
64	MUNERA DIEZ LUIS FERNANDO	PROYECTO ISVIMED	VIVIENDA Y HABITAT	PROGRAMAS	MEDELLIN	A	20	A	20	A	20	A	

Fuente: Excel, creación propia.

ANEXO 4. RESULTADOS DE EVALUACIONES Y CRUCE DE INFORMACION.

Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.

15 de marzo [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

cod	Conocimiento del cargo					Conocimiento	Conocimiento	Calidad de	Calidad de	Responsabil	Responsabil	Iniciativa(A	Iniciativa(=	Trabajo en	Trabajo
111	MARIA ALEJANDRA CASTRO GARCÍA	PROFESION	GESTIÓN INGESTIÓN	BOGOTÁ	D	8	C	12	B	16	E	4	E	4	4
9	GONZALEZ DE PARRA CARMEN CECILIA	TÉCNICO. A	GESTIÓN INGESTIÓN	BOGOTÁ	D	8	C	12	D	8	C	12	D	8	8
37	CORDOBA GUARNIZO FELIO	TÉCNICO. A	VIVIENDA Y TÉCNICA	BOGOTÁ	D	8	D	8	D	8	E	4	D	8	8
47	MARTINEZ MORALES MARTHA LUCIA	TÉCNICO. A	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	BOGOTÁ	D	8	D	8	D	8	E	4	D	8	8
51	GUZMAN LEYDY YOHANNA	TÉCNICO. A	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	BOGOTÁ	D	8	C	12	E	4	D	8	E	4	4
<b>Responsabilidad</b>															
30	HERNANDEZ FONTECHA JOSE MAURICIO	PROFESION	VIVIENDA Y PROGRAMAS	BOGOTÁ	C	12	B	16	E	4	B	16	B	16	16
28	SAENZ PIRABAN ANGELICA	TÉCNICO. A	VIVIENDA Y PROGRAMAS	BOGOTÁ	C	12	C	12	D	8	C	12	B	16	16
22	CONTRERAS OSPINA LUIS ALEXANDER	COORDINAD	VIVIENDA Y TÉCNICA	BOGOTÁ	B	16	C	12	D	8	A	20	C	12	12
16	CALVO VEGA FERNANDO	SUPERVISOR	VIVIENDA Y PROGRAMAS	BOGOTÁ	A	20	B	16	D	8	C	12	B	16	16
<b>Trabajo en equipo</b>															
43	RAMIREZ LOZADA EFRAIN	TÉCNICO. A	VIVIENDA Y TÉCNICA	BOGOTÁ	A	20	B	16	B	16	B	16	D	8	8
12	SANCHEZ RENTERIA JAIRO	TÉCNICO. A	GESTIÓN INGESTIÓN	BOGOTÁ	B	16	C	12	C	12	C	12	D	8	8
18	CAÑÓN GALVIS FREDY	PROFESION	VIVIENDA Y GESTIÓN	BOGOTÁ	C	12	C	12	B	16	B	16	D	8	8
53	ACEVEDO PEREZ LUZ DARY	TÉCNICO. C	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	BOGOTÁ	C	12	C	12	C	12	C	12	C	12	12
110	PEREZ COPARROPA SANDRA PATRICIA	PROFESION	DIRECCIÓN DIRECCIÓN	BOGOTÁ	B	16	B	16	C	12	C	12	C	12	12
6	ARCINIEGAS RIVEROS ALBERTO	PROFESION	GESTIÓN INGESTIÓN	BOGOTÁ	B	16	C	12	B	16	C	12	C	12	12
33	TOVAR ROJAS JOSE EVER	TÉCNICO. C	VIVIENDA Y PROGRAMAS	BOGOTÁ	B	16	B	16	B	16	C	12	C	12	12
19	YARPAZ NUÑEZ ISABEL	PROFESION	VIVIENDA Y GESTIÓN	BOGOTÁ	B	16	B	16	B	16	B	16	C	12	12
<b>Calidad del trabajo</b>															
41	PEREZ RINCON WILMER RICARDO	TÉCNICO. D	VIVIENDA Y TÉCNICA	BOGOTÁ	B	16	C	12	B	16	C	12	B	16	16
17	CARDOZO MARROQUIN LEYDA ISABEL	COORDINAD	VIVIENDA Y GESTIÓN	BOGOTÁ	B	16	C	12	B	16	A	20	B	16	16
36	CANO MORALES HENRY DE JESUS	TÉCNICO. V	VIVIENDA Y TÉCNICA	BOGOTÁ	B	16	C	12	C	12	B	16	A	20	20
55	HERNANDEZ MUÑOZ YERLY KATHERINE	TÉCNICO. C	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	BOGOTÁ	B	16	C	12	B	16	B	16	A	20	20
56	NIÑO HERNANDEZ YULY JOHANNA	TÉCNICO. C	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	BOGOTÁ	B	16	C	12	B	16	R	16	A	20	20

Fuente: Excel, creación propia.

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

# Anexos

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

(Licencia de uso)

Bogotá, D.C., Mayo de 2014

Señores

Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.

Pontificia Universidad Javeriana

Ciudad

El suscrito:

David Enrique Castañeda Castillo, con C.C. N° 1.030.571.708

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo(s) de la obra titulada:

---

**Evaluación por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral en  
responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo para colaboradores de la fundación  
Servivienda**

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)

Tesis doctoral.  Trabajo de Grado  Premio o distinción: Si  NO

Cual: \_\_\_\_\_

Presentado y aprobado en el año 2013, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al a Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.



*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	x	
2. La consulta física o electrónica según corresponda	x	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	x	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	x	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. en este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	x	
6. La inclusión en la Biblioteca Digital PUJ (sólo para la totalidad de las Tesis Doctorales y de Maestría y para aquellos trabajos de grado que hayan sido laureados o tengan mención de honor.)	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

(nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mis (nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mi (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.


Sin perjuicio de los usos otorgados en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993 "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA: Información Confidencial:**

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si  No

En caso **afirmativo** expresamente indicaré (Indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	N° del documento de Identidad	FIRMA
DAVID ENRIQUE CASTAÑEDA CASTILLO	1.030.571.708	

FACULTAD: Ciencias económicas y administrativas.

PROGRAMA ACADÉMICO: administración de empresas.

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

**BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL S.J.**

**DESCRIPCION DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO**

**FORMULARIO**

<b>TITULO COMPLETO DELA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO</b>			
<b>Evaluación por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral en responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo para colaboradores de la fundación Servivienda</b>			
<b>SUBTITULO, SI LO TIENE</b>			
<b>AUTOR O AUTORES</b>			
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>	
CASTAÑEDA CASTILLO		DAVID ENRIQUE	
<b>DIRECTOR (ES) DEL TRABAJO DE GRADO</b>			
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>	
Caska Piña		Gina	
Peinado Aponte		Mónica Viviana	
<b>FACULTAD</b>			
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS			
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>			
Tipo de Programa (seleccione con una "X")			
<b>Pregrado</b>	<b>Especialización</b>	<b>Maestría</b>	<b>Doctorado</b>

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

X						
<b>Nombre del programa académico</b>						
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS						
<b>Nombres y apellidos del Director del programa académico</b>						
DAVID ANDRES LONDOÑO BEDOYA						
<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>						
ADMINISTRADOR (A) DE EMPRESAS						
<b>PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):</b>						
<b>CIUDAD</b>		<b>AÑO DE PRESENTACION DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>			<b>NUMERO DE PÁGINAS</b>	
BOGOTA		2013			30	
<b>Dibujos</b>	<b>Pinturas</b>	<b>Tablas, gráficos y diagramas</b>	<b>Planos</b>	<b>Mapas</b>	<b>Fotografías</b>	<b>Partituras</b>
		8				
<b>SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO</b>						
<p><b>Nota:</b> En caso de que el software (programa especializado requerido no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.</p>						

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACION (Minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Video					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otra ¿Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J. <a href="mailto:biblioteca@javeriana.edu.co">biblioteca@javeriana.edu.co</a> donde se les orientará).					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Evaluación por competencias			Competency Evaluation		
Capacitación			Training		
Liderazgo			leadership		
Trabajo en equipo			teamwork		

**RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLES**

(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)

El proyecto líder se basó en aportar herramientas de actualidad en capacitación, liderazgo y evaluación por competencias. La fundación SERVIVIENDA, contaba con una “evaluación de habilidades”, pero que fue aplicada directamente por los jefes y de forma manual; por lo tanto los resultados No se encontraban sistematizados, ni analizados de ninguna forma, por lo cual la poca evaluación de competencias que se había realizado con anterioridad se encontraba olvidada y abandonada. Por todo lo anterior el proyecto se desarrolló bajo el fundamento de poner en contexto, actualidad y desarrollar al máximo posible una “evaluación por competencias”, capacitaciones en “liderazgo” y “trabajo en equipo”; de manera directa con la coordinación de recursos humanos, para la búsqueda de un mejor desempeño profesional y personal de los colaboradores.

El proyecto se desarrolló bajo el esquema de “evaluar”, “analizar” y “proponer”. Partiendo de las herramientas con la que se contaban en el momento de inicio (evaluación de cargo, desarrollada a mano). Inicialmente se sistematizaron los resultados obtenidos en dicha evaluación, (bases de datos en Excel), continuando con el proceso, se analizaron los resultados encontrados en los cruces de información de las bases de datos y se identificaron las falencias y opciones de mejora que podrían contribuir con un mejor desempeño de los actuales empleados y que podrían ser desarrolladas inicialmente en capacitaciones. Finalmente se propusieron y desarrollaron tres capacitaciones “preparadas”, “desarrolladas” y “facilitadas” por el practicante, enfocadas en fortalecer “trabajo en equipo” y “liderazgo”, para finalmente dejar las bases esenciales para un mejor y mucho más desarrollado “Modelo de evaluación por competencias”.

The project was based on the idea of give some actual tool's in training, leaderships and skills assessments. SERVIVIENDA foundation, only has a “competency assessments”, but was apply only by the heads and chiefs in a written way; therefore the results weren't systematized and analyzed. Whereby the little “competency evaluation”, was deserted and omitted. For all of above the project was developed under de fundament of give context, update and put on process the “competency evaluation”, “leadership training” and “work in group”; in coordination with human resources, for the search of better professional and personal developing.

*Formulación de un nuevo modelo, para la sistematización y definición de competencias, en contribución en la certificación de calidad y desempeño laboral.*

The project was developed under a scheme of “evaluate”, “analyze” and “propose”. Starting of the tool that they had at the moment of the start (charge evaluation, developed handwritten). Initially we systematized all the results obtained in this evaluation (Excel bases), continuing with the process, were analyzed the results founded with the cross of information and were founded shortcomings and improvement options that could give a better performance in the actual staff, and if could be developed initially with training; finally were propose and develop three trainings “prepared”, “develop” and “facilitated” for the practicing, focus on strengthen “work in group”, and “leadership”, for at the end leave the bases for a better and more developed “model of evaluation by competences”.