

**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE ELABORACIÓN DEL INGENIO
PROVIDENCIA S.A CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008**

TOMO II

PAOLA ANDREA ECHEVERRY ESCOBAR

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y ESTADISTICA
PALMIRA
2010**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE ELABORACIÓN DEL INGENIO
PROVIDENCIA S.A CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008**

TOMO II

PAOLA ANDREA ECHEVERRY ESCOBAR

**Trabajo de grado presentado como
requisito parcial para optar el título de
Ingeniera Industrial**

**Asesor: JOHN HARDY GARCIA
INGENIERO MECÁNICO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULATAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y ESTADISTRICA
PALMIRA
2010**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Palmira, 15 de septiembre de 2010

A Dios, mi Mamá, mi Papá, Caro y Dani,
por ser mi fuente de inspiración y pilar de energía en toda esta etapa.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi impulsador día a día, por ser el responsable de la culminación de este gran objetivo.

Al ingeniero John Hardy García, por la dedicación y conocimientos entregados para la realización de este trabajo.

Al Ingenio Providencia S.A., por brindarme toda su colaboración para la toma de datos, información y demás requerimientos para la realización del trabajo.

A mi familia por confiar en mí y brindarme todo el apoyo necesario en este camino recorrido.

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCION	7
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	10
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	11
2. ANTECEDENTES	12
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	17
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	17
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	17
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	17
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.2 MARCO CONCEPTUAL	49
6. METODOLOGIA Y TIPO DE ESTUDIO	52
6.1 TIPO DE ESTUDIO	52
6.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
6.2.1 Observación	52
6.2.2 Inductivo	52
7. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	53
7.1 RESEÑA HISTORICA	53
7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	54
7.2.1 Misión	54

7.2.2 Visión	54
7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
7.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	55
7.4.1 Política de Calidad	56
7.4.2 Mapa de procesos	57
7.4.3 Alcance de los sistemas de gestión y articulación	58
7.4.4 La gestión humana en la organización	58
7.4.5 Caracterización del departamento de elaboración	59
8. SITUACION ACTUAL	61
9. VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERFIL DE CARGO	66
9.1 PERFIL DE CARGO	66
9.2 DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS	71
9.2.1 Competencias conductuales o comportamentales	71
9.2.2 Competencias fundamentales o técnicas	72
9.2.3 Competencias Holísticas	75
9.3 MAPA DE COMPETENCIAS LABORALES	77
10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	78
10.1 MODELO DE EVALUACIÓN	78
10.2 FORMA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	80
11. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA	83
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	102

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Administración de las competencias en un Sistema de Gestión de la Calidad	21
Figura 2: Modelo de evaluación de desarrollo	22
Figura 3: Matriz para la identificación de las competencias	25
Figura 4: Modelo de Competencias para Gerentes	34
Figura 5: Modelo a considerar	61
Figura 6: Competencias de elaboración	76
Figura 7: Diagrama de proceso general para Evaluación de Competencias Departamento de Elaboración del Elaboración	79
Figura 8: Diagrama de proceso general para Selección y Reclutamiento	85

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama General Ingenio Providencia S.A	1
Anexo 2: Mapa de Procesos Ingenio Providencia S.A	2
Anexo 3: Organigrama Departamento de Elaboración	3
Anexo 4: Diagnóstico Gestión de Recursos Humanos	4
Anexo 5: Perfiles de Cargo	9
Anexo 6: Mapa de Competencias	105
Anexo 7: Formato de Evaluación por cargo	106
Anexo 8: Calificación General de la Competencia	124
Anexo 9: Formato seguimiento a formación	127
Anexo 10: Requisición de Personal	129
Anexo 11: Estudio Seguridad Personal	130
Anexo 12: Visita Domiciliaria	133
Anexo 13: Plan de Formación	137
Anexo 14: Evaluación de la Inducción	138

0. INTRODUCCIÓN

Muchas empresas colombianas han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Para lograr que el aporte del recurso humano tenga como fin llevar al éxito a la organización, se hace necesaria la evaluación de las competencias con que, a juicio de las empresas, deben contar los colaboradores para encontrar las debilidades y convertirlas en fortalezas. En pro de esto el ICONTEC exige que los empleados que hacen parte de las organizaciones, que están certificadas en cualquiera de los sistemas de gestión, sean evaluados por competencias para determinar las necesidades de formación.

El presente trabajo propone un modelo de evaluación por competencias basado en las exigencias de la norma ISO 9001:2008, considerando los aspectos de habilidades, formación, educación y experiencia para el Ingenio Providencia S.A, ya que en auditorías realizadas por el ICONTEC se han encontrado no conformidades con respecto a estos aspectos para el proceso de gestión humana.

La investigación se llevó a cabo por medio de la observación, permitiendo tener un panorama amplio del sistema empleado para la evaluación de las competencias en el ingenio, siendo responsabilidad del proceso de gestión humana. La muestra poblacional tomada como referencia para la creación del modelo fue el departamento de elaboración, ya que es un área crítica para el sistema de gestión

de calidad y es en este proceso donde mayor número de no conformidades por parte de evaluación de competencias se han encontrado.

Para la determinación de las competencias, se hizo necesaria la consulta de teorías expuestas por diferentes autores y la entrevista por parte de los directivos del departamento de elaboración quienes expresaron las competencias exigidas para los cargos. Como resumen de las competencias se encuentra diseñado un mapa de competencias laborales.

Se presenta un modelo de perfil de cargo que es aplicado a todos los cargos que hacen parte del departamento de elaboración, esto para que la principal entrada al sistema de evaluación de competencias cuente con lo requerido por el ICONTEC y los directivos del departamento de elaboración.

En el desarrollo del trabajo, uno de los principales inconvenientes encontrados fue la poca existencia de material bibliográfico donde se pueda consultar sobre el tema de competencias laborales.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ingenio Providencia S.A implementó hace doce años un sistema de gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001, el cual ha venido sosteniendo y mejorando con base en los requisitos de la misma. Para garantizar su sostenimiento el ente certificador ICONTEC realiza auditorías externas anualmente para dar seguimiento y renovación de su certificado.

En la última auditoría del ICONTEC, realizada en febrero de 2009, se hallaron dos inconvenientes considerados No Conformidades Menores en el departamento de elaboración, las cuales demuestran los incumplimientos en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, en el aparte 6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia, y que apuntan a una no conformidad de la organización en el sostenimiento y mejora de las competencias laborales.

Tal situación obedece a que el modelo de competencias y su procedimiento, aplicados actualmente, no son comprensibles y cuenta con ambigüedades¹ como:

- No están delimitadas las labores del departamento de Selección de Personal y Capacitación.
- En el modelo de evaluación actual por competencias no se tiene en cuenta la experiencia adquirida por el trabajador fuera del ingenio o dentro de éste, realizando actividades relacionadas con el cargo que desempeña actualmente².

¹ Coordinador de Capacitación y Salud Ocupacional Ingenio Providencia

² No conformidad evidenciada por el ICONTEC, Auditoria de Calidad, febrero 25 de 2009

- No se tiene un diagnóstico del trabajador que ingresa por primera vez a la empresa o al puesto de trabajo sobre las competencias para así programar capacitaciones.
- No se tienen indicadores claros de mejora del empleado respecto al año anterior de evaluación.
- No se mide la eficacia y eficiencia de la capacitación recibida por el empleado³.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a que al proceso de gestión humana (departamento encargado de la evaluación de competencias) le sea aplicada una No Conformidad Mayor, lo cual conllevaría a que los sistemas de gestión que están certificados por el ICONTEC, ISO 9001 (Calidad) e ISO 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional), no sean renovados y que el sistema de Gestión Ambiental que está en proceso de certificación no logre este objetivo.

Esta situación hace necesaria la creación de un nuevo modelo de evaluación por competencias basado en las políticas organizacionales y que de cumplimiento a lo exigido por el ICONTEC, el cual involucre a todas las personas que hacen parte de este proceso, comprometiéndolas así en las diferentes tareas a realizar y logrando el objetivo del modelo de calificación.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura del modelo de gestión por competencias laborales del departamento de Elaboración en Ingenio Providencia que garantice el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 con respecto a educación, formación, habilidad y experiencia?

³ No conformidad evidenciada por el ICONTEC, Auditoria de Seguridad y Salud Ocupacional, Febrero 25 de 2009

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo definir y estructurar las descripciones de cargo para que cumplan con el modelo de competencias laborales?
- ¿Cuál es el instrumento de evaluación que facilita medir realmente las competencias para cumplir con la norma ISO 9001:2008?
- ¿Cómo estructurar el sistema de recolección, procesamiento e interpretación de resultados de las competencias evaluadas?
- ¿Existe una interrelación entre los procedimientos de selección, evaluación y formación del personal con base en las competencias laborales?
- ¿La estructura de operación de la gestión por competencias responde al tamaño y política de calidad de la organización?

2. ANTECEDENTE

La palabra Competencia tiene su origen a comienzo del siglo XX, donde Noam Abraham Chomsky⁴ establece que las personas poseen un cúmulo de conocimientos casi naturales que llevados a la acción en la oportunidad y contexto adecuados le permiten una comunicación efectiva. A el saber que permite hacer y a partir del cual se obtiene un logro, Chomsky denominó Competencia Lingüística.

El concepto de Competencia de la Lingüística al ámbito laboral y educativo, se origina en el cuestionamiento a los exámenes y sistemas de evaluación que hizo David McClelland⁵, que se basaba en que un buen resultado en los exámenes no significaba propiamente un buen desempeño laboral futuro adecuado.

Dando fundamento a estos planteamientos, en la década de los sesenta, se realizó, en principio, un trabajo orientado a identificar entre los diplomáticos “exitosos”, los tributos y/o saberes (saber, hacer, ser) que inducían a tal éxito⁶.

En Europa las competencias laborales tienen su inicio después de la segunda Guerra Mundial, cuando se presentó la perdida de personal idóneo para administrar las empresas pues el personal joven había muerto en la guerra y no habían universitarios que se prepararan para afrontar la gerencia de una compañía.

Incursiona en América a comienzos de los ochentas en Estados Unidos por medio de la investigación realizada por David McClelland y Richard Boyatzis⁷ en la que se identifican llegando al concepto las “Competencias Mínimas” definidas como características necesarias para realizar el trabajo pero que no conducen a un desempeño superior.

⁴ Lingüista y filósofo norteamericano, profesor del Massachusetts Institute of Technology

⁵ Psicólogo y Docente de la Universidad Harvard

⁶ MERTENS, L., Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor /OIT, 1996

⁷ Profesor de Comportamiento Organizacional de la Case Western Reserve University

En los años 90, con base en información recolectada tanto de empresas como de trabajadores y entidades educativas, se identificaron las principales habilidades requeridas para la obtención de un empleo, definiéndose las Habilidades Fundamentales como aquellas indispensables para todo tipo de actividad laboral y las Competencias o Habilidades Específicas como aquellas que conciernen a una ocupación en forma específica.

Posteriormente, se diseñó el Estudio Nacional del Análisis del Trabajo (The National Job Analysis Study) a partir del cual se obtiene en forma permanentemente actualizada, información relacionada con las habilidades comunes a las diferentes ocupaciones o puestos. Es decir, se incorpora a la base de datos los cambios que se van presentando en el desempeño laboral. Actualmente esta base de datos existe y es alimentada de la investigación desarrollada en forma continua, la cual se realiza con encuesta a trabajadores y empleadores, donde se identifican las competencias tanto transversales como específicas al desempeño superior de las personas en las diferentes ocupaciones.

Después de los logros obtenidos con base en las investigaciones realizadas por Estados Unidos, Reino Unido siguió la premisa de que “La Calidad de la Educación y la Capacitación son los factores más importantes para determinar la competitividad económica”⁸. De esta surge el Consejo Nacional de Calificaciones Profesional (National Council Vocational Qualifications- NCVQ) establecido en 1986 tras revisión efectuada a la estructura y actuación del sistema educativo.

Desde 1982 España comienza acciones orientadas a propiciar acercamientos entre el sistema educativo y el sector productivo y la adecuación de la formación a las necesidades de las empresas y los trabajadores pero es en 1990, mediante la promulgación de la LOGSE (Ley Orgánica de Orientación del Sistema Educativo), que se incorpora oficialmente el concepto de competencia laboral en el ámbito

⁸ TAYLOR, M., “Educación y Capacitación basadas en competencia: un panorama de la experiencia del Reino Unido” en Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Polform, OIT, Cinterfor, 1997 Citado por Vision histórica de las Competencias laborales

educativo. Sistema que según esta ley y con base en el nuevo concepto incorporado, se divide en dos grandes componentes:

- Formación Profesional de Base: Que abarca la enseñanza secundaria obligatoria y el bachillerato, cuyo objetivo consiste básicamente en suministrar al estudiante un conjunto de conocimientos y aptitudes básicas y polivalentes, que lo capaciten para el ejercicio de un amplio espectro de “Profesionales” o para emprender más avanzados.
- Formación Profesional Específica: Su objetivo es dotar a las personas de las habilidades, conocimientos técnicos y capacidades para el ejercicio de una profesión que engloba diferentes puestos de trabajo de carácter análogo.

El sistema funciona mediante la identificación de las competencias requeridas para el desempeño laboral, aplicando, al igual que en el Reino Unido, la técnica del Análisis funcional. El resultado de este proceso es la identificación del PERFIL PROFESIONAL, elemento previo al diseño de los currículos educativos.

Otros países como Alemania, Italia, Holanda, Bélgica, Australia, Nueva Zelanda, Dinamarca, Suecia, Japón y Canadá han aprovechado las experiencias de países como Estados Unidos, Reino Unido y España considerándolos como indicadores del proceso. Cada uno adapta la metodología más adecuada a su propia condición, bien sea que la implementación del esquema de las competencias laborales se origine en la iniciativa privada o pública.

En Latinoamérica, México es el país que da inicio al concepto de competencias laborales con la experiencia del Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral que surge en 1993 y se concreta en 1995 mediante la creación del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral), organismo ejecutor del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.

Las competencias laborales incursionan en Colombia por la necesidad que tienen las empresas de ser altamente competitivas en el mercado global. Como primera medida al tener una visión general del estudio de competencias laborales en Colombia, se encuentran los grandes avances realizados por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), donde se crean mesas sectoriales, las cuales son las encargadas de diseñar normas para la calificación de empleados, estas mesas se dividen en áreas de interés, producción, administración, servicios, etc. y están conformadas por representantes de cada sector que se pretende calificar, entre los principales beneficios que se presentan con la implementación del sistema de evaluación del SENA, están⁹:

- Reentrenamiento laboral de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Se favorece el crecimiento personal e institucional.
- Más oportunidades de mejoramiento.
- Reubicación y promoción laboral de los trabajadores.

Por motivo de exigencias de la Norma ISO se hizo necesario evaluar por competencias a los empleados del Ingenio Providencia, esto comenzó a partir del año 1996 y actualmente se emplea un sistema de evaluación, que en sus inicios se basaba en el modelo implementado por el SENA, ahora cuenta con un modelo de evaluación por competencia según lo exigido por el ICONTEC, en donde los trabajadores sean competentes en formación, habilidad, educación y experiencia.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

⁹ Metodóloga de la mesa sectorial de Asistencia Administrativa SENA

Proponer un modelo de gestión por competencias laborales para el departamento de Elaboración del Ingenio Providencia S.A, a partir de su situación actual para que cumpla con los requisitos de norma ISO 9001:2008, en cuanto a los educación, formación, habilidad y experiencia.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar el nivel de cumplimiento del modelo actual de gestión humana , con respecto a lo exigido por la norma ISO 9001:2008 en competencias laborales.
- Verificar y actualizar las descripciones de cargo para que estén estructuradas por competencias laborales.
- Diseñar y presentar un instrumento de evaluación por competencias laborales, de acuerdo con los cargos y teniendo en cuenta los requerimientos de educación, formación, habilidad y experiencia necesarias.
- Caracterizar y documentar el proceso de gestión humana por competencias para que garantice su sostenimiento y mejora continua.

4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 JUSTIFICACION TEORICA

El trabajo propuesto busca, mediante la observación y los conceptos de aseguramiento de la calidad, competencias, gestión humana y evaluación de competencias, encontrar explicaciones a situaciones internas (la gestión de recursos humanos para la evaluación de competencias) y del entorno (auditorías que generan no conformidades) que afectan al Ingenio Providencia S.A. Lo anterior permitirá que la autora contrastar diferentes conceptos de la Ingeniería Industrial en una realidad como el Ingenio Providencia S.A.

4.2 JUSTIFICACION METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude a la observación del modelo de evaluación de competencias existente en el Ingenio Providencia S.A. que permite tener un diagnóstico claro del proceso que allí se aplica, para este diagnóstico se emplea una lista de chequeo que se elabora con base en lo exigido por la norma NTC-ISO 9001:2008 y así se obtienen las herramientas para desarrollar la propuesta de un nuevo modelo de evaluación.

4.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos planteados, su resultado permite garantizar que el modelo de evaluación por competencias cumple con los requisitos de la norma ISO 9001 con respecto a educación, formación, habilidad y experiencia, logra así poder medir las competencias del personal, analizar sus resultados y tomar acciones de mejora que permitan cerrar las brechas, para finalmente llevar el recursos humano a niveles esperados de desempeño.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Se seleccionan diez modelos de referencia que permiten el entendimiento del modelo propuesto.

Primer modelo de referencia:

José Luis Torres Laborde, autor de un **modelo de gestión apoyado en roles y competencias: una mirada a las organizaciones y al trabajo desde un ángulo integral**¹, sustenta que los roles en el trabajo se pueden agrupar en categorías funcionales, permitiendo así la fácil elaboración de un modelo basado en roles. Los roles en el trabajo se pueden agrupar en categorías funcionales (Torres Laborde, 2002).

Para el desarrollo e implementación de este modelo se analiza la manera en que las descripciones de cargo son realizadas en la mayoría de las empresas en las cuales se adelantaron investigaciones, pues el autor señala que se construyen con base en lo que se realiza día a día y no con los objetivos para los cuales ha sido contratado verdaderamente el empleado, por este motivo se terminan realizando actividades que no están especificadas dentro de su desempeño diario, y es así como los empleados son catalogados como competentes y no competentes; siendo este error muy común en las organizaciones; pues existen el grupo de empleados que realizan sus funciones y lo que el sistema les exige y existe el grupo de los empleados que se limitan a realizar lo que está estipulado en su descripción de cargo y no más, independientemente de que los resultados sean obtenidos por cada empleado sean iguales, el empleado del primero grupo es considerado como competente.

¹ TORRES, Laborde. Modelo de gestión apoyado en roles y competencias: Una mirada a las organizaciones y al trabajo desde un ángulo integral. Innovar: Colombia, 2002.

Por los inconvenientes encontrados en los modelos de estudio el autor argumenta que el modelo trata de pasar de un conjunto de funciones y actividades estándares y más o menos automatizadas a un sistema flexible donde cada actor aplique sus talentos y competencias en la obtención de los resultados requeridos por el sistema externo e interno. La anterior clasificación intenta ver de una manera global 8 roles determinantes, que pueden contener la mayoría de las actividades que se realizan en una organización. Esto facilita la elaboración de un modelo de roles que de una forma global pero aplicable a cada caso reemplace o enriquezca un manual de funciones.

La clasificación básica de los 8 roles que el autor presenta, basándose en el ambiente de trabajo y según el cargo que desempeña el empleado, son:

- * Planear, visionar, prever: estratega
- * Gestionar, coordinar, dar recursos, autorizar, obtener: gestor
- * Negociar, comprar, vender, atender, contratar: negociador
- * Operar, conducir, elaborar algo, manejar, instalar: operador
- * Servir, apoyar, atender, dar soporte, reparar, proporcionar: servicio
- * Producir, elaborar, generar, hacer, terminar una obra o un programa: productor
- * Organizar, controlar, revisar, ordenar, supervisar, contar: controlador
- * Asesorar, conocer, indicar, señalar, recomendar: especialista

Cada rol une indicadores generales que son adaptables a las diferentes actividades que pueden desempeñar diversos actores según su especialidad.

La validación de este modelo se da por medio de la certificación de la norma ISO 9000 versión 2000 en el año 2002 para las empresas AGRECON Y METROTEL

ubicadas en la ciudad de Barranquilla, ya que se elaboraron y definieron las competencias requeridas para los cargos críticos de estas compañías.

Segundo modelo de referencia:

El modelo de Gestión de Recursos Humanos expuesto en el **Seminario de Administración de las competencias en un Sistema de Gestión de la Calidad²**, dictado por el ICONTEC resume la Gestión humana en procesos organizacionales que se dividen en etapas como se mencionan a continuación y se explica la relación existente entre ellas:

Los Análisis de Cargos con los cuales se determina la naturaleza y los deberes de los cargos en las organizaciones, permiten el desarrollo de los perfiles de competencias, donde son incluidas las competencias con que debe contar cada colaborador y que a su vez son la entrada principal para los procesos de reclutamiento, selección, formación y plan carrera, siendo estos la entrada para el proceso de la Evaluación de Personal, permitiendo así mejorar el clima organizacional.

A su vez los análisis de cargos, le permite a la organización dar valor a los cargos, es decir, desde brindar importancia a cada cargo hasta reconocimientos monetarios, para esto se diseñan planes salariales que son determinados con base en la evaluación de personal.

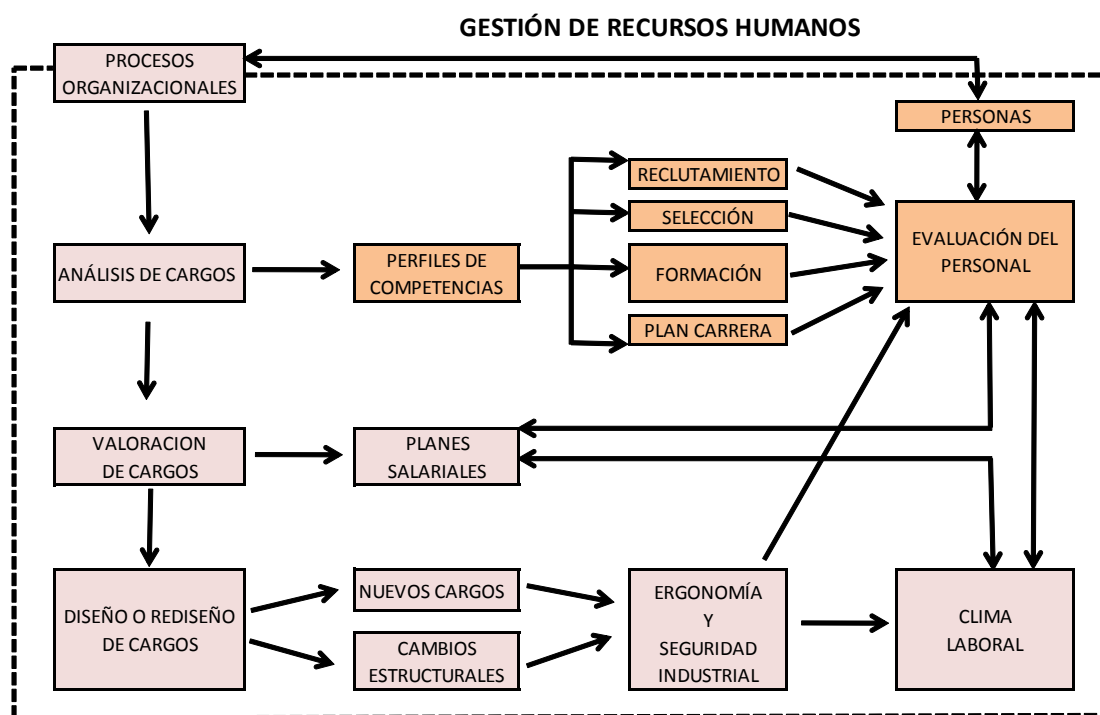
El diseño de cargos es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades que surgen dentro de la organización, como la apertura de una nueva área o los cambios tecnológicos.

Para brindar un clima laboral óptimo a los empleados dentro de la organización, es importante también que dentro del proceso de gestión humana se considere el aspecto de ergonomía y seguridad industrial, que le brinda al colaborador

² ICONTEC-Seminario de Administración de las Competencias en un Sistema de Gestión de la Calidad. Mayo 2008

condiciones adecuadas para el desarrollo de las labores diarias con el propósito de prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

Figura 1: Administración de las Competencias en un Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: **ICONTEC**-Seminario “Administración de las Competencias en un Sistema de Gestión de la Calidad” 2008

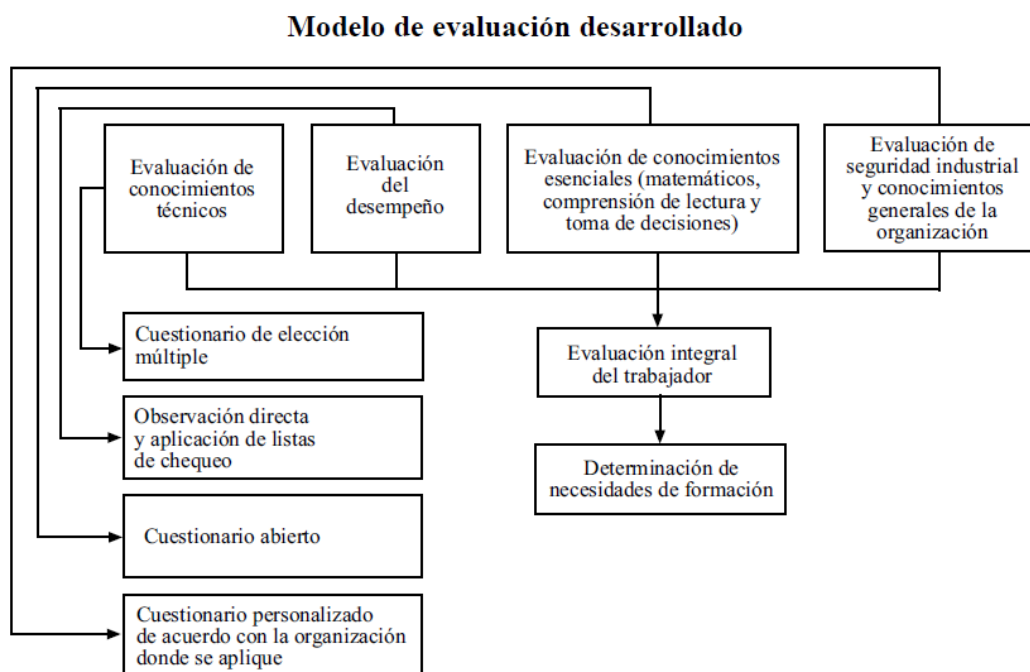
Tercer modelo de referencia:

El tercer artículo llamado **Bases Conceptuales e impacto de la Implementación de las Competencias laborales en la Relación Individuo-Organización. Modelo de Aplicación en la Industria Gráfica Colombiana**³, escrito por los doctores Roberto Andrés Suarez Martínez y Oscar Fernando Castellanos Domínguez y llevado a cabo por la Universidad Nacional de Colombia, presenta

³SUAREZ, Roberto y CASTELLANOS, Oscar. Bases Conceptuales e impacto de la Implementación de las Competencias laborales en las Relación Individuo-Organización. Modelo de Aplicación en la Industria Gráfica Colombiana. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá: 2009.

un modelo de evaluación de Desarrollo, el cual se base en cuatro etapas como muestra el gráfico siguiente:

Figura 2: Modelo de Evaluación de Desarrollo



Fuente: Artículo: Bases conceptuales e impacto de la implementación de las Competencias laborales en la Relación Individuo-Organización. Modelo de Aplicación en la industria Gráfica Colombiana.

En la primera etapa, se evalúa el conocimiento técnico del trabajador, para esta evaluación se construyen cuestionarios de tipo opción múltiple que deben ser respondidos por el trabajador.

La segunda herramienta es para evaluar el desempeño del trabajador y está compuesta por listas de chequeo a partir de las cuales, a través de observación directa en el puesto de trabajo, el evaluador verifica cómo el trabajador ejecuta sus tareas.

La tercera herramienta de evaluación considera el análisis de los conocimientos esenciales, conocimientos matemáticos comprensión de lectura y proceso de toma

de decisiones, que debería poseer el trabajador de acuerdo al cargo que ocupa, la herramienta propuesta para evaluar este propósito es un cuestionario compuesto por preguntas abiertas en la cual se evalúa la capacidad de argumentación del empleado.

La cuarta herramienta evalúa el conocimiento del trabajador sobre la organización de la que hace parte, se diseña un cuestionario sobre seguridad industrial y sistema de gestión de la calidad y de las políticas y objetivos generales de la organización.

Este modelo propuesto deja de concentrarse solamente en los conocimientos del individuo, para analizar otros aspectos de importancia, como su desempeño en el trabajo y su capacidad para movilizar sus conocimientos y habilidades que posee para la toma de decisiones y la solución de los problemas que se le presentan. Para mejorar el retorno de inversión a la empresa, los autores del artículo proponen, dentro de cada programa de formación y evaluación diseñar indicadores de gestión que deben ser aplicados antes que los trabajadores asistan a un módulo específico y después de éste, con el objetivo de determinar el impacto de la formación en su desempeño.

Cuarto modelo de referencia:

En el artículo **Gerencia Estratégica de Competencias Laborales**⁴, presenta los elementos, que a su juicio, debe tener un cargo basado en competencias laborales:

Puesto: el objetivo es determinar cuál es la necesidad y el talento requerido para satisfacerla.

⁴ DÍAZ, Gustavo. Gerencia Estratégica de Competencias Laborales. Universidad Autónoma de Centroamérica. Costa Rica: 2004.

Unidades: el objetivo es identificar las funciones principales o primarias que tendrán un puesto dentro del rol en el desempeño organizacional.

Elementos: el objetivo es identificar la desagregación de las funciones para determinar cuáles son las actividades secundarias que se derivan de la misma.

Criterios de Rendimiento: el objetivo es identificar los requerimientos de educación y formación que son necesarios para que la persona se desempeña efectivamente. Generalmente es aquí cuando, erróneamente, se da un fuerte énfasis a los aspectos académicos en los perfiles de un puesto, sin tomar en cuenta las competencias laborales asociadas.

Rango de Aplicación: el objetivo es desarrollar las competencias laborales de un puesto, incluyendo no solamente la definición conceptual de la competencia, sino también la conductual.

Para la identificación de las competencias laborales dentro del modelo propuesto por el profesor Díaz García, toma como marco de referencia el propuesto por David McClelland y se muestra a continuación:

Figura 3: Matriz para la identificación de las Competencias Laborales

Area Global de las Competencias:	Competencias relacionadas con:
Acción y resultados	• Motivación para obtener resultados • Preocupación con el orden y la calidad • Iniciativa • Búsqueda de la información
Ayuda y Servicio	• Sensibilidad interpersonal • Orientación hacia el servicio al cliente
Impacto e influencia	• Impacto e influencia • Conocimiento de la organización • Establecimiento de las relaciones

Fuente: Artículo Gerencia Estratégica de Competencias Laborales-Gustavo Díaz García

La clave para orientar la gestión de una empresa, basándose en las competencias laborales de su factor humano está en una efectiva identificación de las competencias en cada uno de los rangos de aplicación. Para ello, se procede de la siguiente manera:

- Conformar un equipo de trabajo para evaluar las competencias
- Identificar a los colaboradores con criterios de actuación excelentes
- Definir las normas de las competencias

El equipo de trabajo debe estar conformado preferiblemente por un grupo multidisciplinario de la Empresa, ya que de esta forma se amplía la visión

analística del equipo. Tomándose en consideración la respuesta de la Administración Superior, Jefaturas, Factor Humano y, de ser necesario algún consultor que desempeñe el papel de mediador en el diseño.

Cuando se identifican los colaboradores con criterios de actuación excelentes, también se identifican las razones para las cuales se han clasificado como tales. Es entonces cuando se detallan sus competencias en forma conductual.

Finalmente, para la definición de las normas de competencia, es importante utilizar algunas herramientas precisas, tales como el incidente crítico, las entrevistas, simulaciones, testimonios y la observación, para así tener un panorama más claro de lo que realmente se necesita en un puesto para desempeñarlo con éxito.

El autor recalca que, después de este último paso, se obtiene una herramienta llamada “Diccionario de Competencias”, el cual permite plasmar las competencias laborales de todos los cargos de la organización y mejorar de acuerdo con las necesidades del entorno.

Como parte de las conclusiones, el autor menciona que una verdadera gestión por competencias debe estar necesariamente ligada con estrategias de remuneración variable para su pleno funcionamiento en la organización. Al mejorar el desempeño, la capacitación y el potencial del personal, la compensación variable debe recompensar los niveles de motivación del colaborador que se esfuerza por alcanzar y mantener los indicadores de gestión para su cargo.

Quinto modelo de referencia:

El artículo llamado **Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?**⁵, clasifica las competencias en genéricas y específicas partiendo de tres enfoques:

- El primer enfoque por David McClelland, donde expresa que cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor, que toda competencia se puede desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) y todos los puestos de trabajo llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas.
- El segundo, el enfoque anglosajón, considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos unen la misión y el plan estratégico.
- El tercero, el enfoque francés, se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de competencias. Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (Competencias+Experiencias+Conocimientos+Rasgos de personalidad, las cuales permiten capacitar a las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones).

Partiendo de este hecho las primeras (genéricas) se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea correcta.

⁵ ESCOBAR, Miriam. Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios gerenciales. Cali, 2005

La clasificación (específicas) son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratélicas, otra clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de la empresa propuesto por Pérez López (1998)⁶, según el cual:

- Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estos son citados por los autores: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- Las competencias directivas intratélicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se menciona la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipo.

La autora para definir el perfil de competencias aplica técnicas que le permiten determinar las competencias requeridas:

- El panel de expertos: en esta técnica participa un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse no sólo en un determinado puesto sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial.
- Las entrevistas: se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho

⁶ PEREZ, Escobar Valencia Miriam: Las Competencias Laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?.

puesto. Como ventaja de este método, se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol.

- La entrevista focalizada: consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

La autora hace referencia a cuatro métodos utilizados actualmente para determinar el diagnóstico de competencias:

Método de evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios tales como: ¿Qué le gustaría del evaluado en relación con los aspectos explorados?. ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o qué modificaría en su conducta?. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se hace una fotografía del desempeño del personal. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Método del Assessment Center

Se basa en una aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular o un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto situaciones que semejan la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (con roles asignados o sin ellos); el finct-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados. A partir de los resultados se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

El test de Monster

Posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

El desarrollo de competencias parte de considerar que la formación tradicional no constituye la vía para formar competencias en los individuos, ya que ésta no considera el rol que juegan las experiencias de proceso. Se supone además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias diversas. Finalmente, se destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Sexto modelo de referencia:

El artículo escrito por Rogelio Díaz, profesor de la Universidad Católica de Chile y Víctor Hugo Arancibia, profesor de la Universidad de Chile, llamado **El enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas**⁷, desarrolla un modelo para la implementación de un Perfil de Competencias.

El autor presenta dos tipos de enfoques para la determinación de las competencias:

Competencia corporativas basadas en los resultados: Busca determinar las competencias de la organización que le permitirán lograr un desempeño superior. Las preguntas a contestar refieren a las acciones realizadas para desarrollar la estrategia corporativa y al nivel de los resultados obtenidos. Esto es lo que se ha denominado “mejores prácticas” o desempeño benchmark. La parte más importante del modelo son las personas, en el sentido de determinar que conocimientos, destrezas, actitudes y otras habilidades necesita un individuo para lograr un resultado esperado.

Competencias corporativas basadas en el input: Busca determinar las características subyacentes de la organización que la hacen ser superior a sus competidores. Las preguntas básicas son ¿Qué atributos distintivos tenemos? Y ¿Cómo se mantienen y sustentan estos atributos?

Desde la perspectiva del autor destaca los beneficios del empleo de las Competencias:

- Que la formación basada en competencias favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, favorece la implementación de programas de capacitación, pertinentes, flexibles y de calidad, y

⁷ DIAZ, Rogelio: El enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generaciones de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. Estudios Gerenciales. 2005.

permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos. (Dutra, en Mertens, 1996)⁸.

- Ya que el enfoque por competencias describe conductas en el ámbito laboral, facilitaría que los empleados conozcan lo que se espera de ellos y puedan contribuir de mejor manera a las metas organizaciones (OTI, 2000)⁹
- El enfoque de competencias aclara notable el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas.
- Mejoran la precisión al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos (Wood, & Paine, 1998)¹⁰.
- Al desagregar el perfil de una empresa en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con áreas donde se necesita el desarrollo (Wood, & Paine, 1998).

Los pasos propuestos por el autor para Desarrollar un Modelo de Competencias:

Definiendo un Criterio de Referencia: El primer paso y más importante en un estudio de competencias, es identificar los criterios o medidas que definen desempeño efectivo o superior en los puestos a ser estudiados. Los criterios ideales son medidas duras, tales como ventas o ganancias para gerentes de negocios, o patentes o publicaciones para investigadores científicos.

Definiendo una muestra de Estudio: Los criterios señalados en el paso anterior se usan para identificar un grupo claro de superestrella y un grupo de rendidores promedios. En caso que el propósito del estudio sea establecer niveles de competencia mínimo para el puesto. La mejor manera de estar absolutamente

⁸ DUTRA,IBID, p.47

⁹ OTI, IBID, p.45

¹⁰ WOOD,& PAINE, IBID, p. 49

seguro de haber identificado a los superestrellas es usar varios criterios y seleccionar sólo aquellas personas que tienen alto puntaje en todos los criterios.

Obteniendo la Información Requerida: Se realizan paneles en que se les consulta a los participantes respecto a cuáles son las tareas más importantes del cargo en estudio, cómo las realizan sus ocupantes y cuáles son los requisitos que ellos consideran necesarios para desempeñar bien el trabajo. Tanto el panel como las entrevistas pueden ser grabados y posteriormente transcritas y codificadas para los análisis posteriores.

Analizando la Información: Los paneles transcritos son analizados considerando el diccionario de competencias, evaluando qué competencias se emplean y con qué nivel de uso.

Para la definición del modelo se extrae cada competencia, estas se integran en un modelo o perfil de éstas. A ello, adicionalmente se le puede agregar un descripción conceptualizada de la labor que en la práctica se realiza en ese cargo. Como propuesta se muestra el siguiente modelo:

Figura 4: Modelo de Competencias para Gerentes

Modelo de competencias para gerentes

Peso	Competencia
XXXXXX	Impacto e Influencia
XXXXXX	Orientación al Logro
XXXX	Trabajo en Equipo y Cooperación
XXXX	Pensamiento Analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desarrollo de Otros
XX	Autoconfianza
XX	Capacidad Directiva/ Asertividad
XX	Búsqueda de Información
XX	Liderazgo de Equipo
XX	Pensamiento Conceptual

Fuente: Artículo: El enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas.

La información obtenida permite establecer los siguientes aspectos:

- Propósito y contenido del cargo/familia de cargos: tareas, responsabilidades y medidas de desempeño en cuanto a nivel, frecuencia a importancia, en una forma que puede ser usada para comparar los contenidos del cargo con otros cargos.
- (opcional) Carrera que lleva al cargo, con alguna estimación de cuando, donde y como se desarrollan las competencias claves para el mismo.

- Requerimientos de competencias. Las habilidades y características requeridas para desempeño adecuado y superior en el cargo.

Especificación de Cargos Futuros: es necesario agregar una visión de futuro sobre las competencias de los cargos claves. Por este motivo, puede llegar a requerirse agregar algunos pasos más estables cuales serán las competencias que se requieren a futuro en tales puestos. Para ello pueden utilizarse tres métodos, a saber:

- Estimaciones de competencias futuras por paneles expertos.
- Extrapolación de competencias de otros cargos correlacionados al cargo futuro.
- Muestreo de empleados que realizan actualmente trabajos análogos en otras unidades de la organización o fuera de esta.

Validación del Modelo: El reporte que incluye el modelo de competencias se presenta a un nuevo panel experto para que lo validen y/o hagan correcciones al respecto. También, en algunos casos, se pueden comparar los resultados obtenidos con uno de los modelos genéricos de competencia diseñados por McBer¹¹, a saber:

- Técnicos y profesionales
- Vendedores
- Trabajadores de Servicios Sociales (médicos, enfermeras, consultores organizacionales, entre otros)
- Gerentes

¹¹ McBER, IBID, p. 56.

- Empresarios

Como última observación, el autor argumenta que estos Modelos Genéricos no substituyen el trabajo mismo de especificaciones de cargos, pero sirven para confirmar la presencia de competencias relevantes para cada tipo de cargo.

Séptimo modelo de referencia:

El artículo llamado **Competencias laborales de los gerentes de talento humano**¹², para este grupo de investigación fue aplicado el ciclo hermenéutico integrado en seis fases:

En la primera fase se hizo una referencia conceptual que permitió, además de conocer diversas teorías sobre competencias laborales, establecer las tendencias y retos de la dirección de las personas en las organizaciones y llegar a una posible estructura de competencias para los gerentes del área.

En segundo lugar, se efectuó un proceso de conocimiento de experiencias exitosas en la aplicación de modelos de competencias. Esta fase permitió a los investigadores conocer los desarrollos que sobre el tema se han realizado en empresas del país, las metodologías empleadas para su implementación, la filosofía y conceptualizaciones predominantes y las características organizacionales de quienes las han implementado exitosamente.

Para la tercera fase, recuperación crítica de la realidad, se seleccionaron 13 empresas de Manizales y se procedió a la recolección de información a través de tres técnicas: entrevista de eventos críticos, aplicada a cinco gerentes de las empresas seleccionadas, entrevista de mapa funcional, realizada con otros cinco gerentes y panel de expertos con la participación de los tres restantes.

La cuarta fase, interpretación de la realidad, comprendió dos etapas: en la primera se hizo una elaboración preliminar de la estructura de competencias para ser

¹² CALDERON, Gregorio y NARANJO, Julia Clemencia. Competencias laborales de los Gerentes de Talento Humano. Colombia: Innovar: 2004.

sometida al panel de expertos y en la segunda se llevó a cabo la construcción definitiva de competencias laborales de los gerentes de talento humano.

La quinta fase, devolución sistémica y reelaboración, comprendió la contrastación de los resultados obtenidos con los gerentes de talento humano, actividad a la que asistieron 54 gerentes representativos de las empresas de la región.

En la investigación se concluye que cada empresa clasifica las competencias de manera diferente, pero se pueden generalizar cinco categorías, así:

Competencias organizacionales o corporativas: comunicación, toma de decisiones, orientación al logro, trabajo en equipo, enfoque al cliente, innovación y pensamiento estratégico.

Competencias directivas o gerenciales: gerencia estratégica (alineación del equipo con la estrategia del negocio), gestión del personal, liderazgo, gestión del cambio, comunicación gerencial, planeación y control, construcción de equipos efectivos y desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

Competencias funcionales: conocimientos sobre gestión humana, conocimientos sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, relaciones interpersonales, tutoría y consultoría.

Competencias del rol o de cargo: dependientes del respectivo rol, para lo cual han considerado los objetivos del rol, los productos que deben entregar para cumplir dicho rol, los procesos que adelantan con sus conocimientos, habilidades y características personales requeridas, e indicadores o sistemas de medición del respectivo rol.

Competencias humanas o del ser: asertividad, sensibilidad por las personas.

Para un modelo gerencial, las empresas colombianas han desarrollado algunas características que deben cumplir los equipos gerenciales para una buena gestión por competencias. En esencia se están exigiendo capacidades para:

- Despliegue de la entrevista del negocio: orientación al negocio, logro y autoconfianza.
- Servicio con valor agregado: orientación al cliente y conciencia de costos.
- Gestión del talento: desarrollo de personas, dirección de otros con enfoque participativo y liderazgo.
- Gestión estratégica: visión, innovación, administración de proyectos y gestión del cambio.
- Fundamentación: flexibilidad, aprendizaje organizacional, trabajo en equipo, pensamiento complejo y creatividad.

Como conclusiones del artículo se presentan:

* Se perciben algunas limitaciones para el mejor desempeño de las áreas y la aplicación de las competencias del gerente, como la relevancia de las actividades instrumentales frente a las estrategias relativas, falta de autonomía y limitado número de personas del equipo de gestión humana para atender todos los frentes del área, entre otras.

* Algunos de los procesos menos desarrollados, según la percepción obtenida de las entrevistas, son: análisis del puesto de trabajo, planificación de recursos humanos, reclutamiento, gestión y planeación de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, retribuciones directas e indirectas.

* Dentro de las competencias que se consideran importantes está la de gestión del conocimiento pero no es mencionada porque no existe mucha literatura de esta.

* La necesidad de alinear las estrategias de gestión humana con las estrategias corporativas. Esto es coherente con el reconocimiento que dan la mayoría de las empresas a la calidad socio estratégica del área.

* Los gerentes de recursos humanos se concentran en seis competencias de dirección (toma de decisiones, pensamiento estratégico, gestión de procesos, gestión del cambio, liderazgo y facilitación), cuatro competencias de logro y acción (orientación al logro, manejo de prácticas talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural), tres competencias de impacto e influencia (habilidad de comunicación, capacidad negociadora y capacidad de interrelación) y tres competencias de ayuda y servicio (trabajo en equipo, orientación al cliente sensibilidad social).

Octavo modelo:

El artículo llamado **Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud**¹³ define los elementos básicos de las competencias a tener en cuenta:

Habilidades: pueden ser de conocimientos, destrezas o saberes que se han evolucionando a lo largo del proceso de desarrollo del ser humano. Son un saber hacer, o conocimiento concreto en un área. Se considera como una capacidad para llevar a cabo determinada actividad con facilidad, por ejemplo, razonamiento numérico, o identificación u comprobación de errores.

Motivos de interés: las motivaciones son la fuente de desarrollo de los pueblos y del crecimiento del ser humano, los motivos canalizan la energía del individuo hacia la consecución de metas importantes y hacen que se promuevan cambios y movimientos importantes de comportamientos y acciones específicas. En el artículo se mencionan las motivaciones básicas en el ser humano expuestas por McClelland (1973)¹⁴:

- **Logro:** orientación a mejorar el desempeño, alcanzar metas y lograr la excelencia. Busca desempeñarse mejor que los demás.

¹³ CASALLAS, Walter Smith. Identificación de Competencias laborales de asesores comerciales en una campaña de aseguramiento y prestación en servicios de salud. Avances en Psicología Latinoamericana: Bogotá. 2009.

¹⁴ McCLELLAND, IBID, p.7

- **Afiliaciones:** disposición a establecer relaciones estrechas y amistosas; compartir experiencias y preocuparse por estar bien con los demás; tener aceptación social.
- **Poder o Influencia:** gusto por influir en los demás; controlar y regular la vida de otros con tendencias a estar siempre en el rol de dirigir más que ser dirigido.

Rasgos de personalidad: conjunto de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo en el tiempo y a través de las situaciones y dimensiones o características en las que difieren las personas en forma distintiva.

Actitudes y valores: se refiere a lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer.

Conocimientos: es la información que se tiene de un área determinada. El conocimiento se puede dar por un proceso constante de formación académica, de vivencia o por efecto del contacto con la realidad y de la experimentación directa con un medio.

Contexto: el medio en el que se desarrolla una acción es de vital importancia para evaluar su efectividad. El contexto define, moldea y modela formas de pensamiento y acción.

Desempeño: los anteriores elementos están en función de un desempeño o rendimiento superior.

Para realizar el estudio que da origen a este artículo, el autor comienza por identificar las competencias laborales asociadas a un rendimiento superior en la fuerza de ventas, tomando una muestra de asesores comerciales propios y contratistas que prestan servicio a la empresa en la que se realizó el estudio (separada por categorías y por grupos) con la cual, por medio de una entrevista, se construyó un perfil de cargo del asesor comercial, de sus actividades cotidianas y sus estilos de trabajo. Los procedimientos de recolección de información para

hacer análisis y la identificación de las competencias laborales del asesor comercial fueron:

- Observaciones de campo
- Taller de ventas (con registro fílmico)
- Aplicación de pruebas de personalidad, motivación e inteligencia general
- Entrevistas de incidentes críticos

Toda la información recolectada fue tabulada y analizada estadísticamente. El universo de veinte competencias se estableció, por consenso, de un listado original de treinta y dos competencias. Entre ellas se encuentran competencias lingüísticas, cognitivas, sociales y funcionales para el cargo que abordan de forma integral la gestión comercial en un contexto determinado.

Los resultados obtenidos se construyeron con base en la comparación por categorías y por grupos. Se realizó un estudio no paramétrico con dos muestras independientes para establecer si se presentaban diferencias estadísticamente significativas.

En la observación de campo se acompañó durante ocho horas a cada asesor comercial que participó en el proyecto. Se tabuló la entrevista de incidentes críticos aplicada a los participantes del estudio (muestra). Se realizó un taller en el que fueron asignados previamente roles y se simulaba una situación de venta, esto fue grabado, analizado y calificado.

Como resultados se obtuvieron las competencias nombradas a continuación:

- * Planificación y gestión
- * Iniciativa
- * Pensamiento analítico

- * Búsqueda de información
- * Visión estratégica
- * Capacidad de argumentación
- * Perseverancia/persistencia
- * Orientación al logro
- * Agresividad Comercial
- * Expresión y seguridad
- * Flexibilidad
- * Persuasión
- * Inteligencia Emocional
- * Dominancia
- * Compromiso por el aprendizaje
- * Orientación al Cliente
- * Comunicación y Empatía
- * Construcción de relaciones
- * Receptividad y escucha
- * Trabajo en equipo

Noveno modelo de referencia.

El artículo llamado **Certificación de Competencias Laborales en las PYMES de la zona de Concepción**,¹⁵ tiene por objetivo examinar si las Pymes de la zona de Concepción poseen las condiciones necesarias para desarrollar un proceso de

¹⁵ GALLEGUILLOS, Leticia y URRÁ Álvaro. Certificación de Competencias Laborales en las PYMES de la zona de Concepción. Chile: Universidad del Bío-Bío, 2004.

certificación de competencias laborales de manera exitosa, para esto fue diseñada una encuesta que fue aplicada a una muestra de 49 Pymes, compuesta por 26 pequeñas y 23 medianas empresas, pertenecientes al sector manufacturero y servicios.

En el estudio adelantado por los autores, que se basa en la realización de la encuesta a los microempresarios, se arrojó como respuesta que éstos no tienen muy claro el concepto de Competencia Laboral y hay una cierta confusión con el concepto de competitividad, ya que la mayoría tienden a relacionar la palabra competencia con la competitividad que tiene la empresa referente a está “mejor que el del lado”. A su vez, las Pymes Chilenas no tienen conocimiento de la Certificación de Competencias en Chile, ya que priorizan su atención en normas que son más conocidas dentro del mundo empresarial.

Para la clasificación de las competencias, los autores toman como referencia la experiencia y lo establecido en las **40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral**¹⁶ para sugerir tres tipos de competencias:

Básicas: son los elementos mínimos que una persona requiere dominar para conseguir y mantenerse en un rol productivo, por ejemplo, leer, escribir, calcular, entre otros.

Conductuales: son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el estilo de actuación requerido y permiten distinguir una actuación de mayor calificación; es decir el “cómo hacer bien el trabajo”.

Funcionales: son las descripciones de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados, es decir, “qué es el trabajo”.

Se pueden distinguir competencias funcionales de gestión y competencias funcionales técnicas.

¹⁶<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>.
Enero 2010

Las competencias funcionales de gestión son de uso transversal, transferibles de un cargo a otro, pues están asociadas a funciones propias de gestión y no a aspectos técnicos específicos del trabajo, por ejemplo, planificar, organizar, controlar, facultar, coordinar, entre otros.

Las competencias funcionales técnicas, por su parte, son de uso específico asociado a un rol particular, como puede ser, por ejemplo, manejar una grúa de hilo o planificar el abastecimiento de insumo de un proceso.

Como propuesta para la certificación de las competencias laborales para las Pymes chilenas, los autores dividen las ideas en cuatro factores considerados como importantes:

El enfoque conductual: permite identificar los comportamientos de los trabajadores durante el proceso que éstos realicen, con el objetivo de poder observar cómo se desempeña el trabajador, y tomar medidas en cuanto a capacitación y evaluación de personal. El enfoque conductual se refiere a que la empresa ponga énfasis en la conducta de sus trabajadores, identificando cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, va más allá de si la tarea que realizó el trabajador la ejecutó de una manera eficiente y saber como la realizó, qué pasos se siguió, como mejorarla, entre otras variables. En la Pyme se deben ocupar sistemas de control que permitan demostrar la existencia de comportamientos adecuados en los trabajadores; deben estar basados en observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global (como una simple actividad realizada en el tiempo predeterminado).

Respecto a la identificación de competencias la entrevista de incidentes críticos y el inventario de competencias permitirán a la Pyme llevar un ordenamiento de su competencia y a una identificación más rápida. Además le permitirá, en caso que quiera, diseñar un programa de capacitación propio por las competencias ya identificadas.

La técnica de entrevista de incidentes críticos está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual es que la conducta refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves de los trabajadores y la diferenciación entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño de un trabajador y de otro, la orientación es pensar en las conductas reales y actuales y no en las ideales y posibles.

El inventario de competencias permite identificar las competencias transversales o genéricas de cada persona. Por ejemplo, la competencia de “orientación al cliente” puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización, sin embargo para un administrativo podría tener un enfoque distinto que para un gerente comercial. Esto quiere decir que en un inventario de competencias, no sólo se figuran las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

El inventario de competencias, permitirá a la Pyme identificar las competencias de los trabajadores más rápidamente y ver qué competencias deben tener los trabajadores dependiendo del cargo. Esta se debe realizar entre los directivos de la empresa y los trabajadores mejor calificados o de mayor experiencia en sus respectivos rubros, así hay un consenso entre empleadores y trabajadores de cuáles son las competencias que se deben identificar para el beneficio de la empresa.

La capacitación, es un elemento importante dentro del recurso humano de cada organización, y en el caso de la Pequeña y Mediana Empresa adquiere un valor agregado ya que es el sector con mayor número de trabajadores, y un mejor desempeño en los empleados puede llevar a una mayor eficiencia en la productividad de la empresa. Para el tema en cuestión, de Certificación de Competencias Laborales, lo más recomendable sería una capacitación por competencias, donde el Estado a través del Servicio Nacional de Capacitación y empleo (Sence) por medio de la franquicia tributaria, busca generar una señal en el mercado de cuánto importa la capacitación por competencias.

La evaluación en la Pyme debe ser de forma periódica y concentrada en el comportamiento de los empleados, debe ser una evaluación del desempeño de cada trabajador, para así identificar el déficit que éstos puedan tener, la que será la base para la decisión de una posterior capacitación en caso de que sea necesario.

La evaluación que se debe realizar en la Pyme debe tener un enfoque conductual con las siguientes características:

- La evaluación debe ser de forma integral, donde se evalúen tanto conocimiento como habilidades del trabajador.
- La evaluación debe ser periódica, si es posible diariamente.
- La evaluación no sólo debe fijarse en el resultado final, sino también de considerar el proceso mismo.
- El resultado de la evaluación debe ser presentado al trabajador y saber su punto de vista sobre éstos.
- Se debe realizar una autoevaluación por parte del trabajador, ya que ayuda a la persona evaluada a reflexionar sobre sí mismo.

Décimo modelo de referencia:

En el artículo **Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla**¹⁷, destaca que las competencias deben impulsar al ser humano a:

a. Saber-Conocer: actitudes que se fundamentan primordialmente en los conocimientos disciplinarios o generales relativos a una ciencia o un arte, obedecen a la obtención de conocimientos específicos.

b. Saber-Hacer: actitudes que permiten saber cómo proceder o elaborar determinados productos o servicios, como resultado del cúmulo de destrezas y habilidades.

c. Saber-Ser: actitudes que permiten cooperar con otros en función de un objetivo común, saber comportarse en distintas situaciones, participar y comprometerse como respuesta propia de sus características naturales de su modo de ser, que incluyen aptitudes personales, actitudes, comportamiento, personalidad y valores.

Para el desarrollo de la investigación, la autora de este artículo tomó un grupo de 4 expertos exitosos en el área gerencial en salud y en perfiles de competencia gerenciales de 3 diferentes ciudades del país, a los cuales se les aplicó un protocolo de observación directa y se les realizó una entrevista de profundidad, de las cuales se identificaron las variables de competencia para construir el perfil gerencial deseable, con base en las metodologías *MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación y el Método DELPHI* (Godet, 2003)¹⁸

Mediante la aplicación de Método MICMAC y validado con el método DELPHI, el perfil gerencial del Directivo de las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud propuesta para Barranquilla, en cuanto a competencias, quedó estipulado de esta manera:

¹⁷ PACHECO, Leonor Alicia. Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. Barranquilla: Pensamiento y Gestión, 2008.

¹⁸ GODET, IBID, p.147

- a. Perseverancia: Competencia del ser
- b. Visión: Competencia del ser
- c. Integridad: Competencia del ser
- d. Servicio: Competencia del ser
- e. Reciedumbre¹⁹: Competencia del ser
- f. Direccionamiento estratégico: Competencia del conocer
- g. Administración de Empresas: Competencia del conocer
- h. Resolución de conflictos: Competencia del conocer
- i. Trabajo en equipo: Competencia del hacer
- j. Liderazgo para el cambio: Competencia del hacer

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Brechas de Competencias: es la diferencia que hay entre las formaciones y/o entrenamiento para desempeñar de una manera integral un cargo, y las que posee en un determinado momento el titular de ese cargo o función.

Capacitación: es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Ciclo P-H-V-A: es una herramienta de mejora continua, presentada por Deming²⁰ a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act).

¹⁹ Fortaleza, energía, entereza, firmeza, vigor, poder, potencia, robustez, vitalidad, empuje, ánimo, tenacidad.

²⁰ <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>. Febrero 2010

Competencia: se refiere a la aptitud e idoneidad que se tiene para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Competencia Laboral: es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad y el logro de los resultados.

Educación: conocimientos académicos adquiridos en una institución formal.

Evaluación de Competencias: es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador, con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar áreas de desempeño que requieran ser fortalecidas, para alcanzar el nivel de competencia requerido.

Experiencia: es aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de las observaciones o de la vivencia de un evento y que deja recordación por su importancia o trascendencia. Esta experiencia se adquiere con el pasar del tiempo.

Formación: es el aprendizaje de las habilidades necesarias para un determinado trabajo, es decir, saber cómo se hace. La formación enmarca el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo.

Gestión humana: es un sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potencializar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de gestión estratégica de mejoramiento continuo.

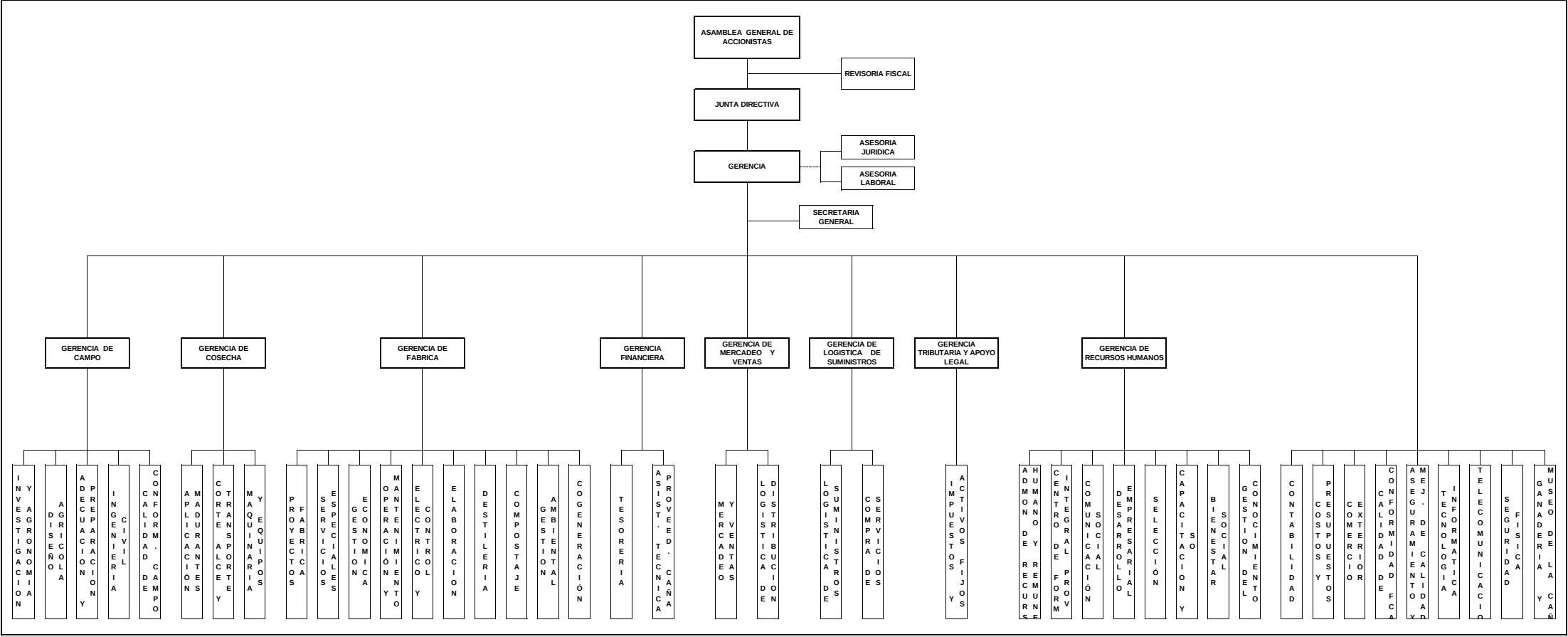
Gestión por Competencias: es el mejoramiento continuo del rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización, identificando los conocimientos, las capacidades y las actividades del equipo de trabajo, mejorando a su vez la capacidad de solucionar problemas definiendo los cargos exitosos y las rutas, ampliando el alcance de selección, compensación, promoción y formación.

Habilidad: destreza, precisión y gracia con la que realiza una tarea o actividad. Se refiere al Saber Hacer o habilidades requeridos para el desempeño de una determinada actividad laboral.

Mejoramiento Continuo: es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada una de las áreas de la organización a lo que se entrega al cliente, reflejando así lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Perfil de Competencias: características cognitivas y afectivas de la profesión, el nivel de educación y experiencia exigidos para desempeñar el cargo el cual está siendo convocado o desempeñado.

ANEXO 1- ORGANIGRAMA INGENIO PROVIDENCIA S.A.

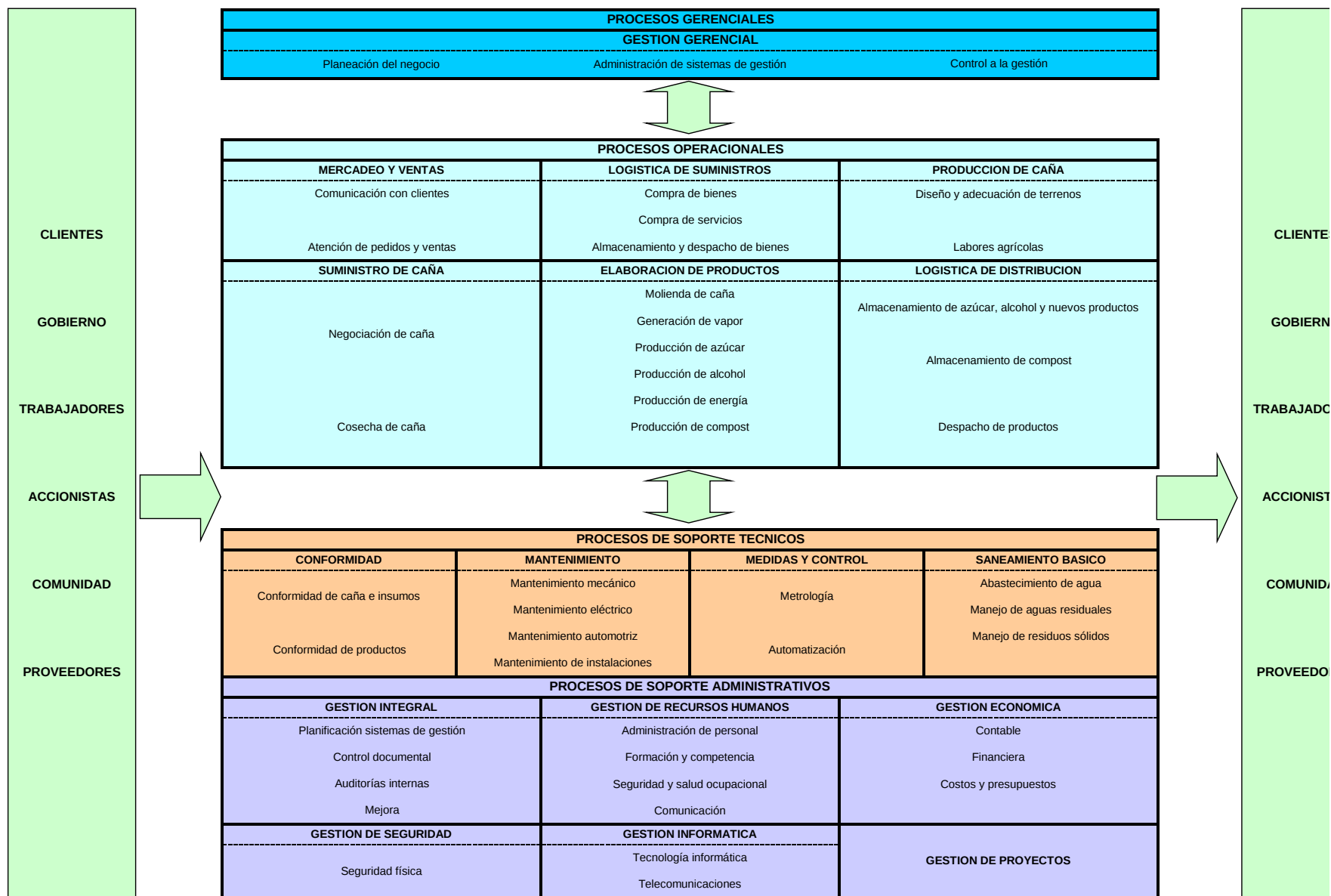


Fuente: Ingenio Providencia S.A.

ANEXO 2

MAPA DE PROCESOS

INGENIO PROVIDENCIA S.A



Fuente: La autora

S

10

DRES

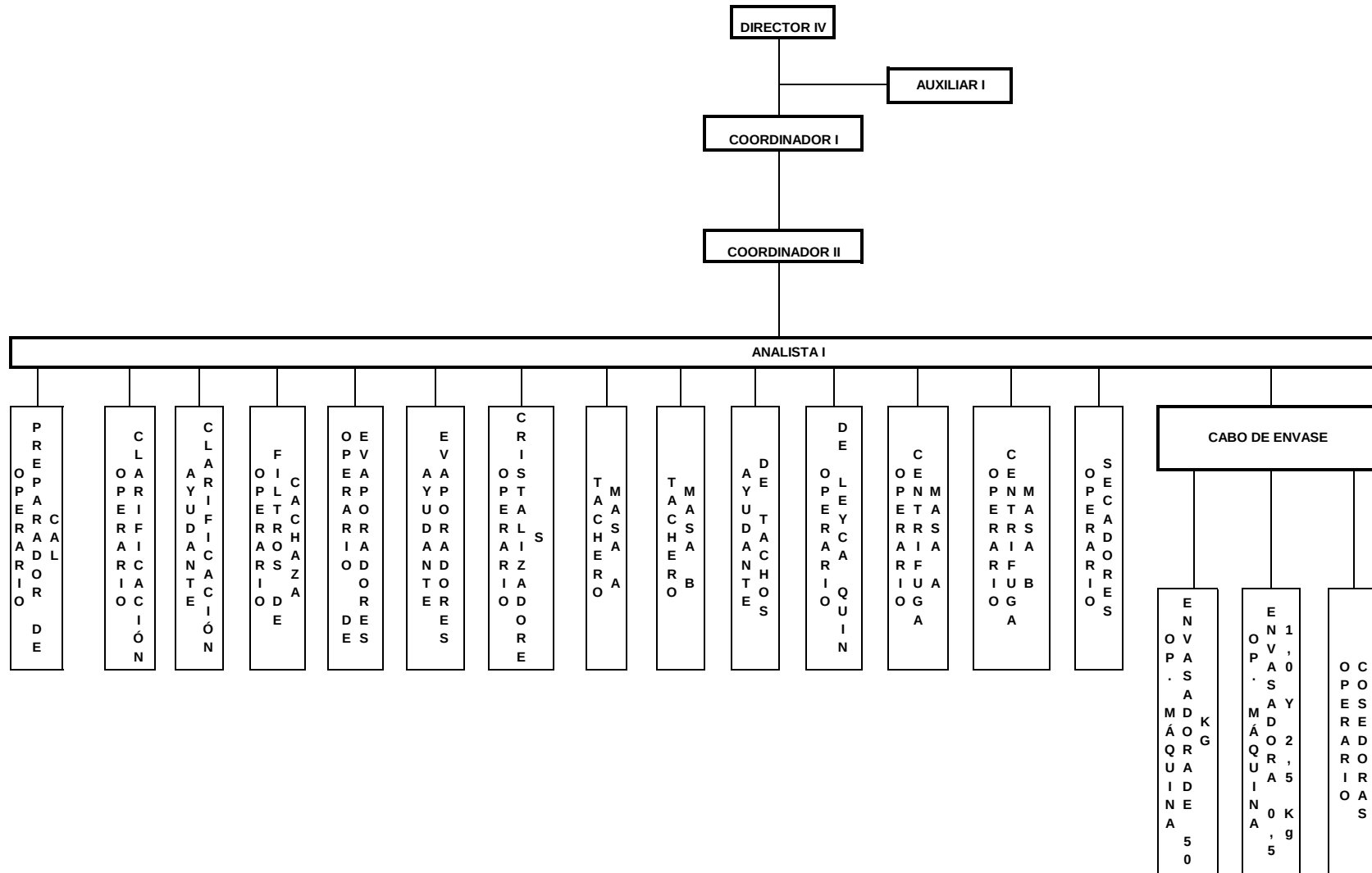
TAS

AD

RES

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ELABORACIÓN INGENIO PROVIDENCIA S.A



Fuente: La autora

ANEXO 4
FORMATO DE DIAGNOSTICO

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR: La Gestión de Recursos Humanos

OBJETIVO

Evaluar el estado del sistema de gestión de calidad dentro de Ingenio Providencia con base en lo exigido por la Norma NTC-ISO 9001:2008. Diagnostico basado en la Gestión de Recursos Humanos.

INSTRUCCIONES

El siguiente formulario está compuesto por dos categorías de evaluación: **FORTALEZAS y DEBILIDADES**; cada categoría esta compuesta por una escala de evaluación: ALTO, MEDIO Y BAJO. Lea detenidamente las preguntas y asigne una valoración, marcando en cada una de las casillas de acuerdo a la siguiente escala. Por favor marque solo una vez para cada pregunta.

A : ALTO

M: MEDIO

B: BAJO

ELEMENTOS DE EVALUACION	ESCALAS DE EVALUACION						OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
PROCESOS ORGANIZACIONALES	A	M	B	A	M	B	
Existen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad (actividades de la dirección, provisión de recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora.)							Si, los procesos son conocidos y orintados por la dirección, se cuenta con recursos para realizar cualquier actividad que sea necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad, la realización del producto esta orientada al SGC, en la mayoría de los procesos existen indicadores de mejora que permiten tener mayor control sobre el proceso y el producto final.
Esta determinada la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el sistema de gestión de calidad.							En el manual de Calidad establecido para el sistema de Gestión de Calidad en Ingenio Providencia se encuentra el mapa de procesos, en el cual estan determinadas la relación entre cada uno de los procesos.
Estan determinados los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos del sistema de gestión de la calidad sean eficaces.							Existe un departamento de aseguramiento de calidad, que brinda apoyo a todos los procesos, aunque el volumen de trabajo es muy alto y no se alcanzan a suplir todas las necesidades de asesotia dentro de la organización.
Existe la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento del proceso del sistema de gestión de la calidad.							Los recursos existen, pero las personas encargadas de administrarlos hacen dificil el acceso a estos.
Es realizado el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de los procesos de gestión de calidad.							Los indicadores de gestión con que se cuenta en Ingenio Providencia no son claros y ante el ICONTEC no miden lo exigido por ellos.
La política de Calidad es adecuada al propósito del ingenio.							En la política de calidad del ingenio se incluye la satisfacción de los clientes intenos y externos, integrando a los proveedores, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.
Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad.							Existen objetivos de calidad establecidos por procesos que son coherentes con con la política de calidad pero no existen indicadores medibles que permitan determinan la gestión de cada proceso.

ANEXO 4
FORMATO DE DIAGNOSTICO

En el manual de calidad se incluyen el alcance del sistema de gestión de calidad.						En el Manual de Calidad se incluyen el alcance del SGC, en el capítulo tres se encuentra dicho alcance: es aplicable el sistema de gestión para la fabricación de azúcares granulados y miles de caña y fabricación de etanol anhidro combustible desnaturalizado. Este manual actualmente esta desactualizado, pues esta de acuerdo a las exigencias de la norma NTC-ISO 9001:2000.
Los procedimientos documentados aseguran la eficaz planificación, operación y control de los procesos.						La existencia de los procedimientos documentados no aseguran la eficaz planificación, operación y control de los procesos ya que se encuentran desactualizados.
Existe un proceso controlado de la gestión del recurso humano por proceso.						No se tienen claras las funciones operacionales y de gestión dentro del área de Recursos Humanos. Por ende, es una clara falta de comunicación entre procesos.
Las responsabilidades y autoridades están definidas.						Se cuenta con responsables por procesos que son lo encargados de cada uno de los procesos dentro de la organización y se tiene control sobre ellos
ANÁLISIS DE CARGOS						
Se hacen análisis de los cargos existentes dentro del ingenio que incluyen los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo para que permitan mantenerlos actualizados.						No se tiene control sobre la actualización de los requerimientos, existen documentos establecidos desde la implementación del Sistema de Gestión que nunca han recibido actualización alguna.
Los directivos del ingenio tienen conocimiento detallado de la misión, responsabilidades y competencias de los funcionarios a su cargo.						Tienen en claro cuales son las funciones de los colaboradores a su cargo, pero no tienen claro las competencias con que deben tener.
Los supervisores o responsables de proceso distinguen con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más en la calidad del desempeño.						Tienen claro cuales son las funciones de los colaboradores a su cargo, pero no tienen claro las competencias con que deben tener.
Los análisis de cargos permiten orientar las capacitaciones de los empleados del ingenio para mejorar o desarrollar una competencia.						Cuando se realizan las evaluaciones por competencia se tiene acceso a estas para verificar cuales son las condiciones ideales para que un colaborador este en un cargo, esto permite que se verifique la educación y experiencia, pero no se tiene control sobre las competencias porque no están definidas.
Cuando se crea un nuevo cargo, el análisis de este es elaborado antes de iniciar el proceso de reclutamiento.						No se elabora análisis de cargo alguno en el momento de la creación de un nuevo cargo
PERFIL DE COMPETENCIAS						
Los responsables de los procesos tienen conocimiento en competencias laborales.						En algunos procesos se muestra interés por conocer a cerca de las competencias laborales, pero no son explicadas ni se hacen conocer por medio de los responsables de la determinación de competencias.
Están definidos los perfiles por competencia para el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.						No todos los cargos cuentan con un perfil, se pide con anticipación a los jefes de proceso que elaboren estos pero hacen caso omiso a esta necesidad que es una entrada para realizar la evaluación por competencias en el ingenio.
Están definidas las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.						Las competencias no están definidas, los perfiles de cargo no cuentan con competencias, sólo se evidencia las funciones que el colaborador debe desempeñar.
En el perfil de competencia están incluidos los requerimientos de formación, habilidad, educación y experiencia apropiados para el desempeño de las labores.						En la mayoría de los perfiles existentes se cumple con este requisito, los requerimientos son interpuesto expresamente por los responsables de cada proceso.

ANEXO 4
FORMATO DE DIAGNOSTICO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

En el momento de la selección es tenido en cuenta el perfil de competencia para escoger al nuevo colaborador.						En algunos casos no hay selección, son personas interpuestas por algunos responsables de proceso, por ende casi nunca se tiene en cuenta el perfil de competencias.
Se tiene un procedimiento documentado y controlado de la selección de personal.						Actualmente se cuenta con una norma: Selección de Personal, código RRHH 1245, que está controlada por el Coordinador de Selección y el Gerente de Recursos Humanos.
Las entrevistas se hacen teniendo en cuenta las competencias del candidato.						Las entrevistas son realizadas teniendo en cuenta las exigencias de los responsables de los proceso.
Las pruebas psicológicas se hacen teniendo en cuenta las competencias del cargo.						No se aplica porque no se tienen identificadas las competencias
Los participantes del proceso de reclutamiento y selección tiene conocimiento en competencias laborales.						No, es un tema que se ve a nivel gerencias, no existe mayor conocimiento de competencias por parte de otras áreas.
Se cuenta con un proceso sistemático que garantice las conservaciones y administración de los registros de selección						Existe un auxiliar encargado de mantener evidencia de los registros del proceso de selección.

EVALUACIÓN Y FORMACIÓN

El personal conoce y entiende que es evaluado con base en el modelo de gestión por competencias.						No, Solo realizan pruebas sobre conocimientos de gestión pero no se informados para lo que son y no saben que los responsables de los procesos tambien realizan una evaluación sobre el desempeño de sus actividades.
Se realizan evaluaciones de competencias para determinar las brechas o necesidades de formación de los empleados.						Se realizan cada tres años por proceso.
Se tiene un registro ordenado de las evaluaciones por cargo.						Se cuenta con registros físicos de las evaluaciones de competencias, al igual que se tienen registrados en bases de datos en Excel.
Los evaluados son informados de los resultados de las evaluaciones.						No son informados de sus resultados.
Se formula conjuntamente con el evaluado un plan de acción para cerrar las brechas determinadas en el proceso de evaluación.						Los planes de acción son creados por el departamento de Capacitación y posteriormente el evaluado es citado a la actividad de formación o entrenamiento, sin tener mayor conocimiento de por qué esta siendo citado.
Se cuenta con un profesional en psicología organizacional para intervenir en competencias conductuales.						Actualmente cuenta con una firma de consultoría que se encarga de asesorar al departamento de selección (departamento encargado de evaluar las competencias conductuales) en la determinación de las competencias conductuales o comportamentales.
Existen planes de formación que permiten tener en cuenta las sugerencias de los jefes o responsables del proceso.						El departamento de Capacitación cuenta con el apoyo de los responsable de proceso para la elaboración de los planes de acción, estos se comprometen con otorgar los permisos para sus colaboradores.

ANEXO 4
FORMATO DE DIAGNOSTICO

Se cumplen a cabalidad los planes de acción propuestos para un año.						No, los planes de acción no se cumplen en el año, poque no son programados o porque no se encuentra apoyo de las entidades externas que permitan el cumplimiento de estos.
Las acciones de mejoramiento son desarrolladas por recursos internos y/o externos.						Los recursos internos que más participan en los planes de acción son los departamentos de Salud Ocupacional y Aseguramiento de la Calidad. La entidad externa que más apoyo brinda es el SENA.
Se cumple con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) en la evaluación y formación por competencias.						Se planean y se hacen las evaluaciones y formaciones pero no se tiene control sobre la verificación de estas, pues las evaluaciones despues de entregadas a los responsables de cada proceso pueden tardar hasta un lapso de un año para que sean devueltas o en algunos casos no son devueltas. En el caso de las formaciones no se hace verificación de estas, es decir que no se evalua la eficacia de estas, la manera de comprobar que estas cumplieron su objetivo es con la reevaluación.
Esta documentada y estandarizada la gestión de evaluación y formación por competencias.						Se cuenta con un procedimiento de evaluación por competencias establecido hace 13 años, aunque actualmente esta desactualizado.
Se retroalimenta al evaluado de los resultados una vez se ha ejecutado el plan de acción como fruto de la evaluación por competencias.						No tienen conocimiento alguno de sus evaluaciones.
Es evaluada la eficacia de las acciones tomadas.						No se tiene ningun indicador de mejor de todo el proceso de evaluación.
DESCRIPCIÓN DE CARGO						
Se cuenta con un mapa de competencias dentro de Ingenio Providencia S.A						No se cuenta con una matriz de competencias, las competencias innerentes a los cargos no se encuentran definidas.
Las competencias se encuentras definidas en orden jerarquico.						No se encuentran definidas las competencias de los cargos actualmente.
En las descripciones de cargo se encuentran definidas las competencias laborales.						En las descripciones de cargo no se encuentran definidas las competencias de los cargos.

ANEXO 4

FORMATO DE DIAGNOSTICO

En las descripciones de cargo se encuentran descritas las responsabilidades según las exigencias de la norma NTC ISO 9001:2008.							Se definen dos tipos de responsabilidades: Por dirección y/o Supervisión y por Maquinarias, Equipos y Herramientas.
El personal es consciente o conoce las competencias que se evaluaron o por las que están siendo evaluados.							Al no estar definidas las competencias laborales se hace imposible que los empleados o colaboradores tengan conocimiento acerca de las competencias por las cuales están siendo evaluados.
Las descripciones de cargo se actualizan con base en la dinámica de la empresa.							Está estipulado que las descripciones de cargo se deben actualizar cada tres años, pero en la mayoría de los casos no es así.
PLAN CARRERA							
En Ingenio Providencia S.A no existe "Plan Carrera".							

MAPA DE COMPETENCIAS
ÁREA DE ELABORACIÓN-INGENIO PROVIDENCIA S.A

NIVEL	CARGO	COMPETENCIAS																			
		DIRECTOR IV DEPARTAMENTO DE ELABORACIÓN	AUXILIAR DE ESTADÍSTICA Y COSTOS	COORDINADOR I DEPARTAMENTO DE ELABORACIÓN	COORDINADOR II DEPARTAMENTO DE ELABORACIÓN	ANALISTA I SUPERVISOR DE ELABORACIÓN	OPERARIO PREPARADOR DE CAL	OPERARIO DE CLARIFICACIÓN	AYUDANTE DE CLARIFICACIÓN	OPERARIO DE FILTROS DE CACHAZA	OPERARIO DE EVAPORADORES	AYUDANTE DE EVAPORADORES	OPERARIO DE CRISTALIZADORES	OPERARIO DE CENTRIFUGAS DE MASA "A"	OPERARIO DE CENTRIFUGAS DE MASA "B"	OPERARIO SECADORAS DE AZÚCAR	CABO DE ENVASE	OPERARIO DE MAQUINA ENVASADORA DE 50 Kg	OPERARIO DE MAQUINA ENVASADORA 65 - 1.072.5 Kg	OPERARIO COEODRAS SECADORAS (MAQUINA 0.5 - 1.0 y 2.5 kg)	
CONDUCTIVALES	ACTITUD DE SERVICIO																				
	N	Capacidad de asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, demostrando sensibilidad ante la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento, garantizando una respuesta ágil, adecuada y reflejando un aspecto amable.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	A																				
	N	Entender y llevar a cabo detalladamente instrucciones orales o escritas. Habilidad para resolver problemas que involucren algunas variables incógnitas en condiciones estadísticas.						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	A																				
	N	Tener claro cuáles son sus responsabilidades y funciones, los resultados esperados de su desempeño y su impacto sobre la calidad de los productos y los resultados de la empresa.						X		X	X	X	X		X						
	A																				
	N	Capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones nuevas, dificultades o cambios en el medio, acudiendo a anteriores experiencias y adaptándose al nuevo entorno.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	A																				
	N	Capacidad de influir y generar credibilidad a su equipo de trabajo, con el ánimo de conseguir un objetivo en común a través del seguimiento y retroalimentación.	X		X	X	X										X				
FUNCIONALES	OPERACIÓN DE COMPUTADORAS							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		
	1	Conocimientos básicos de operación de computadora personal.																			
	2	Conocimientos intermedios de operación de computadora personal incluyendo correo electrónico, actividades rutinarias de bases de datos, reportes de palabra, hojas electrónicas y planificadores.	X	X	X	X	X														
	LENGUAJE																				
	1	Habilidad para leer e interpretar documentos como reglas de seguridad, procedimientos e instrucciones de operación y mantenimiento. Habilidad para escribir informes de rutina.		X				X			X						X	X	X	X	
	2	Habilidad para leer e interpretar documentos como reglas de seguridad, procedimientos e instrucciones de operación y mantenimiento. Habilidad para escribir informes de rutina. Habilidad para hablar efectivamente ante grupos. Habilidad para interpretar planos.					X		X	X	X	X				X					
	3	Habilidad para leer, analizar e interpretar informes generales periódicos del negocio, revistas profesionales, procedimientos técnicos y regulaciones gubernamentales. Habilidad para leer e interpretar documentos tales como reglas de seguridad, procedimientos e instrucciones de operación y mantenimiento. Habilidad para escribir procedimientos e instrucciones de operación y mantenimiento, informes y correspondencia comercial. Habilidad para presentar información de manera efectiva y responder a preguntas de nuevos de descripción, planes, programas y dibujos en general.	X		X	X	X														
	HABILIDADES MATEMÁTICAS																				
	1	Habilidad para sumar, restar, multiplicar y dividir en todas las unidades de medida, usando todos los números, fracciones y decimales.						X			X	X		X	X		X	X	X	X	
	2	Habilidad para sumar, restar, multiplicar y dividir en todas las unidades de medida, usando todos los números, fracciones y decimales. Habilidad para calcular razones, proporciones y porcentajes y para dibujar e interpretar gráficas.					X		X	X	X		X			X					
HABILIDADES MATEMÁTICAS	3	Habilidad para calcular presupuestos y cantidades como liquidación de nómina. Habilidad para sumar, restar, multiplicar y dividir en todas las unidades de medida, usando todos los números, fracciones y decimales. Habilidad para calcular razones, proporciones y porcentajes y para dibujar e interpretar gráficas.		X																	
	4	Habilidad para trabajar con conceptos matemáticos como fundamentos de geometría y trigonometría plana y de sólidos. Habilidad para aplicar conceptos como fracciones, porcentajes, razones y proporciones a situaciones prácticas. Habilidad para aplicar conceptos de matemáticas avanzadas como exponentes, logaritmos, ecuaciones cuadráticas y permutaciones. Habilidad para aplicar operaciones matemáticas tales como distribución de frecuencias, análisis de varianza, técnicas de correlación y análisis de regresión y para representar e interpretar situaciones a través de tablas, gráficas y otros gráficos.			X	X	X														
	5	Habilidad para resolver problemas de forma práctica y enfrentarse con una serie de variables concretas en situaciones donde la estandarización es limitada. Habilidad para interpretar una serie de instrucciones presentadas en forma oral, escrita o en forma de diagramas o programas. Habilidad para definir problemas, recopilar información, establecer hechos y sacar conclusiones válidas. Habilidad para interpretar una extensa variedad de instrucciones técnicas en forma matemática o de diagramas con una serie de variables abstractas y concretas.	X																		
	RAZONAMIENTO																				
	N	Habilidad para resolver problemas de forma práctica y enfrentarse con una serie de variables concretas en situaciones donde la estandarización es limitada. Habilidad para interpretar una serie de instrucciones presentadas en forma oral, escrita o en forma de diagramas o programas. Habilidad para definir problemas, recopilar información, establecer hechos y sacar conclusiones válidas.	X	X	X	X	X														
	A																				
	TRABAJO EN EQUIPO																				
	N	Capacidad para hacer parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la Organización con el ánimo de conseguir un objetivo de forma compartida, integrando los esfuerzos de todas las personas del grupo y aprovechando las diversas capacidades de cada uno, incluso cuando la colaboración conduce a un propósito que no está directamente relacionado con el interés personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	A																				
	N	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma asertiva. Saber cuándo y a quién dirigirse para llevar adelante un propósito. Incluso cuando la colaboración conduce a un propósito que no está directamente relacionado con el interés personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
A																					
HABILIDADES MATEMÁTICAS	PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL			X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	1	Manejar múltiples tareas simultáneamente y priorizadas.																			
	2	Manejar múltiples tareas simultáneamente y priorizadas, manejar múltiples proyectos simultáneamente, priorizar, organizar y delegar funciones, desarrollar proyectos o tareas en un tiempo programado simultáneamente con las actividades del día a día.	X		X	X	X														
	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD																				
	N	Capacidad para producir o modificar ideas, estrategias, procesos o productos, ante problemas o situaciones del cargo, la Organización o los clientes, buscando así un mejor desempeño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	A																				
	DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO																				
	N	Capacidad de enseñar o transmitir funciones a su equipo de trabajo involucrándolo en el resultado del área y de la Organización, aumentando así la confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso de cada uno para servir mejor al cliente interno y externo.	X		X	X															
	A																				

Fuente: La autora

ANEXO 8
CALIFICACIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

<i>Competencias comportamentales</i>
<i>Competencias funcionales</i>
<i>Competencias holísticas</i>

Fuente: La autora

COMPETENCIAS QUE DEBEN SER DESARROLLADAS

<i>Competencias comportamentales que se requieren mejorar</i>	<i>Compromisos</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
<i>Competencias funcionales que se requieren mejorar</i>	<i>Compromisos</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
<i>Competencias holísticas que se requieren mejorar</i>	<i>Compromisos</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
Nombre del evaluado	Firma	Fecha

Comentarios del empleado respecto a la evaluación:

Comentarios del empleado respecto al compromiso:

Comentarios del evaluador:

Nombre del evaluador

Firma

Fecha

ANEXO 9. FORMATO SEGUIMIENTO A

A.

NOMBRE _____ FECHA: D _____ M _____ A _____

NOMBRE DE LA FORMACIÓN: _____

FECHA EN QUE SE RECIBIÓ LA CAPACITACIÓN: D _____ M _____ A _____

INTENSIDAD HORARIA: _____

OBJETIVO DE LA FORMACIÓN: _____

1. A que procesos o cargos le aporta la formación realizada:

2. Explique ampliamente con sus palabras de que se trató la formación recibida:

3. De lo que aprendió en la formación recibida ¿qué mejoras va a realizar en sus actividades diarias dentro de los procesos que participa?.

4. ¿Cree usted que el objetivo de la formación se logró?. Explique por qué.

5. ¿Tiene alguna observación?.

B. Este espacio debe ser diligenciado por el colaborador un mes después de haber recibido la formación.

6. Mencione las mejoras que ha realizado a sus actividades diarias:

C. Este espacio debe ser diligenciado por el propietario de proceso o jefe inmediato.

- Observaciones y calificación a la formación recibida por el colaborador:

Calificación:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- **Criterios:**

- **1-2:** No se ha evidenciado que exista algún tipo de mejoras en las actividades del colaborador que tengan relación con la formación.
- **3-4:** Se ha observado el incremento de las competencias del colaborador en las cuales estaba orientada la formación.
- **5:** Se ha visto un excelente desempeño por parte del colaborador en las actividades relacionadas con la formación.

D. El propietario del proceso y el colaborador deberán diligenciar el siguiente cuadro en caso que no estén conformes con los resultados de la formación recibida.

MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA

Fuente: La autora

ANEXO 10
REQUISICIÓN DE PERSONAL

AÑO	MES	DÍA

1. Información General de la Requisición					
Cargo Vacante:				Personas Solicitadas:	
Persona Solicitante:			Cargo:		
Marque con una "X" las siguientes preguntas					
Motivo de la solicitud		Modalidad del Proceso		Ingreso por nómina	
Pensión del Titular	☐	Validación de personal	☐	Obrero	☐
Retiro del Titular	☐	Concurso Interno	☐	Administrativo	☐
Creación de Nuevo Cargo	☐	Reclutamiento Externo	☐		☐
Justificación (Especifique el nombre y fecha de la persona que esta próxima a pensionarse o se retira. De ser creación de nuevo cargo, justificar la necesidad de este cargo)					
Candidatos o áreas sugeridas para Promoción Interna					
Nombres y Apellidos			Área		
1.					
2.					
3.					
2. Competencias Laborales Requeridas					
De acuerdo a exigencias del Perfil de Cargo					
Bachiller	☐				
Técnico	☐				
Tecnólogo	☐				
Profesional	☐				
Otro	☐				
Competencias comportamentales, Competencias Funcionales y Competencias Holísticas					
1.			5.		
2.			6.		
3.			7.		
4.			8.		
Experiencia Laboral:					
Experiencia en el cargo:					
Experiencia en el sector:					
Otro tipo de experiencia:					
Habilidades Personales (Características imprescindibles del comportamiento que debe poseer el ocupante del cargo que garanticen la consecución de los objetivos que se le asignen)					
1.					
2.					
3.					
Espacio reservado para el Departamento de Personal					
Nivel del Cargo:					
Salario del Cargo \$					
Autorizaciones:					
Firma Jefe de Área		Firma Gerente Recursos Humanos		Firma Gerente General	

Fuente: La autora

ANEXO 11

ESTUDIO SEGURIDAD DE PERSONAL

ANO	MES	DÍ

INSTRUCCIONES: ESTE FORMATO DEBE LLENARSE A MANO, EN LETRA IMPRENTA, LEGIBLE, HACIÉNDOLA EN FORMA EXACTA Y COMPLETA, SIN OMITIR DETALLES O INCLUIR INEXACTITUDES

Dependencia:		Lugar:		FOTO	
I. DATOS PERSONALES					
Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre		
Cédula de Ciudadanía No.	Expedida en	Libreta Militar No.	Clase	Distrito Militar No.	
Lugar de Nacimiento.	Fecha	Año	Mes	Día	Grupo Sanguíneo
				Factor RH.	
ESTADO CIVIL: ☐ SOLTERO (A) ☐ CASADO (A) ☐ UNION LIBRE ☐ VIUDO (A) ☐ SEPARADO (A) ☐ DIVORCIADO (A)					
Apodo o Nombre de Pila		Profesión u Oficio		Tarjeta Profesional No.	
Estatura	Peso	Señales o Marcas Corporales		Dirección de Domicilio	
Teléfono Fijo No.	Celular No.	Barrio	Ciudad	Departamento	
II. DATOS FAMILIARES					
Nombre Esposa (o) o Compañera (o)		Cédula de Ciudadanía No.	Profesión u Oficio	No. Hijos	
Nombres y Apellidos		Edad	No. Identificación	Grado de Escolaridad	
Nombres y Apellidos del Padre		Vive	Cédula de Ciudadanía No.		
		☐ SI ☐ NO			
Profesión u oficio	Dirección de Domicilio	Ciudad	Teléfono		
Nombres y Apellidos de la Madre		Vive	Cédula de Ciudadanía No.		
		☐ SI ☐ NO			
Profesión u oficio	Dirección de Domicilio	Ciudad	Teléfono		
DATOS DE HERMANOS					
Nombres y Apellidos	Cédula de Ciudadanía No.	Profesión u Oficio	Dirección de Residencia	Teléfono	

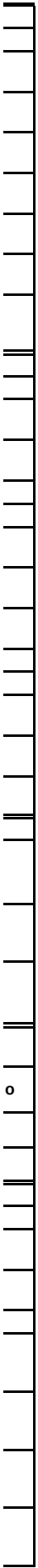
III. INFORMACION ACADEMICA										
ESTUDIOS			Año Finalización		Titulo Obtenido		Nombre de la Institución		Ciudad	
Primaria										
Bachillerato										
Técnico / Tecnólogo										
Universitario										
Postgrado / Especialización										
Actuales										
Idiomas que Habla o Domina:										
IV. ACTIVIDAD ECONOMICA (INFORMACIÓN DE CUENTAS, PATRIMONIO Y OBLIGACIONES)										
Entidad Financiera			Tipo de Cuenta		Número de Cuenta			Sede de la Cuenta		
Bienes Patrimoniales										
Tipo de Bien			Identificación del Bien				Valor			
Obligaciones Vigentes a la Fecha										
Entidad Financiera o Persona			Concepto				Valor			
V. EXPERIENCIA LABORAL										
Especialidad o actividad en la que mejor se desempeña										
Nombre de la última o actual empresa			Dirección				Teléfono			
Cargo		Tiempo	Sueldo		Motivo de Retiro			Nombre Jefe Inmediato		
VI. SITUACION JURIDICA										
(Relacione Procesos Judiciales, Penales, Administrativos, Querellas u otros tipos de investigaciones a la cual ha estado vinculado.)										
Fecha			Tipo de Investigación		Causa		Responsable		Autoridad	Estado Actual del Proceso
Año	Mes	Día					Si	No		
VII. REFERENCIAS PERSONALES										
Nombres y Apellidos			Ocupación		Dirección de Residencia			Teléfono y/o Celular		
Parientes o Amigos que trabajen en los Organismos del Estado o Entidades Públicas										
Nombres y Apellidos			Grado				Ciudad			
Organismo			Unidad				Teléfono y/o Celular			
Nombres y Apellidos			Grado				Ciudad			
Organismo			Unidad				Teléfono y/o Celular			

VIII. OTROS DATOS						
Viajes al Exterior						
Fecha			País Visitado	Motivo	Tiempo de Permanencia	
Año	Mes	Día				
Organizaciones a las cuales ha pertenecido o pertenece actualmente						
Tipo		Nombre		Dirección		Teléfono
Cargo				Desde	Hasta	
Tipo		Nombre		Dirección		Teléfono
Cargo				Desde	Hasta	
Organismos de Seguridad del Estado a las cuales ha pertenecido						
Entidad			Cargo		Motivo del Retiro	
Conoce armas de fuego? ☐ SI ☐ NO Cuales?						
Cuando las conoció?		Cuales ha disparado?		Cuando y donde las disparo?		En compañía de quien las disparo?
Pertenece o ha pertenecido a organizaciones al margen de la ley ? ☐ SI ☐ NO						
En caso afirmativo explique:						
Conoce usted personas vinculadas a organizaciones al margen de la ley? ☐ SI ☐ NO						
En caso afirmativo explique:						
AUTORIZO LA VERIFICACION Y SOLICITUD DE CUALQUIER REFERENCIA SOBRE MI CONDUCTA Y ANTECEDENTES JUDICIALES, ADEMAS HAGO CONSTAR QUE LOS DA AQUÍ CONSIGNADOS SON VERDADEROS Y HAN SIDO SUMINISTRADOS PERSONALMENTE PARA SER UTILIZADOS EN SUS ARCHIVOS Y CONSULTADOS EN CUALQU MOMENTO.						
FIRMA Nombre y Apellido Cédula de Ciudadanía No.						Indice Derecho
IX. PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA						
OBSERVACIONES:						
X. VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL TRABAJADOR						
Fecha de Verificación			Información Suministrada Por	EMPRESA	Cargo	
Año	Mes	Día				
Persona que realizó la verificación de los datos			Firma		Nombre: Ficha No.:	

|A

L

)



1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40
 41
 42
 43
 44
 45
 46
 47
 48
 49
 50
 51
 52
 53
 54
 55
 56
 57
 58
 59
 60
 61
 62
 63
 64
 65
 66
 67
 68
 69
 70
 71
 72
 73
 74
 75
 76
 77
 78
 79
 80
 81
 82
 83
 84
 85
 86
 87
 88
 89
 90
 91
 92
 93
 94
 95
 96
 97
 98
 99
 100
 101
 102
 103
 104
 105
 106
 107
 108
 109
 110
 111
 112
 113
 114
 115
 116
 117
 118
 119
 120
 121
 122
 123
 124
 125
 126
 127
 128
 129
 130
 131
 132
 133
 134
 135
 136
 137
 138
 139
 140
 141
 142
 143
 144
 145
 146
 147
 148
 149
 150
 151
 152
 153
 154
 155
 156
 157
 158
 159
 160
 161
 162
 163
 164
 165
 166
 167
 168
 169
 170
 171
 172
 173
 174
 175
 176
 177
 178
 179
 180
 181
 182
 183
 184
 185
 186
 187
 188
 189
 190
 191
 192
 193
 194
 195
 196
 197
 198
 199
 200
 201
 202
 203
 204
 205
 206
 207
 208
 209
 210
 211
 212
 213
 214
 215
 216
 217
 218
 219
 220
 221
 222
 223
 224
 225
 226
 227
 228
 229
 230
 231
 232
 233
 234
 235
 236
 237
 238
 239
 240
 241
 242
 243
 244
 245
 246
 247
 248
 249
 250
 251
 252
 253
 254
 255
 256
 257
 258
 259
 260
 261
 262
 263
 264
 265
 266
 267
 268
 269
 270
 271
 272
 273
 274
 275
 276
 277
 278
 279
 280
 281
 282
 283
 284
 285
 286
 287
 288
 289
 290
 291
 292
 293
 294
 295
 296
 297
 298
 299
 300
 301
 302
 303
 304
 305
 306
 307
 308
 309
 310
 311
 312
 313
 314
 315
 316
 317
 318
 319
 320
 321
 322
 323
 324
 325
 326
 327
 328
 329
 330
 331
 332
 333
 334
 335
 336
 337
 338
 339
 340
 341
 342
 343
 344
 345
 346
 347
 348
 349
 350
 351
 352
 353
 354
 355
 356
 357
 358
 359
 360
 361
 362
 363
 364
 365
 366
 367
 368
 369
 370
 371
 372
 373
 374
 375
 376
 377
 378
 379
 380
 381
 382
 383
 384
 385
 386
 387
 388
 389
 390
 391
 392
 393
 394
 395
 396
 397
 398
 399
 400
 401
 402
 403
 404
 405
 406
 407
 408
 409
 410
 411
 412
 413
 414
 415
 416
 417
 418
 419
 420
 421
 422
 423
 424
 425
 426
 427
 428
 429
 430
 431
 432
 433
 434
 435
 436
 437
 438
 439
 440
 441
 442
 443
 444
 445
 446
 447
 448
 449
 450
 451
 452
 453
 454
 455
 456
 457
 458
 459
 460
 461
 462
 463
 464
 465
 466
 467
 468
 469
 470
 471
 472
 473
 474
 475
 476
 477
 478
 479
 480
 481
 482
 483
 484
 485
 486
 487
 488
 489
 490
 491
 492
 493
 494
 495
 496
 497
 498
 499
 500
 501
 502
 503
 504
 505
 506
 507
 508
 509
 510
 511
 512
 513
 514
 515
 516
 517
 518
 519
 520
 521
 522
 523
 524
 525

ANEXO 12. VISITA DOMICILIARIA

ANO	MES	DI

I. INFORMACIÓN GENERAL															
Primer Apellido			Segundo Apellido			Primer Nombre			Segundo Nombre			FOTO			
Cédula de Ciudadanía No.		Expedida En		Apodo o Nombre De Pila				Grupo Sanguíneo		Factor RH.					
Lugar De Nacimiento.				Fecha		Año	Mes	Día	Edad		Estado Civil				
Dirección Residencia				Teléfono		Ciudad				Barrio					
Hora De La Visita		Nombre Y Apellido De La Persona Que Atiende La Visita								Parentesco					
II. INFORMACIÓN DE LA RESIDENCIA															
TIPO DE PROPIEDAD															
Propia ☐		Arrendada ☐		Financiada ☐		Hipotecada ☐		Familiar ☐		Otro?: ☐					
Nombre Del Arrendador:						Tiempo De Residencia			Valor Del Arriendo.						
Hipoteca A Favor De:				Por Valor De:		Nombre De La Entidad Financiera				Valor Cuota:					
TIPO DE VIVIENDA															
Casa ☐		Apartamento ☐		Inquilinato ☐		Casa - Lote ☐		Pieza ☐		Independiente ☐		Compartido ☐		Otro?: ☐	
Construcción De La Vivienda En:								Buena ☐		Regular ☐		Mala ☐			
Cerramiento Perimetral:						Iluminación Interna			Iluminación Externa						
Mecanismos De Protección Que Posee:						No. Habitaciones		No. Baños		Personas /Habitación					
Aspecto Interior:		Limpio ☐		Organizado ☐		Desorganizado ☐		Otro?: ☐							
Servicios Públicos:		Acueducto ☐		Alcantarillado ☐		Energía ☐		Teléfono ☐		Rec. Basuras ☐		Transporte ☐			
Características Del Sector:		Industrial ☐		Comercial ☐		Residencial ☐		Popular ☐		Rural ☐		Invasión ☐			
Clasificación Socio - Económica:		Alta ☐		Media - Alta ☐		Media ☐		Baja - Media ☐		Baja ☐		Pobreza Extrema ☐		Estrato:	
Condiciones Locativas De La Vivienda (Techos, Paredes, Servicios, Entre Otros):															
III. SEGURIDAD DEL ENTORNO															
Posibles Factores De Riesgos:		Pandillas ☐		Milicias ☐		Delincuencia Común ☐		Zona de Tolerancia ☐		Otro?: ☐					
Estado Vías de Acceso		Organismos De Apoyo						Vulnerabilidades del Entorno							
IV. INFORMACIÓN DEL GRUPO FAMILIAR PRIMARIO															
Nombres y Apellidos Completos del Conyugue:						Documento de Identidad No.		Expedida en		Edad					
Nivel Educativo		Ocupación				Empresa Donde Labora									
Cargo				Dirección de la Empresa				Teléfono							

Fuente: La autora

NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO FAMILIAR:				
Parentesco	Nombres y Apellidos Completos	Edad	Estado Civil	Ocupación - Empresa

Estado de Salud del Grupo Familiar?

Miembros Discapacitados En EL Grupo Familiar y Porque?:

Que Valores Predominan en la Familia?:

Quien Toma Las Decisiones En El Hogar?:

Como Es La Relación Familiar?:

Como Se Manejan Las Dificultades En El Hogar?:

Cuales Son Los Motivos Más Comunes De Los Conflictos En El Hogar?:

En Su Núcleo Familiar Existen Problemas De Alcoholismo O Drogadicción?:

☐ SI ☐ NO Quien?:

Esta Persona Recibe Apoyo?: SI ☐ NO ☐ Cual?: Psicológico ☐ Psiquiátrico ☐ Instituto:

Que Actividades Realizan En Los Tiempos Libres?:

Que Situaciones De Crisis Familiar Se Han Presentado En El Ultimo Año?:

V. INGRESOS Y EGRESOS DEL GRUPO FAMILIAR

Parentesco	Nombres y Apellidos Completos	Fuente Del Ingreso	Ingreso Mensual \$

Total Ingresos Mensuales: \$

Valor Del Ahorro Mensual: \$

Presupuesto Mensual de Gastos: \$

RELACIÓN DE GASTOS MENSUALES

Agua	Gas	Energía	Teléfono	Tel. Celular
\$	\$	\$	\$	\$
TV Cable	Alimentación	Arriendo	Educación	
\$	\$	\$	\$	

Fuente: La autora

RELACIÓN DE CRÉDITOS							
Vivienda	Salud	Hipoteca	Vehículo	Estudio			
\$	\$	\$	\$	\$			
Negocios	Tarjeta De Crédito	Electrodomésticos	Otro?:				
\$	\$	\$	\$				
VI. INFORMACIÓN DE BIENES QUE POSEE							
BIENES INMUEBLES (CASA - APARTAMENTO - LOTE)							
INMUEBLE		VALOR COMERCIAL		HIPOTECA A FAVOR DE (Banco, Fondo de Empleados, Ingenio, etc.)			
VEHICULOS (CLASE: Automóvil, Campero, Camioneta, Motocicleta)							
VEHICULO / CLASE (Automóvil, Campero, Camioneta.)	VALOR COMERCIAL	MARCA	MODELO (Año)	No. PLACA	PIGNORACION A FAVOR DE: (Banco, Fondo de Empleados, Ingenio, etc.)		
VII. CONVIVENCIA SOCIAL							
(Vecino) Nombres y Apellidos Completos		Ocupación			Teléfono		
Concepto:							
(Amigo) Nombres y Apellidos Completos		Ocupación			Teléfono		
Concepto:							
Pertenece A Un Grupo Gremial o Deportivo, Cual?:							
VIII. SEÑALES PARTICULARES							
Ninguna ☐	Tatuajes SI ☐ NO ☐	Prótesis SI ☐ NO ☐	Cicatrices SI ☐ NO ☐	Malformaciones SI ☐ NO ☐	Verrugas SI ☐ NO ☐	Lunares SI ☐ NO ☐	Amputaciones SI ☐ NO ☐
Descripción:							
IX. REGISTRO GRAFOLOGICO							
Firma del Empleado				Firma Abreviada			
Letra Imprenta				Letra Cursiva			

X. FOTOS DE LA VIVIENDA	
FACHADA	INTERIOR

XI. CONFIABILIDAD DEL TRABAJADOR	
----------------------------------	--

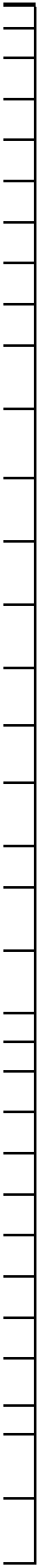
Altamente Confiable ☐

[illegible]

Los hechos posteriores a la fecha de emisión del presente concepto, en los que se involucre el trabajador, no serán responsabilidad de quien realice presente visita, por lo que se sugiere que se tenga en cuenta, que esta investigación es el inicio de una base de datos del empleado y que debe permanentemente alimentada y controlada por el departamento de Recursos Humanos. Se debe hacer seguimiento continuo con el fin de determinar oportunamente cualquier cambio de conducta en el empleado, que puedan afectar los intereses de la empresa.

Psicólogo







a la
ser
ctar

[illegible]

Fuente: La autora

ANEXO 14

EVALUACION DE INDUCCIÓN

NOMBRE _____ FECHA _____

1. Explique la misión y visión de la entidad.

2. En sus propias palabras explique cual es el compromiso de la entidad con sus:

a) Clientes

b) Colaboradores

3. Mencione las líneas de servicio de la entidad

4. Según la estructura por procesos en cuál usted participa

5. Mencione tres deberes y derechos suyos como colaborador de la Entidad

DEBERES	DERECHOS

CALIFICACIÓN:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

OBSERVACION: _____

Fuente: La autora

CONCLUSIONES

- El modelo de evaluación por competencias existente actualmente en Ingenio Providencia S.A. no cumple con lo exigido por la norma ISO 9001:2008, ya que los criterios con los que se debe cumplir no se tienen en cuenta en el momento del ingreso del personal, no existe control sobre los planes de formación impartidos por la organización para con los colaboradores y no están definidos los cargos críticos que tienen mayor impacto sobre el sistema de gestión de calidad.
- Se logró que las descripciones de cargo, como principal entrada para el proceso de evaluación de competencias, estén conformadas por los criterios exigidos por el ICONTEC, involucrando las competencias exigidas para el cargo que se determinan con base en las entrevistas realizadas a los responsables de proceso, las formaciones que la organización se compromete a brindar a los colaboradores, las actividades del cargo que se encuentran clasificadas en ciclo PHVA y los factores de riesgo a los que está expuesto el colaborador en el puesto de trabajo o en las actividades relacionadas con sus funciones.
- El modelo de evaluación de competencias laborales es diseñado con base en las exigencias aportadas por los responsables de proceso, quienes forman parte fundamental en la elaboración de los instrumentos de evaluación, logrando presentar las competencias exigidas para cada cargo, permitiendo autoevaluar y, por parte del jefe inmediato, evaluar al colaborador, generando compromisos por parte de la organización y los empleados para mejorar las competencias laborales.

- La caracterización del proceso de gestión humana se presenta con base en el ciclo PHVA, logrando determinar de manera clara las funciones de los agentes que intervienen en los procesos de Reclutamiento, Selección, Formación y Evaluación de Competencias, se propone un plan de seguimiento y medición que permite tener control sobre las variables que tienen incidencia sobre los procesos anteriormente mencionados.
- La documentación permite tener claridad sobre las funciones que son desempeñadas por cada uno de los agentes interventores del sistema de evaluación de competencias.
- Se logró la construcción de una matriz de competencias, que permiten tener claridad sobre las exigencias de un cargo y el nivel que se debe cumplir el correcto desempeño de las funciones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los perfiles de cargo se socialicen a todas las personas que desempeñan las funciones para que sean conocidas a detalle y las exigencias del cargo.
- Antes de iniciar el proceso de evaluación de competencias, se sugiere que sean socializados, tanto los perfiles como el modelo de evaluación, a los líderes de los procesos y los colaboradores que harán parte de este proceso, para que sea comprendida la finalidad y que no sientan que les puede costar el empleo sino que es para mejorar el desarrollo personal y aumentar la eficacia del proceso en el que intervienen.
- En el momento de estar en el proceso de evaluación, se recomienda que existan auditorías por parte de la organización para constatar que éste se lleve a cabo de la forma establecida.
- Se recomienda que, una vez aplicado el instrumento de evaluación y analizados los resultados, se realice una retroalimentación con el personal evaluado para conocer su experiencia durante el proceso, sus inquietudes e ideas de mejora.
- Se recomienda que los procedimientos existentes en la organización permanezcan actualizados, por lo menos cada tres años o si existe algún cambio dentro de este periodo sea considerado y actualizado.

- La realización de los perfiles de cargo, se sugiere que sean diseñados por los responsables del proceso, de acuerdo a las actividades desempeñadas por los funcionarios y a lo esperados por el proceso y la organización.
- Aunque a manera de ejercicio se propone el modelo de Evaluación de Competencias para el departamento de elaboración, se sugiere que sea aplicado a toda la organización.
- Se recomienda que la evaluación por competencias se lleve una vez al año para cada cargo, esto permite tener mayor control sobre el impacto que tienen las capacitaciones realizados en ese periodo.
- Se recomienda la creación y control de indicadores de gestión tanto para el proceso de gestión humana como para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización que permitan evidenciar la eficacia del sistema de evaluación de competencias.
- El número de empleados directos y contratistas de Ingenio Providencia, está alrededor de 2.500 personas, se propone que el proceso de gestión humana se haga cargo de la evaluación de competencias sólo de los 1.500 trabajadores directos y que las cooperativas de trabajo asociadas (CTA's), encargadas del personal contratista, sean las encargadas de demostrarle al ingenio que sus empleados son competentes; esto con el objetivo de tener mayor control sobre los procesos de formación.
- Debido al alto volumen de información arrojado por el proceso de evaluación de competencias laborales y que es almacenada dentro del ingenio, se recomienda que no sea manejada en Excel, sino que sea

administrada por otro Software que permita tener control sobre la información y seguridad en el lugar que se encuentra almacenado.

- Para los funcionarios encargados de realizar el proceso de evaluación por competencias, se sugiere que sean capacitados en temas de gestión por competencias, evaluación de desempeño e indicadores de gestión.
- Se sugiere la creación de una cultura organizacional en pro de las competencias laborales, para que los colaboradores sientan valorado su esfuerzo y que esto permita el logro de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda que el proceso de reclutamiento se tenga en cuenta más de una persona para que entre en el proceso de selección.
- Se recomienda que sea implementado un proyecto de plan carrera que aplique al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenten en la colocación de un colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiado para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.
- Se recomienda que exista compromiso por parte de la organización en cuanto a la formación de los empleados, desde la facilidad de recursos hasta otorgar permisos para que los colaboradores asistan a los programas de formación.
- Se recomienda que al comenzar el año se construya un planificador de formación con base en la evaluación de competencias para saber cuáles son las actividades a planear en el transcurso del año.

- Se recomienda que la forma de evaluar la eficacia de los eventos de capacitación (u otras acciones destinadas a aumentar los niveles de competencia definidos como necesarios), sea mediante análisis de los resultados de desempeño y eficacia de procesos en los que participan los colaboradores que recibieron capacitación (resultados de la evaluación de desempeño, resultados de seguimiento a la tasa de fallas, tasas de rendimiento antes y después de la capacitación, entre otros).

- Se recomienda que para el buen funcionamiento en la organización de un sistema de Gestión por competencias, éste sea ligado a estrategias de remuneración, recordándose que al mejorar el desempeño, la capacitación y el potencial del personal, se debe recompensar los niveles de motivación del colaborador que se esfuerza para alcanzar y mantener los indicadores de gestión estándar para un cargo.

BIBLIOGRAFIA

- ARANCILA, Victor Hugo. El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un modelo de competencias para las organizaciones y personas [Documento electrónico]. Chile: Universidad de Chile, 2002 (enero de 2010)
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=106&sid=fb8c3281-8517-4abc-b6f626bf7c69c6f8%4sessionmgr111&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AJ=23603433>
- ARCE NAVARRO, María Gabriela. La Profesionalización del Recurso Humano policial. Aspectos Curriculares que deben contemplar [Documento electrónico]. Costa Rica: Revista Educación, 2008 (enero de 2010)
http://find.galegroup.com/gtx/retrieve.do?constestSet=AIX-Documents&resultListType=RESULT_LIST&grySerId=Locale%28es%2C%2C%29%3AFQE%3D%28KE%2CNone%2C49%29la+profesionalizacion+del+recurso+humano+policial%24&sgHitCounType=None&inPS=tru&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID>
- CALDERON HERNANDEZ, Gregorio, NARANJO VELENCIA, Julia Clemencia y Semillero de Investigación en Gestión Humana. Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano [Documento electrónico]. Colombia: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, 2004 (enero de 2010)
<http://find.galegroup.com/gtx/retrieve.do?constestSet=AIX-Documents&resultListType=RESULT_LIST&grySerId=Locale%28es%2C%2C%29%3AFQE%3D%28KE%2CNone%2C49%29la%24&sgHitCounType=None&inPS=tru&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID>>
- CASALLAS OSORIO, Walter Smith. Identificación de Competencias Laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación de servicios de salud [Documentos electrónico]. Colombia: Avances en psicología Latinoamericana, 2009 (enero de 2010)
<http://find.galegroup.com/gtx/quickSearch.do?inPS=true&prodId=IFME&userGroupName=univalle>>

- CASTELLANO DOMINGUEZ, Oscar Fernando y SUAREZ MARTINEZ, Roberto Andres. Bases Conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización. Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana [Documento electrónico]. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2006 (enero de 2010) <http://web.ebscohost.com/detail?vid=11&hid=106%sid=fb8c3281-8517-4abc-b6f6-26bf7c69c6f8%40sessionmgr111%bdata=Jmxhbm9c9ZXMmc2100ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=2529277>
- DIAZ GARCIA, Gustavo. Gerencia estratégica de Competencias Laborales [Documento electrónico]. Colombia: Acta Académica, 2002 (enero de 2010) http://find.galegroup.com/gtx/retrieve.do?contentSet=IACiDocuments&resultListType=RESULT_LIST&grySerId=Locale%28es%2C%2C%29%=univalle&docId=A2282486651AC&fromHomePage=true
- ESCOBAR VALENCIA, Miriam. Las competencias Laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? [Documento electrónico]. Colombia: Revista Estudios Gerenciales, 2005 (enero de 2010) <http://find.galegroup.com/gtx/quickSearch.do?inPS=true&prodId=IFME&userGroupName=univalle>
- GALLEGUILLOS PERALTA, Leticia y URREGO MORALES, Álvaro. Certificación de competencias laborales en las PYME de la zona de Concepción [Documento electrónico]. Chile: Universidad del Bío-Bío, 2004 (enero de 2010) <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=106&sid=fb8c3281-8517-4abc-b6f6-26bf7c69c6f8%40sessionmgr111&ndata=Jmxhbm9c9ZXMm2100ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=20019349>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación Presentación de Tesis, Trabajo de Grado y Otros Trabajos de Investigación. Bogotá: ICONTEC, 2008. 41 P. (NTC 1486).

- INTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. 40 p (NTC 9001).
- ISO 9001 EN DISEÑO Y PRESTACION DE SERVICIOS DE FORMACIÓN (1:2008: Cali) Administración de las competencias en un sistema de gestión de Calidad. Cali: Icontec Internacional. 43 p.
- ISO 9001 EN DISEÑO Y PRESENTACION DE SERVICIOS DE FORMACIÓN (1: 2007: Cali) Enfoque para la gestión integral. Cali: Icontec Internacional. 48 p.
- MENDEZ A, Calos E. Metodología: Guía para la elaboración, Diseño e Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México: Mc-Graw-Hill Interamericana S.A., 1995. 170 p. ISBN 9586004465.
- MERRO FORNARIS, Clara Elena, MARTINEZ MARTINEZ, Carlos Cristóbal y SANCHEZ RODRIGUEZ Alexander. Necesidad del estudio de las competencias laborales una mirada a sus orígenes [Documento electrónico]. Cuba: Revista Cubana de Edición Superior, 2004 (enero de 2010) <http://web.enscohots.com/results?vid=106&sid=fb8c3281-8517-4abc-b6f6-26bf7c69c68%40sessionmgr111&bquery=Necesidades+del+Estudio+de+las+competencias+laborales&bdata=JmRiPWFwaCZkYj1idWgmZI9emJoJmRil>
- PACHECO, Leonor Alicia. Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en barranquilla [Documento electrónico]. Colombia: Universidad del Norte, 2008 (noviembre de 2009) <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&hid=106&sid=fb8c3281-8517-4abc-b6f6-26bf7c69c6f8%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbm9ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=36423888>