

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y SUS PRÁCTICAS EN
LA EMPRESA KOSTA AZUL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE
GESTIÓN HUMANA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL

PSC. CAROLINA MEJÍA ARANGO
PSC. JULIAN GEOVANY GIL M.

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FACULTAD DE
MANIZALES

AGOSTO, 2017

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y SUS PRÁCTICAS EN LA
EMPRESA KOSTA AZUL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN
HUMANA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

PSC. CAROLINA MEJÍA ARANGO
PSC. JULIAN GEOVANY GIL M.

Proyecto de grado para obtener el título de especialista en
Gerencia de Talento Humano

ASESOR
Mg. LUIS HERNANDO VALENCIA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FACULTAD
MANIZALES

AGOSTO, 2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR DEL PROYECTO

JURADO

JURADO

JURADO

Manizales, agosto 2017

TABLA CONTENIDO

	Pág.
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Formulación del problema	17
1.2 Sistematización del problema	17
2 OBJETIVOS.....	19
2.1 General.....	19
2.2 Específicos	19
3 JUSTIFICACIÓN.....	20
4 MARCO DE REFERENCIA.....	24
4.1 Antecedentes.....	24
4.2 Marco Teórico.....	28
4.2.1 El ser humano desde la gestión humana	30
4.2.2 Desarrollo humano.....	32
4.2.3 Desarrollo organizacional.....	35
4.2.4 Modelos de gestión humana.....	37
4.3 Marco Conceptual.....	43
5 ASPECTOS METODOLOGICOS	46
5.1 Tipo de estudio.....	46
5.1.1 Población.....	47

5.2	Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	48
5.2.1	Fuentes Primarias.....	48
5.2.2	Fuentes secundarias	49
6	DIAGNOSTICO.....	51
6.1	Caracterización general.....	51
6.1.1	Reseña histórica	51
6.1.2	Direccionamiento estratégico.....	52
6.1.3	Plan Estratégico de Gestión Humana.....	55
6.1.4	Cuadro de mando e indicadores del área	56
6.2	Caracterización del modelo actual de Gestión Humana	57
6.2.1	Estructura Organizacional.....	57
6.2.2	Descripciones de cargo	59
6.2.3	Perfiles de cargo.....	62
6.3	Competencias actuales	63
6.3.1	Estructura de las competencias	63
6.4	Practicas identificadas de Gestión Humana.....	66
6.4.1	Gestión para la provisión de cargos	66
6.4.2	Contratación de personal.....	69
6.4.3	Inducción, Formación y Desarrollo	69
6.4.4	Gestión y evaluación del desempeño	70
6.4.5	Capacitación.....	71
6.4.6	Retención y Bienestar	73
6.4.7	Compensación.....	74

6.4.8	Clima Organizacional	74
6.5	Conclusiones fase de diagnóstico de la empresa	76
7	PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCION MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA	80
7.1	Preliminares	80
7.1.1	Titulo.....	80
7.2	Objetivo.....	81
7.3	Justificación	81
7.4	Preparación	82
7.4.1	Planteamiento estratégico integral	82
7.4.2	Diseño y estructura organizacional de Kosta Azul	86
7.4.3	Sensibilización y comunicación.....	90
7.5	Instalación.....	92
7.5.1	Identificación de competencias:.....	92
7.5.2	Grupo identificador y validador de competencias	94
7.5.3	Ensamble y divulgación.....	94
7.6	Mantenimiento	94
7.6.1	Atracción.....	94
7.6.2	Retención	98
7.6.3	Desarrollo.....	99
7.7	Cronograma y presupuesto plan de implementación.....	104
8	CRONOGRAMA	105

9	CONCLUSIONES	106
10	RECOMENDACIONES	108
11	REFERENCIAS.....	109
12	ANEXOS.....	113
12.1	Anexo 1. Formato de observación no participante	113
12.2	Anexo 2 Organigrama general	114

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Macroprocesos de la gestión humana.....	30
Ilustración 2. Fases para la implementación	43
Ilustración 3. Mapa de Procesos Kosta Azul.....	54
Ilustración 4. Estructura organizacional.....	58
Ilustración 5. Descripción de competencias.....	64
Ilustración 6. Continuación descripción de competencias	65
Ilustración 7. Procedimiento de selección y contratación personal en KA.	67
Ilustración 8. Momentos del plan de intervención del modelo integral de Gestión Humana	80
Ilustración 9. Pilares en los que se basa la Dirección Estratégica de Kosta Azul.....	82
Ilustración 10. Planeación estratégica y proyecto de vida del talento humano.....	84
Ilustración 11. Fase de elaboración de Manual de Cargos por Competencias.....	89
Ilustración 12. Estructura del perfil de cargo	90
Ilustración 13. Actividades de la gestión para la provisión de cargos	95

TABLA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Plan Estratégico de Gestión Humana	55
Cuadro 2 Indicadores de cumplimiento	56
Cuadro 3. Evaluación de desempeño por competencias nivel directivo	60
Cuadro 4. Evaluación de desempeño por competencias nivel directivo	61
Cuadro 5. Listado de competencias.....	87
Cuadro 6. Listado de competencias (2).....	88
Cuadro 7. Clasificación de las competencias según el enfoque	93
Cuadro 8. Cronograma de actividades	105

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente concentran gran parte de sus recursos en el desarrollo de estrategias que permitan potencializar al trabajador y a la vez que se evidencie un gran aporte de éste a los objetivos organizacionales mediante su desarrollo. En este punto, tiene gran compromiso los departamentos o áreas de Gestión Humana de las organizaciones, que son las encargadas de trabajar con ese recurso fundamental que es el “Ser Humano”.

Es por ello que el presente trabajo se propone como opción de grado para obtener el título de Especialistas en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales (cohorte XVI), bajo la línea de investigación en Gerencia del talento humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento y de acuerdo al macro proyecto Desarrollo Humano y Organizacional en la gestión del talento humano – caso prácticas de gestión humana en organizaciones públicas y privadas, por medio del cual se manifiesta la intencionalidad de diagnosticar y proponer un modelo de gestión humana basada en competencias con un enfoque integrativo para la empresa Kosta Azul que impacte constructivamente en el desarrollo del ser humano y organizacional.

La identificación y el desarrollo de las competencias específicas para los cargos y en general las organizacionales ha cobrado gran importancia al momento de la atracción de talento, en el desarrollo permanente de los colaboradores vinculados y fidelización de los mismos. Al hablar de competencias, debe tenerse en cuenta que éstas son específicas de cada individuo, por este motivo la empresa debe tener claridad entre la relación existente de las competencias con el desempeño laboral, ya que estas tienden a variar, de acuerdo a la actividad que se desarrolle, por tal motivo debe existir un estudio sobre el diseño de cargos y sus competencias requeridas a nivel específico y organizacional.

Hay otro grupo de competencias que son generales para todos los individuos de la organización, las cuales deben evidenciarse en éstos, sin importar el cargo a desempeñar.

Es fundamental que el departamento de Gestión Humana logre identificar si la metodología utilizada está causando el efecto requerido en la organización, es decir, está logrando desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, de acuerdo a las especificaciones del cargo y a los objetivos organizacionales.

La empresa Kosta Azul ha desarrollado el concepto de competencias desde el proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño, con la construcción de algunas habilidades necesarias para el ejercicio de algún cargo, sin embargo, su reestructuración a nivel de planeación estratégica ha fomentado que se modifique el proceso en sinergia desde las esferas de atracción, selección, desarrollo, desempeño y retención.

Para el desarrollo organizacional, el cumplimiento de los objetivos y de su plan estratégico es de gran importancia establecer un modelo de competencias claro, que aporte y apunte al desarrollo humano y este a su vez al de la organización. La implementación de un modelo de gestión por competencias es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones de hoy se enfrentan a nuevos retos, no solamente es el desafío de incrementar ventas, reducir gastos y ser más eficientes en las líneas de producción, sino también que desde una perspectiva de talento humano organizacional se debe enfatizar en los problemas de seguridad y salud en el trabajo, altos índices de rotación, reprocesos por ausencia en la gestión del conocimiento y fuga de talento, etc. Conjuntamente a ello debe tener en cuenta las afectaciones que desde lo humano son inhibidores de desarrollo, afectando el clima laboral, posibilitando condiciones de frustración y propendiendo riesgos físicos y psicosociales, entre otros.

En los ejemplos anteriores se presenta algo en común y no tiene nada que ver con las estrategias que desde producción o financiera se proyectan y es que todas ellas no se ejecutarían para obtener los resultados esperados si no tienen personas que realicen estas estrategias o acciones. Hace décadas que se afirma que el capital humano es lo más importante que tiene una compañía sin embargo la revista Dinero (Revista Dinero, 2006) asegura “que esto se ha quedado en el papel y lo que se encuentra es un discurso y unos valores corporativos colgados en la pared”

Para entender cómo se encuentra el talento humano en el sector confección, de interés para el objetivo de éste trabajo, debemos revisar un poco la historia: La confección en Risaralda empezó a desarrollarse desde mediados los años 20 y ha sido un motor fundamental del desarrollo del departamento durante las últimas tres décadas; y de cara al nuevo milenio aún tiene grandes oportunidades para su expansión y crecimiento aprovechando la oportunidad de penetrar con mayor fuerza el mercado de los Estados Unidos, esto si logra superar grades retos que le impone

la globalización y las renovaciones económicas de algunos países que han generado una mayor competitividad en el mercado. Cambios que están dados por la visión que se le está dando al concepto del trabajo que desde lo individual contribuye a la integración entre las redes de suministros y empresas trabajando en equipo, donde las personas son uno de los principios y medios fundamentales de este engranaje (Granada & González, 2004).

La empresa Guillermo Pulgarín S. S.A, comercialmente llamada Kosta Azul¹, ha tenido un cambio significativo desde su planeación estratégica, donde la sostenibilidad parte de la base que son las personas las que alcanzan una mayor productividad si estas reúnen las condiciones que se requieren para hacer mejor las actividades y cumplir con sus responsabilidades diarias.

Si bien, se contempla a las personas como base de la productividad, Kosta Azul aún sigue expresando un modelo funcionalista desde Gestión Humana, enfocando el horizonte al cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto nos hace cuestionarnos en: ¿qué pasa con las personas?, ¿solo son útiles mientras se cumplan los objetivos? Nuevamente el modelo por más acertado que parezca cae en el error de no tener en cuenta las necesidades, las motivaciones, expectativas, rasgos de personalidad y crecimiento o desarrollo humano y que en la medida que se cubra y se genere un nuevo enfoque harán que los colaboradores de la organización tengan una mejor calidad de vida y que ésta impacte en el desarrollo de la empresa.

Kosta Azul tiene varios programas que contribuyen a mejorar la calidad de vida, sin embargo, estos resultan dispersos y no están integrados entre si a lo que se llama salario

¹ Kosta Azul es una marca registrada de Guillermo Pulgarín S. S.A

emocional² el cual abarca para las nuevas generaciones de colaboradores parte fundamental del reconocimiento que la empresa hace por los servicios prestados generando nuevas motivaciones para el colaborador y su entorno.

Otro de los retos del sector de la confección y del cual Kosta Azul no es ajeno, es la innovación; la existencia de pequeñas empresas ha hecho que se tecnifiquen los procesos aprovechando las nuevas tecnologías en aras de promover la expansión y el potencial del sector. Por otro lado, las nuevas generaciones no quieren convertirse en operadores de maquinaria textil y el personal que labora ya se está agotando por la falta de motivación o desarrollo que estas empresas, sin importar el tamaño, están generando en la población laboralmente activa.

Carlos Eduardo Botero, director de Inexmoda, citado en un artículo de la revista Dinero, señala que “las empresas deben hacer el esfuerzo de contratar de forma permanente, porque de lo contrario será difícil encontrarle salida a la “crisis” que genera la escasez de talento. La contratación por temporadas ha sido la constante en algunos sectores”.

El artículo continúa diciendo: “Este es un tema estructural. Si queremos que la mano de obra vuelva a interesarse por sectores como el textil-confección es importante que la política de contratación sea todo el año. No se puede seguir sacando a la gente cuando se terminan las temporadas, porque las personas necesitan comer todo el año, pagar colegios, servicios y alimentos”, dice Botero. Para el directivo, es necesario generar sistemas de fidelización” (Revista Dinero, 2017).

² Término definido en el marco conceptual del presente documento.

También agrega el artículo que los departamentos de RRHH son los que deben generar las estrategias y espacios para lograr que las personas se fijen nuevamente en el sector en busca de oportunidades laborales pero que estas no sean de corto plazo o inhibidoras del desarrollo personal, sino que en la industria encuentren las oportunidades para crecer y formarse profesionalmente (Revista Dinero, 2017).

La retención o fidelización de talentos debe ser una prioridad si se pretende que haya un personal que quiera entregar todas sus capacidades y cualidades en favor del desarrollo organizacional. Al interior de Kosta Azul, y de manera inconsciente y sin el ánimo de perjudicar a nadie, aun se evidencia la falta de estrategias que propendan por la retención de personal, aún se conservan muchas de las prácticas de dirección que en otra época se practicaban en los niveles de supervisión y jefaturas. Prácticas como la represión, imposición, muestras de autoridad mal dirigidas hacen que se genere rotación de personal, y se evidencia más en personal joven debido a la baja carga de responsabilidades que la juventud tiene al conformar menos hogares que los obliguen a permanecer en las empresas.

Por otro lado, ya no es suficiente con el salario económico; también se hace necesario evaluar la necesidad del “salario emocional”. Las compensaciones no monetarias que mejoran la calidad de vida como el equilibrio entre la vida laboral y la personal, espacios de relajación, educación no enfocada a la operación sino al esparcimiento, actividades alternas servicio social entre otras han tenido gran relevancia en las empresas que buscan la felicidad de sus colaboradores.

Es a esta altura cuando en concordancia con la planeación estratégica se necesita un modelo de gestión humana que cumpla con la visión de la alta dirección, pero que también este alineada

al desarrollo de los individuos. El modelo de Gestión Humana basada en Competencias puede entregar a la organización unos colaboradores con las habilidades, actitudes, rasgos y conocimientos pertinentes para que puedan aportar desde sus actividades de tal forma que sean excepcionales y a su vez las motivaciones necesarias para lograr la retención del grupo de colaboradores enfocados en el crecimiento personal, de esta manera será más sencillo que se pida altos índices de desempeño que impacten integralmente en la organización.

De no diseñarse tal modelo que defina las competencias que se necesitan al interior de la compañía y que promuevan desde el desarrollo humano un impacto organizacional, nuevamente caería en el error de tener una planeación estratégica bien diseñada pero mal ejecutada que quizás cumple con algunos objetivos pero que no alcanzaría a ser la compañía futurista y dinámica que se quiere lograr.

1.1 Formulación del problema

¿Cuál es el modelo y prácticas de gestión humana que requiere la empresa Kosta Azul para promover el desarrollo humano en los colaboradores y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características del modelo y las prácticas de Gestión Humana en la organización Kosta Azul y su incidencia al Desarrollo Humano y Organizacional?
- ¿Cuáles son las competencias que la empresa Kosta Azul desde el direccionamiento estratégico requiere del grupo de colaboradores para generar desarrollo humano y organizacional?

- ¿Cuál es la estructura ideal del modelo de gestión humana para Kosta Azul que logre integrar el desarrollo humano con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- ¿Cuál puede ser el plan para incorporar el modelo de gestión humana por competencias en la empresa Kosta Azul?

2 OBJETIVOS

2.1 General

Diagnosticar el modelo actual y prácticas de Gestión Humana en la empresa Kosta Azul y diseñar una propuesta modelo de Gestión Humana que contribuya al desarrollo Humano y organizacional.

2.2 Específicos

- Identificar las características del modelo actual de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y su incidencia en el Desarrollo Humano y Organizacional.
- Diseñar y proponer un modelo de Gestión Humana para la empresa Kosta Azul que contribuya al Desarrollo Humano y Organizacional.
- Proponer un plan de intervención para la incorporación del modelo de gestión humana por competencias en la empresa Kosta Azul.

3 JUSTIFICACIÓN

Para el contexto empresarial de hoy, ha cobrado gran relevancia el factor de competencia, como medio sustentable de ventaja competitiva sostenible que contribuya estratégicamente en las organizaciones para el desarrollo y crecimiento continuo, fomentando gestión del conocimiento como principio para la construcción de capital intangible, lo que se entiende como el resultado de la relación entre lo humano y la empresa, es por ello que las empresas buscan atraer, desarrollar y fidelizar su talento como factor fundamental y diferenciador, que genera valor agregado en la organización.

Cuando las organizaciones conocen sus procesos, aprenden a conocer también el tipo de competencia, habilidades y conocimientos que debe tener la persona que va a desarrollar cada tarea. El éxito de una organización no puede depender o recaer en una persona, debe entenderse que el éxito se conseguirá en la medida en que la organización aprenda a conjugar los talentos de todo su factor humano, a trabajar en equipo, colaborando y cooperando unos con otros en busca de un bien común. Deben aprender a participar sumando sus cualidades a la de los demás, actuando cuando sea necesarios, tras el mismo objetivo.

El presente trabajo manifiesta la intencionalidad a nivel personal y académico de posibilitar la construcción de nuevas experiencias que traen consigo la adquisición y fortalecimiento teórico práctico del conocimiento, buscando una trascendencia que desde el saber genere nuevas posibilidades de intervención en roles de liderazgo enfocados para las áreas de talento o gestión humana e igualmente contribuyendo desde un enfoque personal al desarrollo humano individual que traiga consigo la generación de profesionales críticos, con capacidad de impactar

positivamente en la organización y la sociedad y al mismo tiempo velar por conservar una relación entre el ser humano y la empresa, que genere desarrollo para ambas partes.

Según el contexto empresarial seleccionado se tiene como objetivo principal diagnosticar y proponer un modelo integral de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional, el cual puede ser de gran utilidad para la compañía u otros trabajos de intervención o estudio, al momento de definir las principales acciones que desde los departamentos o áreas de gestión de talento humano en sinergia con los procesos de atracción, desarrollo y retención de talento, promuevan la creación de planes estratégicos que reconozcan y partan de la relación ser humano trabajo como componente fundamental que conlleve a la construcción de ventaja competitiva sostenible, por lo cual dichas acciones encaminadas al fortalecimiento en la gestión humana en la organización Kosta Azul, se establecerían como un proceso de mejoramiento continuo e innovación que reconoce a sus colaboradores como la principal fuente de intervención que fomentaría sostenibilidad a largo plazo en la empresa.

Basados en la problemática generada en la dinámica actual de la disminución de la motivación para que las personas vean en el campo de la confección una buena opción para la búsqueda de empleo donde las empresas proyecten una mejor la calidad de vida para las personas vinculadas, surge la necesidad de implementar modelos de gestión humana que sean capaces de generar estrategias para atraer de manera efectiva a personas que se integren a los procesos de sector confección.

El Modelo integral de Gestión Humana supone para Kosta Azul un cambio cultural y una administración diferente del recurso humano con que cuenta. El reto de las organizaciones es ahora, más que nunca, el aprender a administrar los conocimientos, habilidades y destrezas; y a

resolver los problemas y desarrollar la inteligencia de la organización y la clave está en ayudar a especializar cada vez más esas habilidades.

Por otro lado, el modelo debe generar el liderazgo para que el personal vinculado a Kosta Azul sea capaz de motivar cambios en los procesos, en los conceptos, en el modo de hacer las cosas, y que estos cambios generen impacto en las demás compañías del sector siendo Kosta Azul un referente de calidad y efectividad.

Las personas como eje central de toda organización también deben de salir beneficiadas de un modelo el cual refleje el desarrollo organizacional en el grupo de colaboradores haciendo que estos tengan en la empresa la motivación suficiente para ofrecer toda su capacidad o dicho de otra manera el desarrollo humano que tenga el grupo de colaboradores de una organización es el reflejo del crecimiento organizacional de la compañía.

La propuesta teórico-práctica que se presenta a la empresa Kosta Azul entrega los argumentos necesarios para que la organización ajuste el **modelo integral** de gestión humana que en la actualidad aplica en busca de mejores resultados, además también sirve como guía para otros usuarios de la información en procesos académicos y como referente para la implementación de modelos para otras organizaciones de los diferentes sectores productivos.

La posibilidad de integrar los procesos de selección, retención y desarrollo del talento humano capaz de afrontar los desafíos que propone la planeación estratégica de Kosta Azul, en un modelo de Modelo integrador que va desde la persona a la organización de manera constructiva, hasta la gestión del conocimiento, es lo que va a determinar el grado de desarrollo de la compañía el cual va a estar reflejado en el desarrollo humano de sus colaboradores.

De acuerdo con el resultado esperado en el nuevo Modelo Integral de Gestión Humana para la empresa Kosta Azul, se tiene como expectativa un impacto a través del desarrollo integral de las competencias de los colaboradores bajo una perspectiva de aprendizaje y crecimiento continuo, que no sólo lleva a la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, sino que también promueva una superación desde lo humano, fomentando así una característica de ventaja competitiva.

En el caso de la gestión del talento humano, se busca fomentar un dinamismo centrado en las personas y su ejecución integral de competencias promoviendo un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo de capacidades que fomenten la evolución y desarrollo en las organizaciones, motivo por el cual la gestión por competencias ha sido contemplada como un base estratégica que garantiza el desarrollo para el alcance del potencial humano y este a su vez promueve un objetivo principal de productividad.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes

Desde los años 70's se comenzaron hacer las primeras investigaciones sobre las características y habilidades especiales y diferenciadoras que tenían algunas personas que al realizar sus funciones o labores eran exitosas. Los investigadores se preguntaron si se podría anticipar el desempeño de una labor específica si en una persona aspirante a un cargo con esas características podría desempeñarse de manera que su trabajo fuera sobresaliente del promedio. Es así que se determina que hay características que son innatas Y hay otras que se desarrollan en cada persona y que son únicas por lo que se podría tener mayor o menor eficiencia en un cargo en particular si se selecciona una persona con un grupo de habilidades y características específicas.

Las siguientes definiciones son tomadas de manera literal del trabajo de Aida Florencia Medina Lorza, (2012), Mg., para la Universidad ICESI (Aida Florencia Medina Lorza, 2012)³

McClelland (1973) define las competencias como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio.

La firma consultora Price Waterhouse Coopers -pwc (2005) define las competencias como comportamientos que reflejan las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado requiere para lograr un desempeño superior.

³ EG, Estudios Gerenciales, publicación de la Facultad de Ciencia Administrativas y económicas; Vol. 28 enero – Marso 2012; http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias están compuestas de características que incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales.

Desde estas definiciones han sido varios las investigaciones las que se han desarrollado en Inglaterra y España con gran éxito en el inicio del desarrollo de la metodología, a partir de los años 90's se ha difundido por todo el mundo en el caso colombiano empresas como Argos, Bancolombia, Suramericana y Nutressa, han tenido gran desarrollo y crecimiento después de la adopción del método de gestión humana por competencias.

Por otro lado, se han desarrollado diversos estudios y trabajos relacionados con la importancia de la implementación de un modelo de competencias en las organizaciones. Se citarán a continuación algunos hallazgos y conclusiones de algunos de ellos:

- En el ensayo “Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy”, presentado por Luz Elena Flores, Bogotá D.C, 2013: El papel de la alta gerencia es fundamental en la implementación de un modelo de competencias, es necesario que la gerencia sea consiente y crea en la importancia de la selección, retención y desarrollo de las personas bajo el modelo; ya que este es clave para desarrollar en éstas las habilidades necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, además, ayuda a potencializar el ser y generar mayor compromiso y motivación de crecimiento, el cual repercutirá necesariamente en el cumplimiento de objetivos de la organización. Además, se demuestra también que el papel del departamento de Gestión Humana es fundamental en este proceso, ya que desde allí se debe realizar la selección del personal con mayor

potencial de crecimiento y adaptación a las competencias requeridas, así como del apoyo permanente al colaborador ya contratado para su continua formación y crecimiento.

Los objetivos están planteados para determinar la importancia que tiene el modelo de gestión humana por competencia para la gerencia de hoy, al igual que determinar las ventajas del modelo y la relación existente entre las competencias y el desempeño laboral.

El ensayo destaca abiertamente los aportes que hace un modelo de gestión humana por competencias en la generación de valor y el desarrollo organizacional sin embargo se queda corto cuando describe el desarrollo humano y solo se limita a mejorar la capacidad que tiene el colaborador para realizar un mejor trabajo y mejorar la productividad de la empresa a la que se encuentra vinculado.

También hace una acotación a la importancia que tiene direccionar los esfuerzos gerenciales al fortalecimiento del modelo como base de sus propios resultados donde cabe el concepto que el “líder depende de sus colaboradores y no los colaboradores dependen del líder”⁴.

El rol que tiene el área de talento humano es parte fundamental en la selección del personal idóneo que propenda a la consecución de objetivos organizacionales y sobre todo como apoyo a la búsqueda de la rentabilidad donde las personas con las mejores capacidades entregan el mejor esfuerzo con un mínimo de recursos.

- Trabajo “Importancia del sistema de gestión por competencias en un mundo cambiante para la obtención de resultados superiores en los puestos de trabajo”, presentado por

⁴ Miguel Angel Cornejo, en conferencias en temas de liderazgo.

Cristina Verastegui Andrade, Chía, junio 2006: El sistema de gestión del recurso humano debe estar permanentemente conectado con la misión, visión, estrategias y objetivos organizacionales, centrándose estos en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos con apoyo del colaborador es el estudio de qué es lo que hace la organización y cómo lo hace, este último, es el estudio observable en comportamientos de las competencias requeridas de los trabajadores, el éxito en el desarrollo y fortalecimiento de estos comportamientos (competencias) son los que permiten el desarrollo de altos estándares y resultados exitosos para la organización.

El objetivo central es determinar la importancia y la correlación de la gestión humana por competencias en un entorno cambiante para las organizaciones de hoy.

Se hace una crítica constructivista al desconocimiento que se tiene en la administración del talento humano de las necesidades de las personas que participan en los procesos de operaciones de las empresas. También destaca la importancia que tiene la implementación de este tipo de modelo al interior de la empresa con el fin de buscar un cambio de cultura dirigido a la motivación del logro tanto desde lo empresarial como de lo individual.

- “Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia”, presentado por Oscar Mauricio Londoño, Robert NG Henao y Juan Santiago Posada, para la Universidad de Medellín, 2010: Se convierte en un reto de vital importancia para las organizaciones de hoy el implementar un modelo de gestión por competencias que sea integrador y que esté alineado con la estrategia; y que este se proyecte en el empleado, en sus conocimientos, habilidades y en los comportamientos

adoptados frente a la organización. Si se logra integrar ambos factores, estos sin duda incidirá en la productividad de la organización.

El objetivo central que define la investigación es proponer un modelo de gestión por competencias que promueva la competitividad de las empresas antioqueñas, con lo que se aborda desde lo conceptual la aplicación de un entorno específico como son las empresas de la región caracterizadas por el buen desempeño frente a las empresas del resto del país. Teniendo como referencia información recogida de las empresas con mayor éxito en la región y después de ser analizada los autores proponen un modelo que recoge las variables que tienen en común con ello logran el objetivo de formar un modelo que puede ser aplicado para las empresas que dentro de los presupuestos no pueden realizar investigaciones a profundidad para la aplicación de modelos que sean específicos. En conclusión, se define un modelo con la definición de las competencias de mayor relevancia categorizadas por el tipo en tres grupos: competencias distintivas, competencias genéricas y competencias funcionales. Además, propone alternativas de la puesta en marcha del modelo y la forma de evaluación.

4.2 Marco Teórico

La gestión humana es definida como un conjunto de actividades estratégicas que actúan como soporte a la dirección de la organización, a través del desarrollo y sostenimiento continuo de políticas, programas, planes y procesos, que involucran a las personas inmersas en dicho ámbito, a través de la atracción, selección, compensación, motivación y desarrollo de colaboradores en aras de potencializar la organización y promover la construcción de una ventaja competitiva empresarial compuesta por las personas y su capital intangible.

Del concepto se extraen los dos objetivos en los que se enfoca la gestión humana el desarrollo de la organización y el desarrollo humano todos los investigadores independientemente si han creado o no nuevas definiciones estas van dirigidas a estos dos enfoques fundamentales. Uno de estos enfoques es funcionalista y busca el desarrollo y el crecimiento de la empresa y el otro es más humanista y está dirigido en pos del desarrollo y crecimiento del individuo como persona y no como parte simplemente de una organización.

El desarrollo de la organización es un concepto funcionalista donde cada política, programa, o proyecto está enfocado al crecimiento de las empresas y aunque en ellos se planteen programas al mejoramiento de la calidad de vida. Por el lado del desarrollo humano y que por lo general no es tomado en cuenta o simplemente mal enfocado es un enfoque que propende por el desarrollo del individuo como persona en medio de un entorno familiar, social y laboral.

También del concepto se extrae que la gestión humana es un conjunto de actividades estratégicas en las cuales según el docente e investigador Luis Hernando Valencia Mejía en su trabajo las trae a colación y a los cinco macroprocesos ya existentes propone uno nuevo (Mejía, 2015) los cuales tienen una relación directa con los objetivos de la gestión humana.

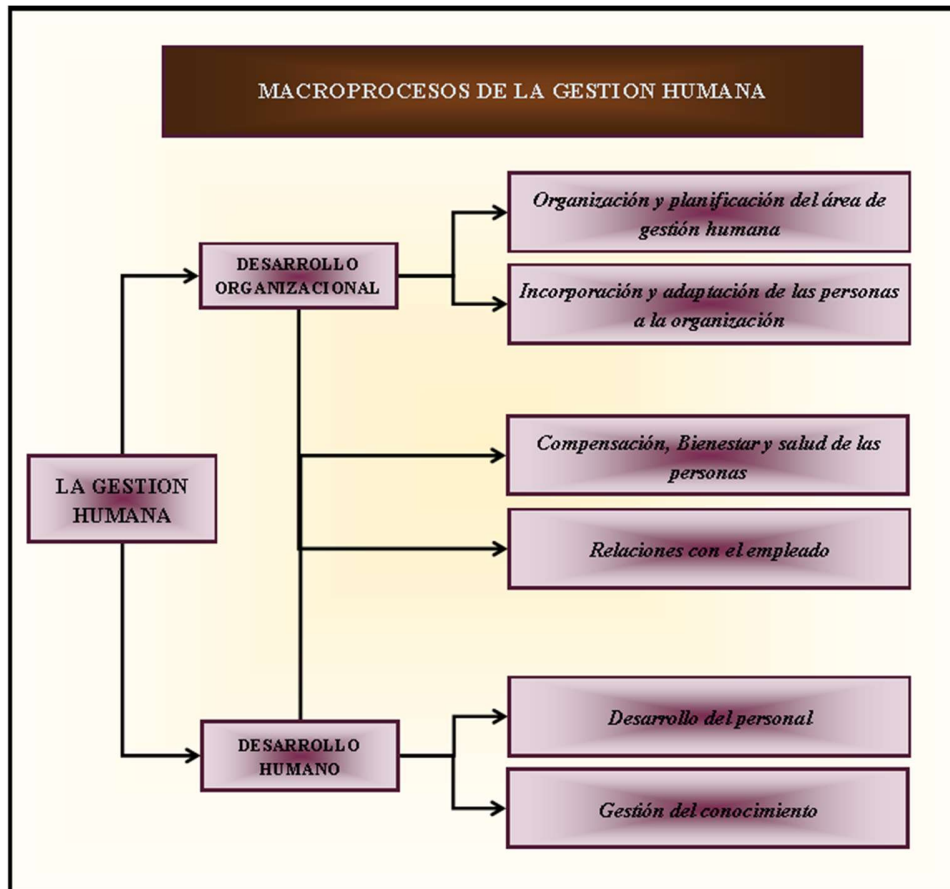


Ilustración 1. Macroprocesos de la gestión humana

Fuente Elaboración propia

El enfoque de los macroprocesos está diseñado para que sea algo más que la identificación de una serie de actividades que se realizan en las organizaciones para tener el personal necesario para la operación (Mejía, 2015) y cumplimiento de objetivos es por esta razón que se le está relacionando los objetivos de la gestión humana con dichos macroprocesos.

4.2.1 El ser humano desde la gestión humana

Todo el concepto de Gestión humana gira alrededor de variables que impactan de manera directa al ser humano como persona y como colaborador de una empresa a la cual le dedica la

mayor parte su tiempo y esfuerzo físico e intelectual. Por lo tanto, no se puede dejar de lado las expectativas que cada individuo tiene para su propio crecimiento o desarrollo.

Primero definir que es el ser humano es un trabajo que filósofos, psicólogos, antropólogos, hasta poetas han hecho el intento de conceptualizarlo sin que nunca se halla llegado a un acuerdo, a pesar de esto y sin pretender abrir un debate sobre la definición de ser humano se puede considerar acertada la posición que define al ser humano unitario y total, trascendente y espiritual

“El ser humano, además de ser una *unidad (in-individuum)* es también una *totalidad (in-summabile)* en sí mismo. En el hombre puede distinguirse lo físico, lo psíquico, lo espiritual, pero el hombre no se reduce a alguno de ellos: el hombre es un todo. El ser humano puede ser completado bajo alguna perspectiva y, desde ella, obtener una imagen, pero conviene no olvidar que lo resultante no es una persona humana, sino un aspecto de ella. (Melé, 1991)

Al considerar le hombre como un todo, se descubre que el hombre es un ser espiritual y abierto a la trascendencia, que actúa en el mundo con ansias ilimitadas de conocer y de amar. El *espíritu* es lo inmaterial presente que se manifiesta en el conocimiento racional y en la voluntad libre, de poder decir *sé lo que soy sé lo que quiero*” (Melé, 1991, pág. 8).

Esta singularidad que tiene de ser divisible y a su vez ser indivisible y que lo convierte en un ser espiritual en busca de motivaciones que van más allá de la compensación monetaria por el valor del trabajo que desarrolla, y que recuerda la teoría más conocida de la motivación: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943); y que en la actualidad cobra mayor vigencia al analizar las necesidades de la nueva generación de individuos denominado los “*Millennials*” quienes harán parte de la fuerza laboral de las empresas en el futuro inmediato,

todo esto lleva a replantear las concepciones que se tienen de la empresa y la relación con los individuos que interactúan en ella.

El ensayo más conocido sobre la importancia que el trabajo ejerce sobre el hombre afirma que el trabajo “Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana” (Engels, 1876) por otro lado Valencia (2015) cita a la OIT (2015) donde se conceptualiza “el trabajo como fuente de autorrealización del ser humano y la sociedad”. En estos términos el trabajo es mucho más que el mecanismo para conseguir los recursos para cubrir las necesidades básicas del hombre, en sí misma es una necesidad de autorrealización, es también una condición fundamental de la vida por lo que no son las organizaciones las que proveen trabajo para que el hombre supla sus necesidades sino todo lo contrario es el hombre con su trabajo que es capaz de proveer desarrollo y crecimiento a las empresas.

4.2.2 Desarrollo humano

“El desarrollo humano es crecimiento en el ser humano de aquello que es característico suyo: es llegar a ser “sí mismo”. Es confirmación del ser humano con aquello que es propio, tratando de alcanzar lo es especialmente su bien. En este sentido, desarrollo humano indica la persona que afirma de modo práctico los valores a los que está dirigido.” (Melé, 1991)

Es así como no solo se ha visto que las organizaciones impulsan proyectos que generen motivación en el ser, sino que se está yendo mucho más allá promoviendo el desarrollo integral entendiendo que los líderes organizacionales y los equipos directivos tienen la posibilidad de transformar a todos sus colaboradores. Una organización que entienda estos conceptos puede inspirar, orientar y dirigir a todo su equipo para facilitarle a cada uno llevar una vida equilibrada, encontrar el sentido de su vida y avanzar hacia el aprovechamiento de todas sus potencialidades.

El ser humano aprende permanentemente y en todos los momentos de su vida; es un proceso que comienza al nacer y termina al morir y le permite conocerse a sí mismo, identificar sus potencialidades y desarrollarlas de manera integral y equilibrada, realizándose como ser humano y contribuyendo al mejoramiento de su entorno. Y es un proceso que realiza en todos ámbitos en los que se encuentra por lo que también se asegura que se debe concebir las empresas como espacios de aprendizaje y formación que permiten al individuo continuar su proceso permanente de desarrollo individual.

En esa sinergia que se ha desarrollado entre la empresa y el ser humano los resultados de las organizaciones están estrechamente relacionados con los resultados de los proyectos de vida individuales. Respondiendo al planteamiento que las organizaciones deben crecer en paralelo al proceso de desarrollo y crecimiento personal de cada uno de los colaboradores.

El desarrollo humano como uno de los objetivos de la gestión humana también está dado por dos macroprocesos que se integran de tal forma que dan al ser humano la oportunidad del crecimiento individual.

Desarrollo del personal: Desde la gestión humana es un macro-proceso que está dado por, no solo el monitoreo del desarrollo de las capacidades que se hace por iniciativa propia, sino que también es la planeación y puesta en marcha de los programas que están direccionados con los cursos, capacitaciones, planes de carrera (Mejía, 2015, pág. 27) entre otros aunque solo estén enfocados a las necesidades organizacionales pero aun así el efecto que tiene sobre las personas es favorable.

Gestión del conocimiento: Este macroproceso no está dentro de los que fueron desarrollados por autor del enfoque de los macro-procesos como una recopilación de las practica

inherentes a la gestión humana sin embargo en el trabajo investigativo hecho por Luis Hernando Valencia (2015), Gestión Humana en Organizaciones de Educación Superior propone un macro-proceso que se desprende de la actividad del entorno académico propiamente dicho y es la gestión del conocimiento como una actividad donde las instituciones educativas promueven la investigación pero que con ello se fortalece todo el sistema institución, los programas educativos, el demás personal tanto administrativo como docente y el cliente que en este caso son los estudiantes. Las organizaciones como Kosta Azul nunca han promovido la investigación como parte del crecimiento organizacional. El I + D es un campo donde no se le ha prestado mayor cuidado excepto en algunas entidades lo suficientemente grandes para promover la investigación.

Hasta ahora se han tratado cuatro de los macroprocesos de los seis propuestos los cuales están enfocados de manera directa con los objetivos de la gestión humana el desarrollo organizacional y el desarrollo humano y entonces los otros de macroprocesos que importancia tienen en la gestión humana.

Desde el punto de vista de los autores estos dos macroprocesos contribuyen de manera indistinta a ambos objetivos tanto al desarrollo organizacional como al desarrollo humano.

Compensación, bienestar y salud de las personas: Estas prácticas o actividades son inherentes al desarrollo de las funciones asignadas al personal que integra una organización, pero además procuran por los beneficios que se derivan de la gestión y que favorecen al trabajador en su integridad. La gestión de la compensación se deriva de la retribución por las labores realizadas este proceso el que logra un equilibrio entre lo que desean las partes en cuestiones salariales. Los procesos del bienestar y la salud del empleado abarcan la gestión en busca del cumplimiento de la Ley 1562 de 2012 Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo SSGT y que comprende todo

un sistema de condiciones que promueven la prevención de situaciones de riesgo para el trabajador generando condiciones óptimas para el desarrollo de las labores cotidianas.

Relaciones con el empleado

Quizás la gestión con más importancia dentro de las relaciones laborales, el logro de una sana relación entre trabajadores y patronos es una tarea que requiere de unas estrategias muy bien definidas y especialmente cuando hay presencia de sindicatos. La solución de temas como el acoso laboral, definición de cambios en los términos con los que se han desarrollado las labores son ejemplos de las situaciones que se presentan las organizaciones y que pueden modificar el rumbo tanto de los procesos como de la motivación que tenga un empleado con respecto de su trabajo.

A pesar de que los diferentes macroprocesos son actividades que se desarrollan de manera cotidiana son algunos a los que se le presta mayor atención dependiendo del modelo de gestión humana que se desarrolle dentro de la organización sea que se haga de manera consciente cuando se evalúa y aplica un modelo de gestión humana determinado o inconsciente cuando resulta de las circunstancias o del modo como generalmente se realizan las cosas.

4.2.3 Desarrollo organizacional

El concepto de desarrollo está directamente relacionado con la evolución, cambio crecimiento esto desde el punto de vista conceptual, pero desde el punto de vista teórico cuando se hace mención al desarrollo este debe ser programado e intencional por lo tanto el cambio la evolución solo sería desarrollo cuando de manera consciente se proyecta con anterioridad, es decir se planea.

El desarrollo organizacional como objetivo de la gestión humana está determinado por la necesidad que tiene la empresa de proyectar la evolución de la organización por intermedio de los colaboradores que trabajan en ella, por lo que sería la organización del recurso humano en busca del crecimiento y evolución de la compañía en busca del cumplimiento del objetivo fundamental del ente económico: la generación de riqueza.

Puede que este concepto sea completamente funcionalista o reduccionista y que solo este enfocado en la organización, sin embargo, es claro que hasta este punto no hay nada más allá que la búsqueda de riqueza. El desarrollo organizacional como teoría añade nuevas connotaciones que el concepto simplista antes descrito y lo que pretende es analizar la organización como un todo con el objetivo de lograr mejores resultados mediante intervenciones constructivas en los procesos y la estructura de la organización (Chiavenato, 1999).

Por lo tanto, la visión frente al papel que juegan las personas dentro del cumplimiento de ese objetivo no ha cambiado, lo que sí ha cambiado es como hacer frente a la necesidad que tienen las organizaciones para que los colaboradores respondan mejor a la productividad que siempre exigirán las empresas.

El desarrollo organizacional como enfoque presenta la primera alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales partiendo del supuesto que es posible que ambos objetivos se integren en donde el trabajo sea gratificante y estimulante (Chiavenato, 1999) y es la primera vez que se piensa en las necesidades del individuo y en la motivación que se puede generar para la revitalización de toda la organización como lo plantea Chiavenato (1999).

Por lo tanto las empresas han descubierto que, si impulsan la motivación del ser humano de manera integral y no solamente el talento como la mera capacidad para desarrollar una serie de

actividades al interior de la empresa, se obtienen mejores resultados; es así que aparecen políticas para impulsar la capacitación, apoyos para la realización de planes vacacionales, apoyo a la adquisición de vivienda y otras compensaciones y auxilios que impactan de manera directa a la calidad de vida de las personas.

Desde el enfoque de los macroprocesos estos son los que contribuyen directamente al cumplimiento del desarrollo organizacional, obviamente que sin desconocer que cada uno desde su propia perspectiva aportan a la misma causa.

Organización y planificación del área de gestión humana: El macroproceso integra la organización del conjunto de colaboradores y plantear las estrategias, políticas planes y proyectos en concordancia de los marcos legales tanto internos y externos que rigen la empresa en busca de la productividad y eficiencia para el desarrollo de las labores cotidianas.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización La gestión humana tiene entre sus funciones fundamentales el proceso de búsqueda, selección, vinculación y adaptación del personal nuevo a la vida laboral de la organización, para lo cual debe tener unos lineamientos bien estructurados para que el proceso se realice de la mejor forma entregando los mejores resultados que se ven reflejados en la contratación de personas capaces para el desarrollo de las funciones previstas para cada uno de los cargos.

4.2.4 Modelos de gestión humana

La evolución en los modelos de direccionamiento en talento o gestión humana se han previamente identificado por el cambio en la concepción de la persona, pasando de ser un costo en el proceso productivo a considerarse un recurso que aporta valor estratégico y posibilita la

construcción de ventaja competitiva sostenible en la organización, motivo por el cual se hace inclusión del término competencias, concepto que impacta directamente cada uno de los procesos inmersos en dicho contexto.

Desde la década de los sesenta varios países desarrollados iniciaron acciones desde sus ámbitos organizacionales para implementar estrategias que ayudaran al mejoramiento continuo del desempeño laboral, razón por la cual cobraron vital importancia los procesos de formación, y desarrollo a partir del enfoque por competencias, trayendo consigo diversas corrientes o enfoques que impactarían directamente la gestión del talento humano en la empresa; a continuación y tomando como referencia a Mertens (1996), mencionaremos algunos enfoques o tendencias de los modelos de gestión humana.

Enfoque Conductista – Holístico

Hace énfasis en el papel de las características del individuo, partiendo del estudio de las personas que hacen bien su trabajo con el fin de identificar características que fomenten o permitan un desempeño exitoso. En dicha corriente existe una división entre la corriente holística y cognitivista.

La escuela cognitivista según el aporte de Mc Clelland (Del Pino, 1997), enfatiza en el perfilamiento de la conducta situacional de aquellas personas que fracasan o triunfan en el trabajo, detallan acciones de eficiencia o ineficiencia y consolidan elementos de comportamiento a través de inventarios para conformar cuadros de competencias, incluyendo indicadores de conducta que no se derivan de procesos de la organización, sino del análisis de las capacidades de las personas.

Las definiciones con enfoque o perspectiva holística incluyen elementos del saber y algunos elementos cognitivos, hace alusión a algo más que el conocimiento técnico, englobando características de comportamiento, aspectos afectivos, de experiencia y capacidad, entre otros.

Enfoque funcionalista

Está compuesto de elementos de competencias, que indican niveles mínimos requeridos para la ejecución de una función o tarea, permitiendo la consolidación de criterios de rendimiento y tablas de medición, refiriéndose a resultados concretos que la persona debe demostrar tras un análisis de las funciones que componen el proceso productivo; relacionando como fuente la revista Conocer, expresa que “la competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos que se requieren para realizar una función específica, las cuales al ser verificadas en situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño bajo un determinado contexto laboral”.

Enfoque Constructivista

No se define desde un juicio predeterminado de competencia, sino que se construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas que se presentan en la organización, las competencias están ligadas al desarrollo de las mismas y mejoramiento de los procesos; dicho enfoque considera las competencias como una fusión de conocimientos, experiencias, rasgos de personalidad, entre otros, que posibilitan la formación en las personas en aras de que puedan ejecutar de una manera integral las responsabilidades de su cargo. En este se enfatiza sobre una existencia de competencias específicas, que dan un lugar a un proceso de aprendizaje, donde existe un proceso de auto análisis que da lugar al entendimiento del comportamiento en lo que hacemos.

Su principal exponente es Levy – Levoyer (1997) quien propone que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”.

A esta altura de la reflexión sobre la nueva forma como se ve al individuo desde las organizaciones se hace necesario crear estrategias que faciliten la construcción del SER, la capacidad de pensar, sentir, amar, reflexionar, comprender, creer y actuar, además juega un papel fundamental el desarrollo profesional con propuestas esa de propuestas de formación y actualización que impulsen el desarrollo de herramientas del CONOCER y del HACER que mantengan los conocimientos adquiridos vigentes que permitan la generación de nuevas ideas.

En conclusión, una empresa de seres humanos integrales que avanzan en su desarrollo hacia una vida plena será una empresa que alcanza resultados sobresalientes, pues sus colaboradores aprovecharán al máximo sus potencialidades, estarán motivados por un alto ideal compartido por todos y convivirán en armonía.

En el desarrollo de esas estrategias, alternativas o modelos para realizar una perfecta integración entre el desarrollo de humano y el crecimiento organizacional sale a escena el modelo de Gestión Humana Por Competencias GTHPC.

La gestión humana basada en competencias parte del referente de alinear a las personas que integran una organización, en pro y alcance de los objetivos estratégicos que conforman la

misma, a través de la potencialización de sus capacidades, habilidades, valores, motivaciones y destrezas, las cuales en conjunto son denominadas competencias.

El origen del concepto competencia ha de atribuirse a principalmente a David McClelland, profesor de Psicología de la universidad de Harvard y quien en 1973 la definió como “La característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”, a su vez con sus importantes apreciaciones contribuyó al denominado “Core Competence” en referencia a las competencias clave que debe tener una organización, en conjunto con las habilidades y capacidades corporativas para contribuir de una manera integral a la construcción de ventaja competitiva en el mercado y que son de difícil imitación por sus competidores.

Según Martha Alles (2008), “la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, por otro lado Munar (2003) indica que “las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan a un trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma; estas características subyacentes de las personas están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas”.

Por otro lado, y según David Mc. Clelland (1973) indica que “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa rendimiento superior en un trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de

una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

De acuerdo con el anterior aporte, Mc. Clelland parte de un enfoque conductista haciendo énfasis en las características que posibilitan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, destacando la técnicas de entrevista para perfilar la conducta situacional de las personas que presentan un desempeño integral o limitado en un cargo, describiendo así mismo hechos que conduzcan a la eficiencia o ineficiencia, por otro lado busca agrupar dichos comportamientos a través de cuadros o inventarios de competencias, donde se describen detalladamente las mismas y sus indicadores de conducta.

Basados en estos conceptos el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA ha desarrollado una metodología para la implementación de Gestión del Talento humano Por Competencia “GTHPC” en el año 2013 en el cual define la gestión de talento humano por competencias como “un enfoque estratégico de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las empresas. Se orienta al logro de niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013), el cual será la guía con la que se diseñará el modelo Gestión Humana por Competencia para Costa Azul.

El documento también identifica los principios de la gestión de talento humano por competencias, los beneficios, las fases de la gestión de talento humano por competencias, la planeación, la gestión para la provisión de cargos, gestión de desarrollo, la gestión de la compensación, la evaluación del impacto de la gestión de talento humano por competencias y sostenimiento de la gestión de talento humano por competencias. Si bien no es un documento

conceptual si se enfoca en proponer la forma como se debe desarrollar un modelo y la metodología a seguir para la implementación de un GTHPC.

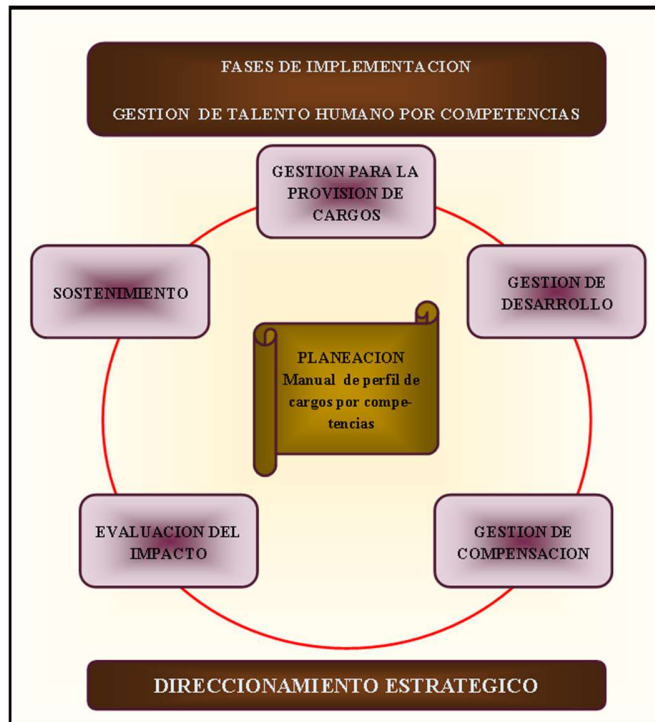


Ilustración 2. Fases para la implementación

Fuente. GTHPC SENA

4.3 Marco Conceptual

Para propósitos del desarrollo del modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la empresa Kosta Azul se usarán algunos términos que se hace preciso definir el significado con el cual se van a tratar dentro del proceso de diseño y de la posible implementación al interior de la empresa. Algunos de los siguientes conceptos se tomarán de manera literal ya que están definidos en alguna norma técnica.

Área de desempeño Ocupacional ⁵Un área ocupacional es el conjunto de ocupaciones de un mismo nivel de cualificación, en las cuales se llevan a cabo funciones laborales afines y complementarias, para la elaboración de productos o servicios de similar especie. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013). Se consideran otros factores adicionales al tipo de trabajo como las áreas del conocimiento que se requieren para el desempeño y la industria donde se encuentra el empleo. En la C.N.O., se identifican diez áreas de desempeño:

- Ocupaciones de dirección y gerencia;
- Finanzas y administración;
- Ciencias naturales, aplicadas y relacionadas,
- Salud;
- Ciencias sociales; educación, servicios gubernamentales y religión;
- Arte, cultura, esparcimiento y deportes;
- Ventas y servicios;
- Explotación primaria y extractiva;
- Operación de equipos, de transporte y oficios;
- Procesamiento, fabricación y ensamble. (ICONTEC, 2007)⁶.

Reclutamiento de personal: Proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen con los requisitos establecidos para los cargos vacantes. Objetivo: Entregar la cantidad de candidatos para facilitar la selección. (Aponte, 2006)

⁵ C.N.O.; http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1754/1/clasificacion_nacional_ocupaciones_2013.pdf

⁶ http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5581.pdf

- **Salario emocional:** El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.⁷

⁷ Definición tomada de manera literal de Recursos Humanos Hoy; blog de RRHH y actualidad laboral de IMF; IMF Business School entidad colaboradora de la Universidad Camilo José Cela (España) [Disponible en] <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/>

5 ASPECTOS METODOLOGICOS

5.1 Tipo de estudio

Sampieri (2010) presenta un modelo de investigación que integra los modelos de investigación tanto Cualitativos como cuantitativos y que permite la integración de ambos recogiendo lo mejor de ambos enfoques, para lo cual es importante determinar cuáles son las características principales de ambos enfoques que sean aplicables al proyecto la Construcción De Un Modelo De Gestión Humana Basada En Competencias Para La Empresa Kosta Azul.

Modelo Cuantitativo: El enfoque cuantitativo de la investigación está basado en la recolección de información numérica para establecer parámetros de tendencias con la que se pueden comprender acontecimientos o probar hipótesis. Uno de los puntos desfavorables de este modelo es que supone una realidad única y que la información que se recoja debe apoyar la esta realidad y dar una solución favorable a la hipótesis o a la pregunta de investigación. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

Modelo Cualitativo: Este modelo recoge toda la información que no precisamente es numérica y que está basada en datos recogidos mediante la observación directa, entrevistas y otros instrumentos que se puedan utilizar para recoger la descripción de los hechos o acontecimientos que se pretenden estudiar. El enfoque cualitativo comprende varias realidades y las cuales pueden estar condicionadas por los sesgos del investigador los cuales pueden guiar la investigación hacia determinada conclusión. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

Teniendo en cuenta todas las particularidades, beneficios de cada uno de los enfoques con los que se puede abordar la investigación se define que el enfoque con el que se va enfrentar la

investigación es el **Mixto** el cual involucra lo mejor de ambos enfoques, sin embargo, el enfoque predominante es el cualitativo ya que parte de la observación e identificación de las variables que intervienen en el modelo de gestión humana actual en la empresa Kosta Azul.

Por otro lado, los aspectos cuantitativos según el análisis documental realizado a los diferentes indicadores que miden el desempeño de la gestión humana al interior de la empresa son de suma importancia para la determinación del diagnóstico del modelo actual que se aplica en la gestión humana.

El tipo de estudio es **Descriptivo**, partiendo de la **observación** y análisis documental de las particularidades del proceso de selección, contratación, desarrollo y retención del personal que actualmente se aplica en la empresa Kosta Azul identificando las variables, elementos y características que generan el problema de investigación con el fin de justificar una propuesta de intervención y desarrollo con un modelo que entregue una oportunidad de mejora en busca de la alineación con el direccionamiento estratégico de la compañía. Todas estas variables son medidas, evaluadas o analizadas según sea el caso con diferentes herramientas las cuales entregan argumentos con las se dará forma al modelo de GHPC y el mecanismo para la implementación al interior de la empresa.

5.1.1 Población

La población objeto de estudio es el área de Gestión Humana de Kosta Azul la cual administra el recurso humano de la compañía a nivel nacional desde la ciudad de Dosquebradas, Risaralda; el área es liderada por la Sra. Luz Piedad Londoño.

La población que impactará la propuesta de modelo de gestión humana es todo el grupo de colaboradores adscritos a la misma que en promedio son 520 colaboradores directos y 40 indirectos.

5.2 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

La información se obtendrá de diferentes fuentes internas y externas de la empresa.

5.2.1 Fuentes Primarias

La información se recolecto mediante la observación no participante a la empresa, esta técnica se basa en la observación del puesto de trabajo y la posibilidad de intervenir dentro de la labor observada, con el propósito de reconocer las características particulares que tienen las personas a la hora de realizar o no las labores asignadas. ([Anexo 1](#))

Se realizó una entrevista semiestructurada a la Sra. Luz Piedad Londoño López Directora Nacional Administrativa Y Gestión Humana de Kosta Azul quien entregó desde la visión administrativa información de primera mano sobre de la situación general de la compañía la cual se utilizó en el diagnóstico del modelo de gestión humana que actualmente se aplica en la empresa Kosta Azul.

Los tópicos consultados en la entrevista son:

- Marco institucional
- Área de gestión del talento humano
- Competencias
- Atracción del personal

- Desarrollo de personal
- Retención de personal

5.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas durante el proceso de estudio se obtuvieron de la gestión documental de la empresa: documentos, archivos y registros históricos tanto digitales como físicos de los indicadores de productividad, rotación de personal, entre otros.

Los principales documentos analizados son los siguientes:

- CH-PS-001 Procedimiento para la selección del personal.
- CH-FOR-052 Informe de selección de personal.
- CH-PS-007 Procedimiento para la formación del personal.
- CH-FOR-029 Necesidades de formación y capacitación del personal.
- CH-PS-003 Procedimiento Evaluación del desempeño del personal.
- CH-PS-002 Procedimiento para la contratación del personal.
- Perfiles de cargo general.
- Organigrama general.
- Formato general manual de funciones.
- Mapa de procesos.
- Política de calidad, misión y visión.
- Presentación Planeación Estratégica Área Gestión Humana.
- Mapa estratégico Kosta Azul.

Otras fuentes secundarias como normas técnicas, disposiciones legales, propuestas metodológicas, investigaciones relacionadas con el objeto de investigación fueron de gran importancia e influencia a la hora del diseño del modelo de GTHPC.

Libros, revistas, periódicos, páginas de internet, fueron claves para el hallazgo de teorías, metodologías de análisis y formatos que apoyaron a los investigadores a completar la metodología y el diseño del documento.

6 DIAGNOSTICO

6.1 Caracterización general

6.1.1 Reseña histórica

Kosta Azul nació el 16 de septiembre de 1964. La gran empresa que es hoy comienza como una pequeña agencia con el nombre de “Todo Agencias, TEA” en la Carrera 7 con calle 15 de Pereira, por su fundador Guillermo Pulgarín Sánchez, quien para la época estaba trabajando como promotor de telas y quien pretendía trabajar de manera independiente. En el local se distribuía accesorios de cocina UNCO, plásticos SIMAN-PLAST, ropa interior masculina y femenina de las mejores marcas: JOCKEY, EVERFORM, EVA, DESSIRE, VANITEX entre otros artículos.

La visión comercial lo llevó a dirigir los esfuerzos a tener algo más grande que la empresa TEA, razón por la cual comenzó a comercializar sus productos en los pueblos. Y luego decide de confeccionarlas, para ellos adquirió 12 máquinas de coser a través de crédito.

Luego en 1977 se abre un taller con 20 operarios y se comienza a confeccionar camisas marca Punto Azul, con las cuales se buscaba competir con las mejores marcas a nivel nacional, Para lo cual contó con la asesoría del señor Julio Naranjo, maquinaria de excelente calidad y sobre todo personal con capaz en el manejo y operación de maquinaria de confección.

Posteriormente, y debido a la existencia de la marca Punto Blanco se cambia la marca Punto Azul y es como en 1978, nace la marca Kosta Azul, que para su promoción también se da inicio entonces a la primera campaña publicitaria con el logotipo de un parasol y el eslogan:” *Chemise de París*”, permitiéndole competir con productos de alta calidad a nivel nacional e internacional.

En 1984 Kosta Azul se trasladó a Dosquebradas, donde compraron una bodega y continuaron haciendo camisas. Para 1986, comenzaron a confeccionar pantalones y en 1990 camisetitas y bermudas, luego en 1995 zapatos y cinturones para hombre.

Kosta Azul mantiene su filosofía de centrar su interés en el recurso humano, el capital más valioso de la empresa, pues hoy cerca de 550 personas están vinculadas directamente a través de sus tres centros de producción: confecciones, zapatos y vestidos, ubicados en Dosquebradas (Risaralda) y Bogotá, así como en los 21 puntos de venta.

La empresa ha pasado de su función productiva a la comercialización directa a través de sus puntos de venta ubicados en Pereira, Dosquebradas, Bogotá, Cali, Palmira, Tuluá y Pasto. La compañía también cuenta con una red de aproximadamente 500 distribuidores en todo el país y atiende clientes en el mercado de Estados Unidos, Costa Rica, Curazao, Ecuador y Bolivia, pretendiendo la ampliación a Centro y Suramérica.

En el 2007, comenzaron a confeccionar vestidos en la fábrica de Bogotá, ampliando su oferta de productos y generando nuevas alternativas para el hombre de hoy.

6.1.2 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de Kosta Azul está determinado para un período comprendido entre el año 2016 hasta el 2021, y contempla cuatro niveles fundamentales determinados por:

- Perspectiva Aprendizaje y Tecnología (desarrollo y estabilidad del talento, gestión del cambio organizacional y consolidación portafolio Tecnología).

- Perspectiva Procesos Internos (reducción tiempos de operación, fortalecimiento herramientas de control y mejoramiento nivel de servicio).
- Perspectiva Cliente (construcción de imagen corporativa, mejoramiento atributos del producto y fortalecimiento relación con el cliente).
- Perspectiva Financiera (valor sostenible para accionistas, estrategia de productividad y crecimiento del ingreso).

MISION

“Comercializamos y producimos artículos de óptima calidad orientados a superar las expectativas de nuestros clientes. Desarrollamos el potencial del talento humano, como base para el logro de nuestros objetivos, generando rentabilidad y crecimiento”.

VISION

“Kosta Azul será la marca preferida para vestir” (se encuentra en revisión actualmente).

VALORES CORPORATIVOS

Compromiso, respeto, lealtad, honestidad y simplicidad.

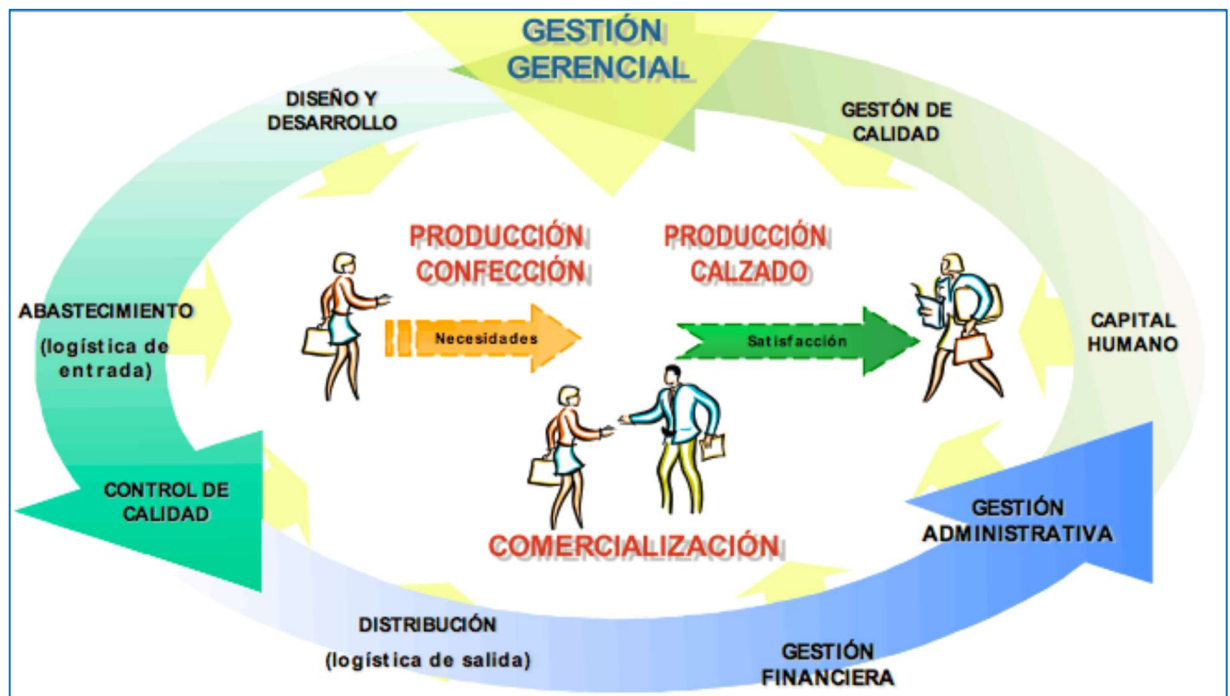
DISEÑO ORGÁNIZACIONAL

La estructura organizacional de Kosta Azul se encuentra conformada por 5 niveles distribuidos en diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos, así:

Operarios y/o Auxiliares, Asistentes, Analistas, Coordinadores y/o jefes, directores y/o Gerentes. Conformado por un total de 72 cargos distribuidos así:

- Nivel Directivo (Gerentes y directores): 18.
- Nivel Ejecutivo (jefes, Coordinadores y Analistas): 34.
- Nivel Administrativo (Asistentes y/o secretarias): 8.
- Nivel Operativo A (Auxiliares): 7.
- Nivel Operativo B (Operarios): 5.

PROCESOS - MAPA DE PROCESOS



*Ilustración 3. Mapa de Procesos Kosta Azul.
Fuente Direccionamiento estratégico Kosta Azul*

- 5. Número de trabajadores – tipo de contratación
- Directos 520* (Contrato fijo o Indefinido).

Indirectos 58* (Contrato Obra o Labor – Meses de Junio y diciembre temporada alta).

6.1.3 Plan Estratégico de Gestión Humana

A continuación, se presenta el plan estratégico del área de gestión humana de Kosta Azul

Estrategia	Descripción	Perspectiva	Objetivo Estratégico
Fortalecer herramientas de desarrollo organizacional para apoyar el avance en la transformación cultural y mejoramiento del clima laboral y bienestar organizacional.	• Plan de acción intervención riesgo psicosocial.	Aprendizaje y Tecnología	Gestión cambio organizacional
	• Apertura al cambio, compromiso y empoderamiento en búsqueda de mejoramiento.		
	• Implementación estrategias que impacten el Bienestar Organizacional.		
	• Generar en los colaboradores retención, conexión afectiva y sentido de pertenencia.		
Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes, de acuerdo a los requerimientos esperados en los resultados de gestión.	• Identificación de talentos.	Aprendizaje y Tecnología	Desarrollo y estabilidad del talento humano
	• Planes de carrera.		
	• Convocatorias internas.		
	• Apoyo a educación continuada.		
	• Planes de formación y acompañamiento.		
	• Fortalecimiento competencias del Ser al Hacer.		
Fortalecer el proceso de selección.	• Reestructuración proceso de selección.	Aprendizaje y Tecnología	Desarrollo y estabilidad del
	• Aplicación de estrategias evaluativas.		
Potencializar el desempeño y la evaluación por competencias.	Garantizar un adecuado cumplimiento de objetivos de desempeño individual mediante:	Aprendizaje y Tecnología	Desarrollo y estabilidad del talento humano
	• Evaluación de desempeño por competencias.		
	• Identificación de necesidades de formación.		
	• Análisis de carga laboral.		
	• Compromisos de mejoramiento y desarrollo.		
	• Desempeño vs Recompensa.		
Velar por el mejoramiento continuo de procesos administrativos, relaciones laborales y nómina.	Garantizar la confiabilidad del proceso administrativo en gestión humana:	Procesos Internos	Fortalecer herramientas de control
	• Liquidación de nómina.		
	• Pago seguridad social.		
	• Contratación.		
	• Dotación.		
	• Administración servicios especiales.		
Analítica aplicada a los recursos humanos, para integrar datos que	• Implementación software nómina.	Aprendizaje y Tecnología	Consolidar portafolio TI
	• Implementación software gestión humana.		

Cuadro 1. Plan Estratégico de Gestión Humana
Fuente Kosta Azul

6.1.4 Cuadro de mando e indicadores del área

Los indicadores que determinan el cumplimiento de las estrategias están determinados por los siguientes porcentajes.

META	FRECUENCIA	DEFICIENTE	TOLERABLE	ÓPTIMO
Estrategia 1	Mensual	79%	80%	100%
Estrategia 2	Mensual	2%	3%	6%
Estrategia 3	Mensual	79%	80%	100%
Estrategia 4	Mensual	54%	55%	100%
Estrategia 5	Mensual	79%	80%	100%
Estrategia 6	Mensual	59%	60%	100%

*Cuadro 2 Indicadores de cumplimiento
Fuente Plan estratégico Kosta Azul*

Otros indicadores que se manejan en el área de GTH y que sirven para monitorear la efectividad de las políticas implementadas al interior del área de acuerdo con frecuencias de seguimiento, rangos de meta y observaciones:

- Cuadro de mando – indicadores no financieros – relación con GTH
- Ejecución Proceso de Selección.
- Número de horas capacitación por colaborador.
- Inversión en capacitación por colaborador.
- Evaluación del Desempeño.
- Personal Evaluado en nivel óptimo.
- Satisfacción ambiente laboral / Riesgo Psicosocial.
- Rotación de personal.

Por otro lado, se encuentran en estudio de implementación y seguimiento actual se encuentran los siguientes:

- Ausentismo.
- Índice de tipos de trabajo.
- Porcentaje costos laborales versus ingresos.
- Costo de remuneración por empleado tiempo completo.

6.2 Caracterización del modelo actual de Gestión Humana

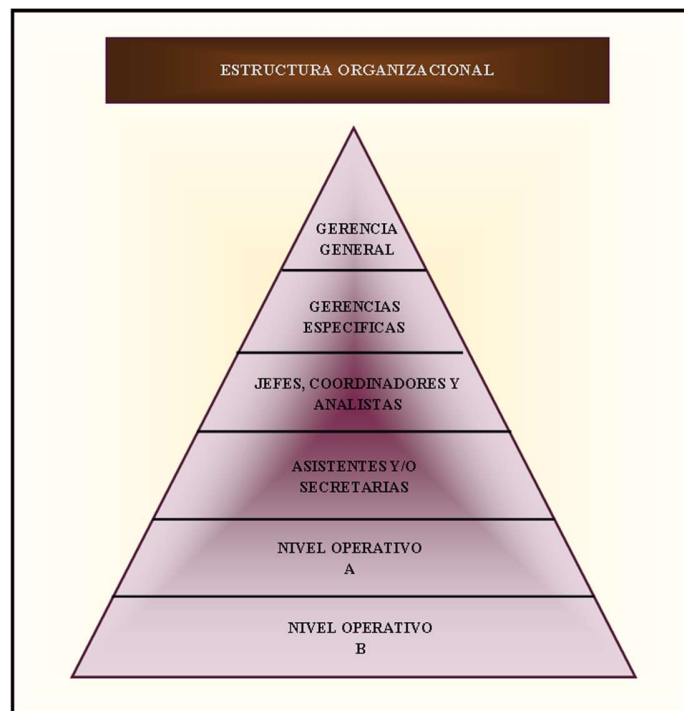
Para determinar cuál es el modelo de gestión humana que actualmente aplica Kosta Azul se evalúan algunos de las variables que la conforman.

6.2.1 Estructura Organizacional

Para describir la estructura organizacional de Kosta Azul (Ver organigrama [anexo 1](#)) se identificarán los seis elementos que la componen (Robbins & Decenzo, 2002).

Especialización del trabajo: La estructura organizacional de Kosta Azul está definida por la especialización del trabajo tanto a nivel administrativo como operativo. Cada integrante de la compañía realiza una serie de tareas las cuales fueron asignadas desde el manual de funciones para ello fueron contratadas las personas más idóneas para el cargo es así como el personal de finanzas por ejemplo la formación es financiera y desde la parte operacional cada operario se especializa en el manejo de una maquina especifica o una serie de procesos.

La cadena de mando: Es de forma piramidal y donde un equipo de trabajo tiene solo un jefe directo sin que esto constituya una manera inflexible de realizar las labores cuando estas se integran con otros equipos de trabajo.



*Ilustración 4. Estructura organizacional
Fuente Adaptado del organigrama de Kosta Azul*

El tramo del control: El tramo de control definida como la cantidad de personas a cargo que un gerente puede dirigir en forma eficaz y eficiente (Robbins & Decenzo, 2002), al interior del Kosta Azul en cabeza de la Gerencia General está dada por 4 gerencias específicas y 3 direcciones: Gerencia financiera, Gerencia de operaciones, Gerencia de control organizacional, Gerencia de planeación y desarrollo y una figura Subgerencia general la cual tiene una doble función: la de liderar el producto y servir de puente entre las diferentes gerencias y la gerencia general y los Director de producción de calzado, Director de publicidad y comunicaciones y Director de mercadeo y ventas.

La autoridad y la responsabilidad: El tipo de autoridad que se ejerce en Kosta Azul es de manera lineal la cual recae sobre la Gerencia general quien a su vez delega responsabilidades a las diferentes gerencias especializadas dentro de la organización. La cadena de mando está bien definida dentro de los reglamentos de la compañía para la solución de cualquier asunto, además en el manual de funciones también se deja claro y de manera específica que tipo de autoridad y responsabilidad tiene con respecto al cargo que desempeña. La única persona que tiene autoridad de *Staff* es la revisoría fiscal sin embargo esta es solo conceptual y enmarcada en funciones predeterminadas.

Centralización: La organización a nivel nacional esta centralizada en la Gerencia General y en los procesos administrativos que se generan desde la oficina principal esto no quiere decir que cada planta de producción no pueda tomar decisiones según el grado de responsabilidad designado.

Departamentalización: La organización es departamentalizada por funciones las cuales tienen funciones específicas.

6.2.2 Descripciones de cargo

La organización se encuentra certificada en la ISO 9001:2008, por lo cual cada uno de los cargos están descritos desde el perfil con ítems como educación, formación, experiencia y habilidades, además se encuentran descritos en los procedimientos de selección, formación y desempeño, generando una trazabilidad de las mismas y retroalimentación. En cuanto a la evaluación se tienen previstos modelos de evaluación, planes de intervención o de cierre de brechas.

COMPETENCIA	DEFINICIONES	ALTO	BUENO	MINIMO NECESARIO	INSATISFACTORIO	PUNTAJE
Visión	Capacidad de proyectar la empresa en un futuro partiendo de la situación actual y de la realidad del entorno.	Siempre busca proyectar la empresa a mediano y largo plazo partiendo de la situación actual y de la realidad del entorno. Así mismo orienta su área al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Busca proyectar la empresa a mediano y largo plazo partiendo de la situación actual y de la realidad del entorno. Trata de proyectar el área a desarrollar actividades según los lineamientos estratégicos.	Busca proyectar la empresa a mediano y largo plazo partiendo de la situación actual y de la realidad del entorno. Falta proyectar su área al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Falta coherencia en la proyección de la empresa y los lineamientos estratégicos de la compañía.	
Motivación al logro	Auto motivación y persistencia en el cumplimiento de las metas organizacionales.	Refleja auto motivación y persistencia en el cumplimiento de las metas organizacionales. Supera los obstáculos y no desmoronea ante las dificultades.	Es persistente en el cumplimiento de las metas organizacionales. Trata de ser tolerante a las dificultades.	Busca ser persistente en el cumplimiento de las metas organizacionales. Le cuesta superar las dificultades y obstáculos.	No enfrenta las dificultades siendo poco persistente en el alcance de sus objetivos.	
Proactividad	Capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad y de proponer estrategias	Visiona la realidad en diferentes escenarios y siempre tiene establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.	Visiona la realidad en diferentes escenarios y los comunica a su equipo de trabajo.	Trata de visionar la realidad en diferentes escenarios.	Se limita a vivir y desarrollar la realidad actual sin prever consecuencias.	
Trabajo en equipo	Tener coordinación, apoyo y direccionamiento con los colaboradores de su misma área y jeffaturas contiguas.	Da a sus colaboradores participación y reconocimiento. Identifica las fortalezas del área y saca provecho de ellas, así mismo trabaja con su equipo para superar las debilidades.	Informa, concreta, canaliza y potencializa las diferencias en el grupo, promueve los logros del equipo de trabajo.	Brinda a sus colaboradores participación y apoyo.	Brinda a sus colaboradores apoyo no coordina el desarrollo de actividades del área.	
Dinamismo	Potencializa a su equipo de colaboradores, generando en ellos actitudes de positivismo, innovación y recursividad.	Logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales potenciando su equipo de colaboradores.	Busca potenciar su equipo de colaboradores con el fin de lograr los objetivos organizacionales.	Se esfuerza en potenciar su equipo de colaboradores con el fin de lograr los objetivos organizacionales.	Pasivo y poco recursivo al desarrollar las acciones del plan estratégico, actitud percibida por sus colaboradores.	
Relaciones interpersonales	Habilidad para relacionarse con personas internas y externas de la empresa.	Sociable y con carisma para relacionarse con personas internas y externas de la empresa.	Posee carisma para relacionarse con personas internas y externas de la empresa.	Trata de tener buenas relaciones interpersonales con las personas internas y externas de la empresa.	Presenta dificultades en las relaciones interpersonales con las personas internas y externas de la empresa.	
Comunicación oral y escrita	Habilidad para manifestar sus emociones y requerimientos en forma clara y correcta utilizando los diferentes medios de comunicación.	Escucha activamente, informa con claridad y oportunidad de forma oral o escrita.	Es claro y concreto en su comunicación, interviene constructivamente en los conflictos.	Es claro y concreto en su comunicación, presenta niveles de dificultad en su capacidad de escucha.	Su capacidad de comunicación es muy limitada.	
Control	Evalúa y coordina el cumplimiento y desarrollo de las actividades de cada una de las áreas.	Muestra interés y disposición para el logro de los objetivos organizacionales, periódicamente evalúa y coordina el desarrollo de actividades de cada uno de los departamentos a su cargo.	Periódicamente evalúa y coordina el desarrollo de actividades de cada uno de los departamentos.	Trata de ser periódico en la evaluación y coordinación de las actividades de cada uno de los departamentos.	No muestra interés en la coordinación de actividades de su área las cuales llevan al alcance de los objetivos organizacionales.	
Planeación	Proyecta las actividades diarias buscando metas cortas según los objetivos de su área.	Define actividades y prioridades con sus plazos, optimiza recursos, define y aclara responsabilidades con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales.	Define actividades y prioridades con sus plazos y asigna responsabilidades a fin de alcanzar las metas organizacionales.	Falta mayor coordinación al definir actividades y prioridades con sus plazos, debe asignar responsabilidades.	No coordina ni define actividades del área de acuerdo a los plazos establecido.	

Cuadro 3. Evaluación de desempeño por competencias nivel directivo
Fuente. Normatividad Costa Azul

COMPETENCIA	DEFINICIONES	ALTO	BUENO	MINIMO NECESARIO	INSATISFACTORIO	PUNTAJE
Capacidad para solucionar problemas	Ante situaciones difíciles de las diferentes áreas brinda alternativas de solución y mejoramiento.	Es perseverante, recursivo, busca siempre alternativas que den solución y brinden mejoramiento.	Busca siempre alternativas que den solución y brinden mejoramiento.	Trata de dar solución inmediata	Desfallece ante las dificultades y le cuesta buscar soluciones.	
Poder de decisión	Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de la empresa.	El cumplimiento de metas y el desarrollo de las actividades de su área reflejan la facultad para establecer cambios, o ejecutar acciones oportunas y efectivamente.	Posee facultad para establecer en su área cambios, o ejecutar acciones oportunas y efectivamente pero debe hacer seguimiento en el desarrollo y alcance de sus metas.	Refleja inseguridad y dependencia en el establecimiento de cambios o al ejecutar acciones propias del área.	Adolece de poder de decisión, lo cual afecta el desarrollo de actividades de su área.	
Responsabilidad	Comprometido con las proyecciones de la empresa y los buenos resultados de los procesos y acciones estratégicas.	Siempre se muestra comprometido con las proyecciones de la empresa y los buenos resultados de los procesos y acciones estratégicas.	Generalmente se muestra comprometido con las proyecciones de la empresa y los buenos resultados de los procesos y acciones estratégicas.	Se preocupa por los resultados de los procesos y el alcance de los objetivos organizacionales.	No se muestra responsable de las proyecciones de la empresa.	
Agilidad mental	Hacer análisis lógicos, sistemáticos y estructurados de la información que diariamente recibe y de todos los documentos, de forma concisa y precisa a fin de brindar una óptima respuesta a las diferentes situaciones o problemas.	Gran capacidad de analizar y sintetizar información de manera lógica, sistemática y estructurada a fin de hacer proyecciones de la empresa y de brindar una respuesta a las diferentes situaciones o problemas.	Generalmente analiza y sintetiza la información de las diferentes situaciones o problemas antes de dar una respuesta a una situación o problema.	Analiza y sintetiza la información de las diferentes situaciones o problemas pero no determina ni acciona la respuesta a la situación o problema.	Las respuestas a las diferentes situaciones o problemas reflejan la ausencia de análisis y síntesis de la información.	
Conocimientos técnicos	Poseer conocimientos administrativos, contables, financieros y tributarios.	Sus conocimientos aportan constantemente a las proyecciones de la empresa y a los procesos de su área. Se preocupa por estar actualizado.	Posee los conocimientos requeridos por el cargo los cuales le permiten buen desempeño.	Aunque posee conocimientos propios del cargo debe reforzar en algunos aspectos para desenvolverse integralmente en su área.	Los resultados del cargo exigen mayor conocimiento, debe recibir capacitación.	
Observación	Capacidad de visualizar el entorno para obtener un análisis reflexivo o concepto.	Es sumamente observador con lo que acontece en su área y el entorno de la empresa.	Es observador con todo lo que llega a su área y a la empresa.	Observador solamente con todo lo que gira alrededor de su área.	No posee capacidad de observación lo cual afecta su objetividad.	
Autocontrol	Conserva la entereza ante cualquier situación problemática	Su auto dominio permite manejar adecuadamente las diferentes situaciones que se le presentan.	Generalmente posee control de sus emociones al enfrentar diferentes situaciones.	Se observa el esfuerzo para controlar sus emociones como respuesta a diferentes situaciones.	No posee control de sus emociones, ante diferentes situaciones actual impulsivamente.	
Tolerancia	Entiende y respeta las posiciones de los demás aunque no las comparta.	Es tolerante con las ideas y posiciones de sus compañeros y jefes conservando su propia posición, busca negociar y llegar a acuerdos.	Es tolerante con las ideas y posiciones de sus compañeros y jefes conservando su propia posición.	Generalmente asume posiciones defensivas ante las ideas de sus jefes y compañeros, es poco tolerante.	Le cuesta ser tolerante con las ideas de sus jefes y compañeros, tiene poco control de sus emociones.	
TOTAL						

*Cuadro 4. Evaluación de desempeño por competencias nivel directivo
Fuente Normatividad Costa Azul*

6.2.3 Perfiles de cargo

Los perfiles de cargos que se utilizan en la actualidad en Kosta Azul fueron implementados en el año 2005, desde esta fecha se actualizan de acuerdo a necesidades siendo actualizado por última vez en el año 2015 debido a la necesidad de incluir nuevos cargos, algunos cambios en los roles y funciones, según el procedimiento fueron validados por la Gerencia de planeación y desarrollo y Gestión Humana y desde entonces utilizan para el todo el proceso de análisis de desarrollo humano y organizacional.

Tópicos que contiene:

- Nombre de cargo.
- Dependencia.
- Objetivo del cargo.
- Organigrama.
- Naturaleza y funciones del cargo.
- Responsabilidades frente a los sistemas de gestión.
- Personal a cargo.
- Contactos: Interno y Externo.
- Responsabilidades.
- Comités que integra.
- Informes e indicadores que maneja.
- Recursos con los que cuenta.
- Entrenamiento y/o formación.
- Perfil de cargo.

- Fecha de actualización.

Los tópicos que actualmente maneja el manual de perfiles de la compañía están bien diseñados y son coherentes con un manual que esté acorde con los cambios que se pretende proponer desde el modelo de GTHPC sin embargo el ítem del perfil de cargo es donde se debe incluir las competencias que cada nuevo colaborador debe tener para lograr un desempeño excepcional dentro de la organización.

6.3 Competencias actuales

Las competencias actuales están basadas en un enfoque conductista y funcionalista, el primero se basa en la identificación de competencias del “ser”, sus cualidades y comportamientos y el segundo está enmarcado en las funciones del cargo o rol, sin embargo, al verificar el nivel de desarrollo de dichas competencias, se evidencia que los niveles de desarrollo no corresponden de manera objetiva con cada nivel o familiar de cargos establecida.

6.3.1 Estructura de las competencias

Las competencias están definidas por niveles de evidencia discriminadas por competencias Organizacionales y basadas en un enfoque funcionalistas ya que las siete competencias que se definen se identifican por familia de cargos.

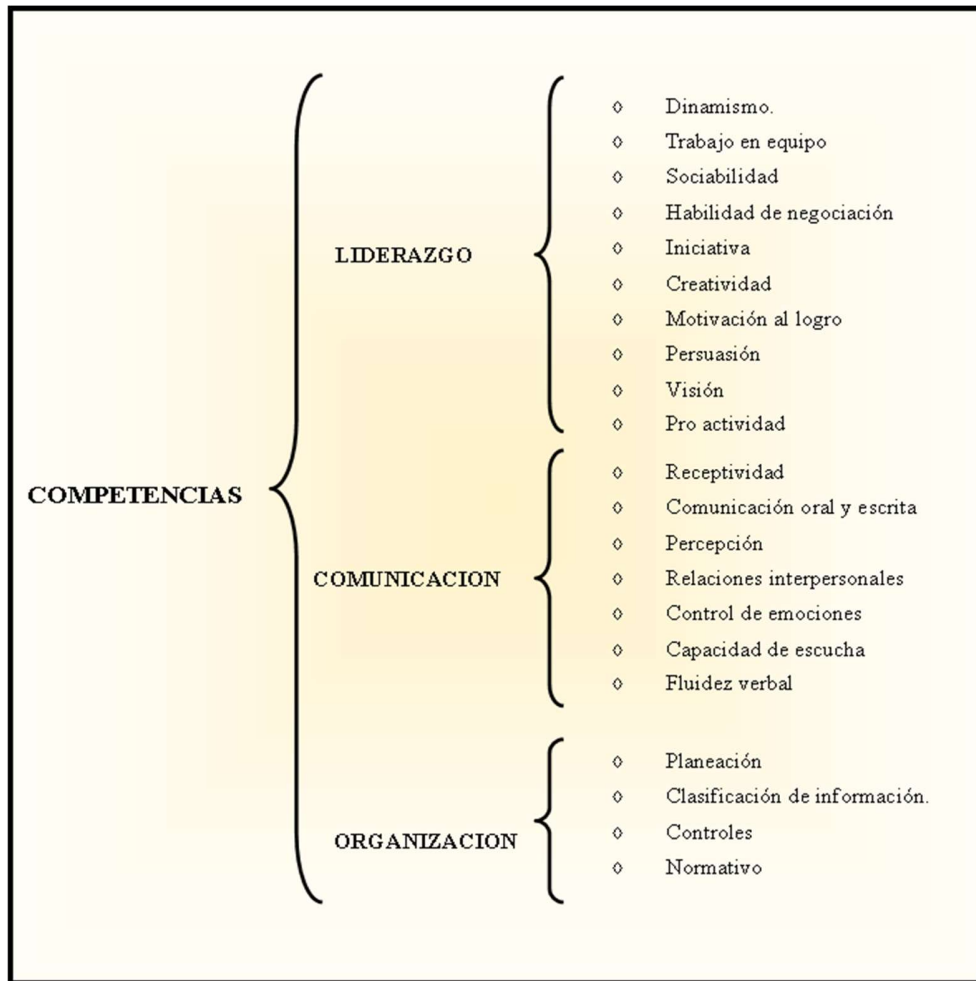
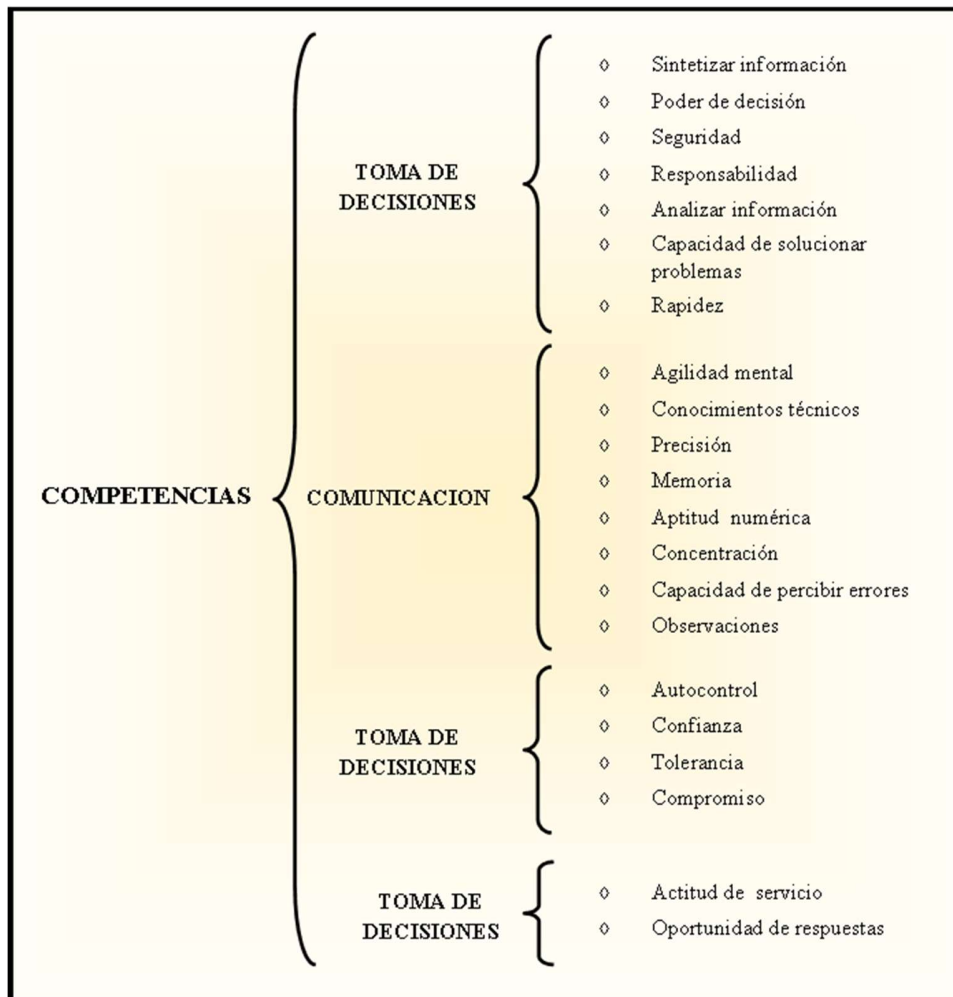


Ilustración 5. Descripción de competencias
Fuente Evaluación de desempeño por competencias laborales Kosta Azul



*Ilustración 6. Continuación descripción de competencias
Fuente. Evaluación de desempeño por competencias laborales Kosta Azul*

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, relacionan competencias comportamentales y técnicas

Competencias organizacionales: se encuentran identificadas, definidas, operacionalizadas en conductas; las conductas están organizadas por niveles de requerimiento.

Se encuentran identificadas y definidas por categorías (gestión del desempeño y selección), sin embargo, deben llevarse a competencias específicas de rol.

Las descripciones de las competencias técnicas contemplan los siguientes tópicos: Educación, formación, experiencia, habilidades técnicas. Esto debido al hecho que la organización se encuentra certificada en la ISO 9001:2008, por lo cual cada uno de los cargos está descrito desde el perfil con los mismos ítems (educación, formación, experiencia y habilidades).

Para la divulgación de las competencias estas se encuentran descritas únicamente en el procedimiento de desempeño, por lo cual se hace necesario generar una trazabilidad de las mismas y retroalimentación continua a través de los diversos procesos de evaluación.

6.4 Prácticas identificadas de Gestión Humana

6.4.1 Gestión para la provisión de cargos

Existe un procedimiento general del proceso de selección que se refiere a un enfoque integral desde el proceso evaluativo hasta el enganche del personal, así mismo cada una de las actividades del proceso se refiere a la ejecución de una serie de acciones inmersas en dicho documento.

Atracción y Selección de Personal

El proceso de atracción y selección de personal se realiza acorde al procedimiento establecido para la selección de personal por tanto el análisis se hará desde dos puntos de vista el primero el análisis documental y el otro desde lo que se logró observar cuando hubo la necesidad de cubrir una vacante.

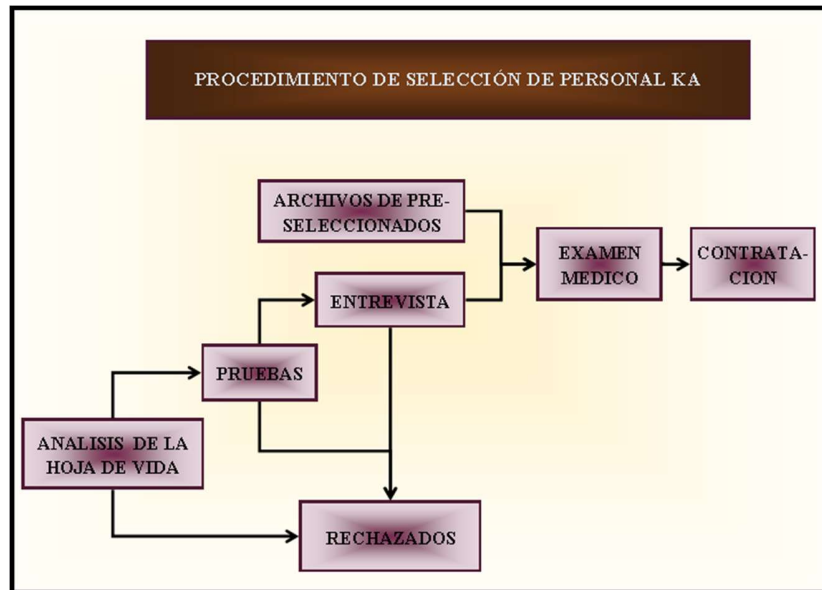


Ilustración 7. Procedimiento de selección y contratación personal en KA.
Fuente Adaptación del libro Administración de personal (Aponete, 2006)

Análisis documental: El procedimiento está escrito de manera formal donde solo se expresa por cada actividad el objetivo y una política general que ninguna manera entrega tópicos para realizar un buen proceso de selección de personal. Para dimensionar el problema documental se transcribe la descripción del reclutamiento de hojas de vida para cubrir una vacante del personal operativo producción.

“Reclutamiento hojas de vida

Para el reclutamiento de hojas de vida se utilizarán los siguientes medios:

- ✓ *Hojas de vida que llegan a la Empresa*
- ✓ *Solicitud a otras Empresas.*
- ✓ *Solicitud a empresa temporal.*
- ✓ *Publicación de vacantes en portales de reclutamiento y otras fuentes predeterminadas.”*

Como se observa solo se expresa algunas fuentes para la búsqueda de hojas de vida sin que se entregue información sobre cuándo se debe usar una fuente u otra también se desconoce nuevas alternativas como el servicio Nacional para el Empleo SENA.

Desde la información recolectada vía observación, los procesos se realizan más basados en los criterios del personal que evalúa y define o que realiza el proceso que en lineamientos o normas descritas en flujos estandarizados. Estos hechos resultan debido que si bien existen estos lineamientos no describen formas maneras o modelos de procedimientos para diversas situaciones. Resulta lógico que cada persona que participa en el proceso pueda tener el criterio suficiente para tomar ciertas decisiones.

Si continuamos con el ejemplo anterior donde se describe como es el reclutamiento de personal en el momento de publicar una vacante no hay un modelo para presentar la vacante de tal forma que sea atractiva para las personas que cumplan con los criterios para cubrirla. No se revisan con buen criterio las hojas de vida que llegan a la empresa debido a que estas no están clasificadas de ninguna manera por lo que da muy poco espacio a una buena revisión. En ningún caso se realizan requerimientos a otras empresas (Información obtenida en conversación informal). Tampoco se obtiene apoyo del Servicio de Empleo del Ministerio de Trabajo⁸ y poco se solicita ayuda al Servicio Nacional del Empleo SENA, herramientas muy valiosas a la hora de búsqueda de personal no calificado.

Después de seleccionados los candidatos se utilizan varios métodos para la evaluación de las características de las personas aspirantes a ocupar cargos en la organización y que sirven para ir

⁸ <http://serviciodeempleo.gov.co/redempleo/>

depurando los candidatos. Las herramientas utilizadas son las entrevistas, pruebas técnicas, pruebas psicológicas, referenciación, técnicas situacionales, etc.

Entrevista: La entrevista está basada en competencias a través de la metodología de incidentes críticos.

- Pruebas: psicométricas (batería 360° administrativo y comercial y caras); proyectivas (wartegg 8 campos, PDA, test hombre bajo la lluvia).
- Técnicas: prueba de destreza manual para operarios;
- Juego de roles y estudio de casos para cargos administrativos
- Filtro de Referenciación y validación documental.

La principal ventaja es la selección integral y objetiva de los mejores candidatos, disminuyendo la probabilidad de fracaso y error y la rotación de personal.

La principal desventaja son los tiempos de respuesta de algunos procesos o cargos específicos.

6.4.2 Contratación de personal

6.4.3 Inducción, Formación y Desarrollo

La inducción, formación y desarrollo se encuentran inmersas dentro del proceso de formación del personal, indicando su obligatorio cumplimiento desde la vinculación

Cuando el colaborador es contratado, es recibido el primer día por el departamento de gestión humana (teniendo en la cuenta la programación), iniciando dicho proceso con la presentación de bienvenida (incluye historia, organigrama, misión, visión, valores, compromisos y responsabilidades, beneficios, reglamento, fondo de empleados y recorrido por la empresa), después de ello continua con Sistemas de Gestión (Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo).

Para el personal operativo se entrega carpeta de entrenamiento y se acompaña hasta el puesto de trabajo, oficializando el ingreso con su jefe inmediato e iniciando entrenamiento en puesto de trabajo.

Para el personal administrativo se agenda con cada una de las direcciones de la compañía dicha inducción, para realizar acuerdos de expectativa y alcances e impacto del cargo con el área, así mismo, entrega formal del manual de entrenamiento.

6.4.4 Gestión y evaluación del desempeño

Políticas de personal referidas a Gestión y Evaluación del Desempeño están incluidas en el procedimiento de gestión y evaluación del desempeño e indican alcance hacia todo el personal de la compañía, se realiza una vez al año la evaluación (enero) y a mitad del mismo el respectivo seguimiento a través del formato de plan de mejora y/o desarrollo, este proceso se realiza en conjunto con gestión humana y líderes de proceso; se realiza en una sola vía de jefe a colaborador (90°).

El procedimiento para efectuar la Gestión y Evaluación del Desempeño se programa en fases del proceso y actividades dentro de cada fase.

- Cronograma de realización durante el Mes de Enero de cada año.

- - Citación y agendamiento de colaboradores.
- - Socialización de competencias a evaluar de acuerdo con los resultados.
- - Retroalimentación del proceso con compromisos establecidos y construcción del plan de mejoramiento y desarrollo individual.
- - Si el colaborador evaluado lleva más de 1 año en la compañía se compara los resultados de las mismas y alcance de compromisos establecidos.

Para todo el proceso se establecen como responsables de la Gestión y Evaluación del Desempeño y participantes el área de Gestión humana responsable de la programación del procedimiento a nivel nacional y líderes como responsables de la ejecución de acuerdo al cronograma establecido.

En la evaluación del desempeño: Cada nivel de cargos en la organización tiene un formato de evaluación establecido de acuerdo con los parámetros que parten de las competencias organizacionales y por familia de cargos, se evalúan los medios y resultados de acuerdo con la definición de la competencia y el rango de alcance evidenciable de la misma.

La construcción de los planes de mejoramiento individual se construye de acuerdo con la evaluación de desempeño, haciendo énfasis en las competencias por fortalecer, se realiza el seguimiento trimestral de acuerdo a la plantilla establecida y en junio se realiza nuevamente un seguimiento a los compromisos establecidos.

6.4.5 Capacitación

El plan de capacitación tiene un alcance que cubre la totalidad de la compañía a través de la construcción del Plan de Formación anual, partiendo de las fuentes establecidas para el

sostenimiento y mejoramiento continuo de las competencias técnicas y comportamentales de los colaboradores.

Fases del proceso:

- - Identificación de fuentes para la construcción del plan de formación y desarrollo (encuestas de necesidades de formación, resultados de evaluación del desempeño, panorama de riesgo psicosocial y solicitudes directas por parte de líderes y/o colaboradores).
- - Segmentación por categorías de competencias a desarrollar (Saber, saber hacer, saber ser).
- - Distribución del plan por área y niveles organizacionales.
- - Búsqueda de formación interna o externa de acuerdo con presupuesto establecido desde la gerencia de planeación y desarrollo, conservando relación con los indicadores de seguimiento.
- - Construcción cronograma y seguimiento al impacto.

La responsabilidad del proceso de formación y desarrollo de competencias – capacitación es un proceso compartido desde el departamento de Gestión Humana hacia cada una de las áreas de la compañía y en conjunto con líderes de proceso.

Las necesidades de formación se identifican a partir de:

- Encuestas de necesidades específicas.
- Resultados consolidados por área en evaluación y gestión del desempeño
- Solicitudes directas.

- Resultados de evaluación de clima laboral o riesgo psicosocial.
- Participan todos los colaboradores.

La determinar la eficacia de la formación se hace evaluaciones las actividades de formación a los colaboradores participantes con el fin de evidenciar la pertinencia e impacto de la misma y a su vez este procedimiento permite replicar internamente el conocimiento adquirido.

También se evidencia de acuerdo con el desarrollo de competencias determinado con ejercicios de expectativa desde gestión y evaluación del desempeño, así mismo se encuentra en estudio un indicador de retorno sobre la inversión de formación y alcance de logros corporativos.

6.4.6 Retención y Bienestar

Políticas de personal referidas a bienestar laboral se refiere al equilibrio calidad de vida-trabajo, buscando una potencialización del desempeño a través de la felicidad y motivación en el trabajo.

Existe un plan anual de bienestar organizacional estructurado por actividades de celebración fechas especiales, tiempo para el colaborador, planes y seguros y beneficios extralegales, entre otros; los cuales son recopilados en una tiquetera de beneficios anual.

Algunas de las actividades que contempla son:

- Tiempo de redención por cumpleaños, celebración con familia, trasteo, matrimonio y graduación.
- Seguro de vida y póliza hospitalización en casa.
- Celebración día de la madre, padre, niño y navidad.

- Aguinaldo navideño.
- Descuentos en productos Kosta Azul
- Auxilio gastos notariales, hospitalización, incapacidades largas, nacimiento hijo, educativo, lentes, entre otros.
- Innovación en procesos o productos (participación tipo bonificación).

6.4.7 Compensación

La organización cuenta con una escala salarial definida y estructurada en tres niveles por cada familia de cargos, donde el nivel 1 es el rango más alto y el 3 el más bajo dentro de cada grupo, para esta se tienen en cuenta variables como resultado evaluación del desempeño, formación, educación y antigüedad en la empresa, conjuntamente a los anteriores ítems se parte de un estudio de salarios realizado a nivel regional con el fin de garantizar un proceso de compensación económico que sea competitivo en el sector.

Algunos cargos cuentan con compensación variable sujeta al cumplimiento o sostenimiento de indicadores de resultado, práctica que, de acuerdo a los referentes consultados, es ideal ya que propende un sostenimiento de competencias, pero así mismo promueve la consecución continua de resultados.

6.4.8 Clima Organizacional

Los procesos de evaluación del clima están dados por la medición de la batería del riesgo psicosocial la cual mide las percepciones subjetivas, el estudio se realiza mediante por intermedio de empresas de consultoría con amplia trayectoria en gestión humana, (el último fue

realizado en 2015), a través de encuestas de tipo confidencial realizadas a grupos focales y comités, entre otros.

Es importante mencionar para este punto que la compañía no realiza mediciones de clima organizacional, sino que construyen un informe correlacional del mismo a partir del resultado general del panorama de riesgo psicosocial.

Los planes de acción se diseñan y ejecutan de acuerdo con las variables que arrojaron indicadores desfavorables y que son susceptibles de intervenir con el fin de mejorar el resultado en la próxima medición.

Desde la última medición “Estilo de liderazgo”, fue la variable que destacó por los resultados y en la cual se ha concentrado los esfuerzos para el mejoramiento continuo para lo cual la administración está trabajando actualmente en el modelo de liderazgo situacional buscando que cada uno de los colaboradores se adapte a cada situación específica, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. “El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre (a) la cantidad de dirección que un líder proporciona y (b) la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y (c) el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.” (Méndez 2009).⁹

En cuanto a las políticas referidas a prevención e intervención de factores de riesgo psicosocial intralaboral la compañía cuenta con procesos para el seguimiento y mejora continua

⁹ Róger Méndez, Ph.D. Professor of Business Administration of "Universidad de Costa Rica" <http://rogermendezbenavides.blogspot.com.co/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html> Véase la obra de Hersey, P. and Blanchard, K. H, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999

de factores protectores, fomentando un equilibrio psicosocial y realizando continuamente programas y actividades de formación que promuevan el adecuado ambiente de trabajo.

6.5 Conclusiones fase de diagnóstico de la empresa

Después de evaluados los componentes se concluye que el modelo de gestión humana que se aplica en la organización Kosta Azul tiene las siguientes características.

Basados en la información recolectada mediante la entrevista realizada a la Sra. Luz Piedad Londoño López Directora Nacional Administrativa Y Gestión Humana, los registros de la observación no participante, análisis de gestión documental del área y los indicadores no financieros que están relacionados con GTH se llega a las siguientes conclusiones:

- El principal proyecto / reto que enfrenta actualmente la organización y que impacta directamente al personal es la sucesión de cargos gerenciales por retiro de funcionarios estratégicos y de gran aprecio en toda la empresa (empresa de origen familiar y gobierno corporativo definido), impactando directamente la organización y su planeación, motivo por el cual la compañía ha modificado paulatinamente sus procesos internos y de cara al cliente.

Atracción y retención del talento humano (inclusión generacional).

- Si bien dentro de los objetivos del área de gestión del talento humano se encuentra descrita la función de retención del Talento Humano no es un proceso que se desarrolle de modo efectivo según la misma gerente y percepciones de algunos colaboradores a los cuales se tuvieron conversaciones informales.
- Los retos de los procesos GTH

- ✓ Cambio cultura organizacional.
- ✓ Gestión del Cambio.
- ✓ Planes de sucesión a nivel gerencial.
- ✓ Atracción y retención de talentos.

Dentro de los retos que se expresan no se halla descrito un plan para mejorar la capacidad de seleccionar el personal que sea idóneo para cada una de las vacantes en busca de una concordancia entre lo que se quiere que la compañía sea un futuro próximo.

En conjunto la estructura organizacional de Kosta Azul es mecanicista caracterizada por ser estructurada a través de la división de tareas, responsabilidades y roles según la cadena de mando. Las características principales que se dejan ver al interior de la compañía es que tiene un grupo de profesionales integrales los cuales están capacitados para el desarrollo de diversas funciones al igual que los operarios quienes pueden y tienen la capacidad de manejar las diferentes maquinas o procesos.

Las decisiones y la responsabilidad por los efectos de las mismas están dadas por la ética del profesionalismo, sin embargo, se aplican las normas del modelo mecanicista el cual hace que recaiga el control de muchas de esas decisiones en los jefes inmediatos. En por otro lado la centralización está bien marcada en la sede administrativa de la compañía lo que afecta en muchas ocasiones la velocidad con la que se toman las decisiones. Las relaciones jerárquicas son rígidas, aunque con mucha colaboración vertical y horizontal. La estructura de liderazgo es impersonal debido a la distancia que hay entre la cima y la base de la organización, obviamente se estrecha entre un piso y el otro de la pirámide de la estructura organizacional.

- Las competencias deben ser llevadas de manera específica a cada nivel o rol y así mismo contar con unos niveles de desarrollo que diferencien a su vez el alcance según el cargo.
- Según los referentes teóricos consultados, la organización manifiesta un modelo funcionalista, partiendo de una ejecución y cumplimiento de responsabilidades, aunque cuentan con una definición de competencias, las mismas no están en sinergia con la totalidad de procesos que desde atracción, retención y desarrollo, incidan directamente en el desarrollo humano y este a su vez en el desarrollo organizacional.
- Las competencias no expresan correlación en su graduación a niveles de desarrollo, lo cual afecta significativamente la objetividad del proceso, ya que no se refieren a conductas específicas de desempeño y por ende se genera un proceso subjetivo por parte del evaluador.
- No hay sinergia entre los procesos de gestión humana desde las competencias, ya que estas cuentan con un papel protagónico en el proceso de gestión y evaluación del desempeño, sin embargo, sus procesos de atracción y desarrollo no están definidos por parámetros que respondan a su modelo de competencias actual.
- El proceso de atracción según el sector y mercado al que pertenece debe generar a través de la creatividad e innovación, un referente de vinculación para nuevas generaciones que permita mencionar planes de carrera y bienestar como principio motivacional para generaciones jóvenes, lo anterior teniendo en cuenta que en general este tipo de industrias no es atractiva para dicho segmento de la población activa a nivel laboral.
- Con relación a la ejecución de sus procesos de desarrollo se hace necesario identificar las acciones encaminadas que desde la práctica, capacitación y mentoring, entre otros,

permitan construir un mapa de talento y así mismo consolidar planes de carrera y sucesión.

- En cuanto a la retención se debe alinear el concepto de equilibrio y calidad de vida a la estrategia organizacional, impactando a si directamente en el desarrollo humano, como medio para la obtención de desarrollo organizacional reflejado por medio del sostenimiento de resultados.
- Enfoque de desempeño en términos generales se encuentra focalizado al resultado, sin embargo es necesario alinear las competencias a los mismos, con el fin de contar con un enfoque integral a partir del modelo, también se evidencia que se utiliza una vía 90° para la ejecución del proceso (Jefe a Colaborador), por lo cual podría considerarse una metodología 180° o 360°.
- En términos de compensación integral se hace necesario incluir a parte de la escala salarial fija, beneficios de remuneración variable de acuerdo al sostenimiento de competencias y obtención de resultados, con el fin de motivar desarrollo organizacional a través de resultados individuales, grupales y de compañía, lo cual se traduce en desarrollo organizacional.

7 PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCION MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA

La propuesta para el modelo integral de Gestión Humana para la empresa Kosta Azul está determinado por las siguientes fases:

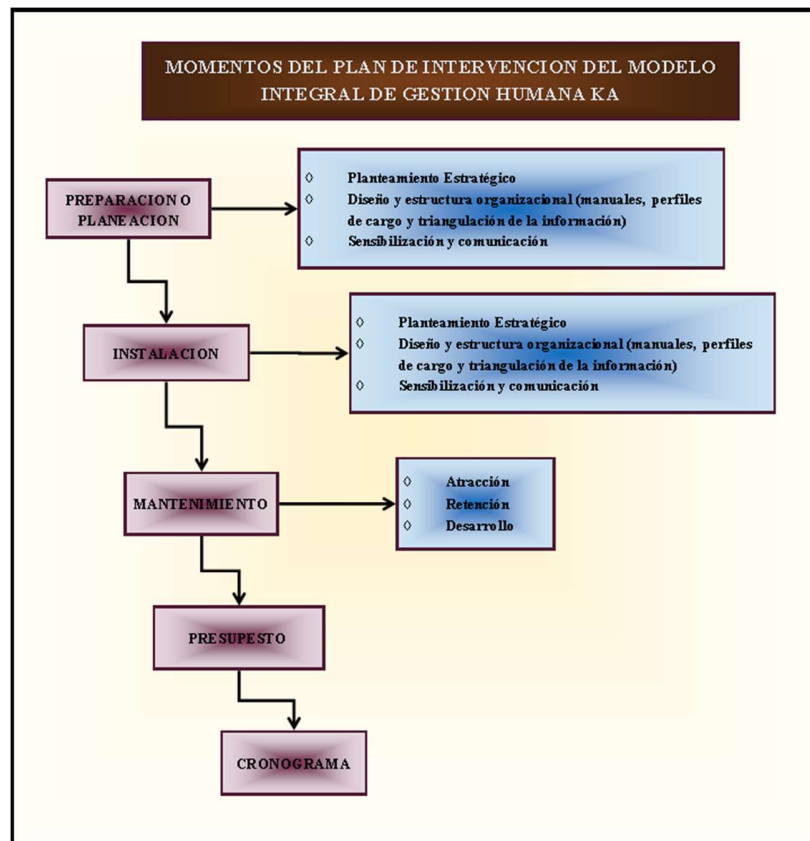


Ilustración 8. Momentos del plan de intervención del modelo integral de Gestión Humana
Fuente. Elaboración propia

7.1 Preliminares

7.1.1 Título

Modelo Integrador de Gestión Humana para Kosta Azul.

7.2 Objetivo

Integrar las prácticas de Gestión Humana de manera que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales mediante el fortalecimiento del conocimiento y el desarrollo de los colaboradores de la organización.

7.3 Justificación

La organización desde la visión plantea la necesidad de impulsar y desarrollar la marca Kosta Azul como la preferida para vestir, sin embargo, esta se ve inmersa en un mercado competitivo que está buscando logros similares por lo que el reto al que se enfrenta Kosta Azul es posible llevarlo a cabo con la mejor administración del conocimiento como recurso diferenciador para el logro de los objetivos.

Como el conocimiento reposa básicamente en las personas, así como la capacidad de estas para crearlo, difundirlo y colocarlo en práctica, es cuando la Gestión Humana como administradora es la clave para que se integren los objetivos de Kosta Azul con la generación de motivaciones y desarrollo humano para que el grupo de colaboradores que integran la organización pueda crear conocimiento que al ser aplicado a los procesos, se vean reflejados en las prendas que los clientes esperan para que **Kosta Azul sea la marca preferida para vestir.**

7.4 Preparación

7.4.1 Planteamiento estratégico integral

El planteamiento estratégico integral que se debe para Kosta azul está basado en cinco pilares fundamentales que integren la estrategia corporativa con la política de Gestión Humana para que garantice el alcance de los objetivos organizacionales.

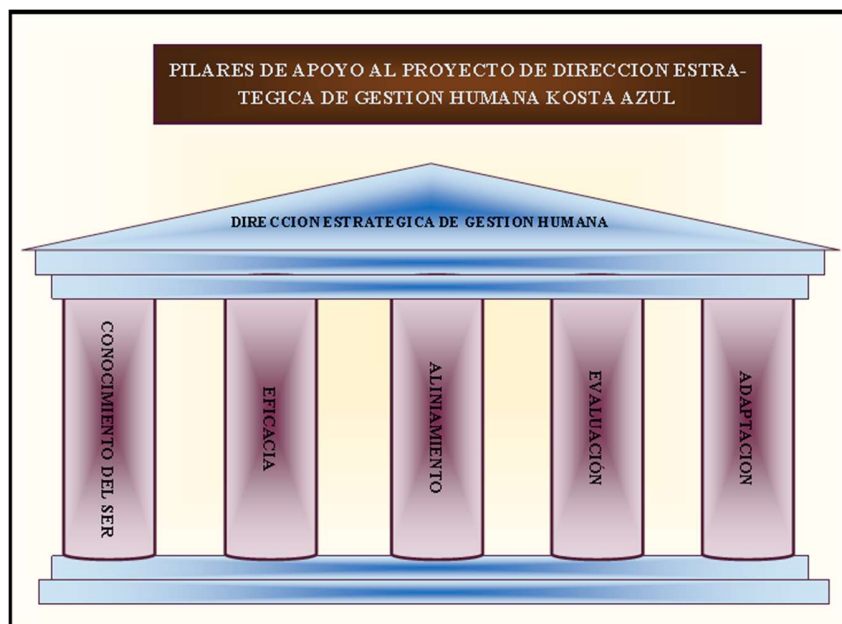


Ilustración 9. Pilares en los que se basa la Dirección Estratégica de Kosta Azul
Fuente La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento (Dominguez, Diaz, & Sanchez, 2004)

Conocimiento del Ser: Es el análisis que se debe realizar al grupo de colaboradores desde las perspectiva psicológica, social y económica que influyen directamente en las motivaciones y las conductas de las personas vinculadas a Kosta Azul.

Eficacia: El planteamiento estratégico debe definir las mejores prácticas a desarrollar con el fin que tengan un alto impacto sobre el desarrollo de Kosta Azul, el desarrollo humano de los colaboradores y los objetivos de la compañía.

Alineamiento: Las prácticas de Gestión Humana en Kosta Azul se deben diseñar de tal forma que sean compatibles entre sí y con coherencia entre ellas y respondiendo a la planeación estratégica.

Evaluación: La dirección estratégica de Kosta Azul debe ser evaluada y medida para lo cual es imperioso que los objetivos tengan metas claras y cumplibles, límites de tiempo, responsables entre otras variables que se puedan medir y calificar. Por otro lado, se debe implementar un modelo de valoración de proyectos que determine el nivel de impacto tanto en el desarrollo organizacional como en el desarrollo humano de los colaboradores.

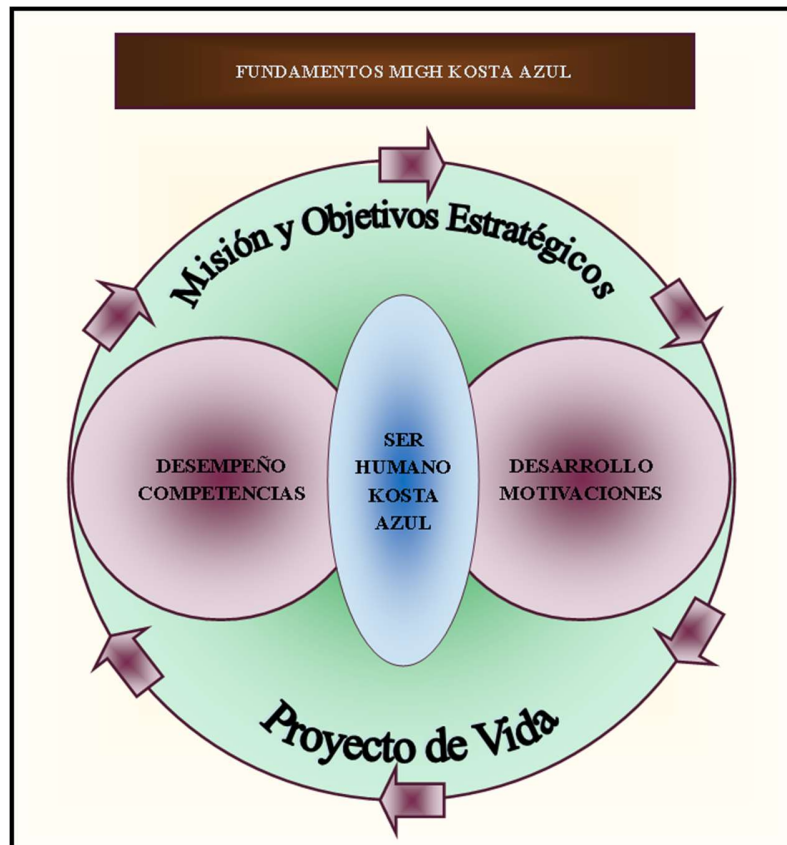
Adaptación: El direccionamiento estratégico debe ser un plan adaptable y flexible a los cambios que se generan por causa de la adquisición de nuevos conocimientos y la evaluación y los respectivos planes de corrección y mejoramiento.

Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHPC)

Antes de entrar a definir y plantear los conceptos básicos del modelo Integral de Gestión Humana para Kosta Azul es preciso determinar que se toma como parte de referencia el modelo planteado por el SENA ya que los conceptos y la metodología esta bajados al contexto colombiano y en segundo es un proceso homologado por ICONTEC y que en el momento que se quiera certificar el proceso ya estaría muy avanzado por lo que no sería demasiado complejo un proceso como este.

Definición Modelo Integral de Gestión Humana: La gestión del talento humano por competencias de Kosta Azul es un modo de administración de las personas, los talentos, las habilidades, capacidades y recursos financieros de manera estratégica, para motivar la generación de

conocimientos aplicables a los procesos de la organización. El crecimiento de las personas a través del trabajo con el fin de lograr el desarrollo humano de las personas que integran la compañía Kosta Azul, con el fin de impactar el desarrollo de la organización de manera que sea sustentable y rentable en el tiempo favoreciendo la competitividad y el logro de objetivos.



*Ilustración 10. Planeación estratégica y proyecto de vida del talento humano
Fuente Gestión De Talento Humano Por Competencias "GTHPC" SENA*

Principios del Modelo Integral de Gestión Humana de Kosta Azul

Las prácticas de gestión de talento humano deben orientarse por los siguientes principios:

Dinamismo: El desarrollo de competencias es un proceso cambiante, relacionado directamente con las necesidades del negocio. Siempre habrá nuevas competencias para que las

organizaciones innoven, sean productivas y tengan éxito en los mercados (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013).

Aprendizaje Permanente: El desarrollo de competencias está asociado a un proceso continuo de nuevos conocimientos que se desarrolla en forma ininterrumpida a lo largo de la vida y que se refleja en el desempeño de las personas (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013).

Desarrollo: Kosta Azul es responsable de proveer condiciones organizacionales y oportunidades que faciliten el crecimiento continuo de sus colaboradores y la adquisición de nuevas competencias (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013).

Relación de Corresponsabilidad: Kosta Azul y sus colaboradores deben mantener una relación mutuamente beneficiosa, para aumentar la capacidad de ambas partes en cuanto al cumplimiento de la planeación estratégica y del proyecto de vida del colaborador (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013).

Para lograr sus objetivos estratégicos, cada organización requiere personas competentes en la planificación, ejecución, verificación y ajuste de los procesos de producción de bienes y servicios.

Beneficios de la implementación de la gestión de talento humano por competencias:

En el caso que Kosta Azul adopte el Modelo Integral Gestión Humana lograrán:

- Generar una ventaja competitiva fundamentada en el desempeño y en el desarrollo de los colaboradores de Kosta Azul.

- Brindar oportunidades de desarrollo a las personas, basadas en la identificación de brechas en su desempeño dentro de un marco de mejora continua.
- Facilitar el desarrollo de prácticas de gestión humana teniendo en cuenta las competencias del personal.
- Posicionar la imagen del área de Gestión Humana al dar respuestas estratégicas acordes con las necesidades del negocio.
- Fortalecer el compromiso de las personas con Kosta Azul dentro de un ambiente de trabajo orientado al logro.
- Posibilitar la gestión basada en resultados verificables, articulados con los indicadores de la organización.
- Permitir la integración al sistema de gestión de calidad, dando respuesta a los requerimientos de talento humano, para el desarrollo de productos y prestación de servicios orientados a la satisfacción del cliente.

7.4.2 Diseño y estructura organizacional de Kosta Azul

Perfiles y manuales de cargo por competencias de Kosta Azul:

Los perfiles y manuales de cargos por competencias de Kosta Azul es el compendio por cargos de los rasgos y características de las personas expresados en competencias en diferentes campos en el actuar profesional en las diferentes responsabilidades de la organización.

Para la definición de las competencias es importante tomar como base el listado de competencias.

LISTADO DE COMPETENCIAS	
ADAPTABILIDAD	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.
ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.
ASUNCIÓN DE RIESGOS	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
AUTOMOTIVACIÓN	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.
COMPROMISO	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.
DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).

*Cuadro 5. Listado de competencias
Fuente Martha Allens*

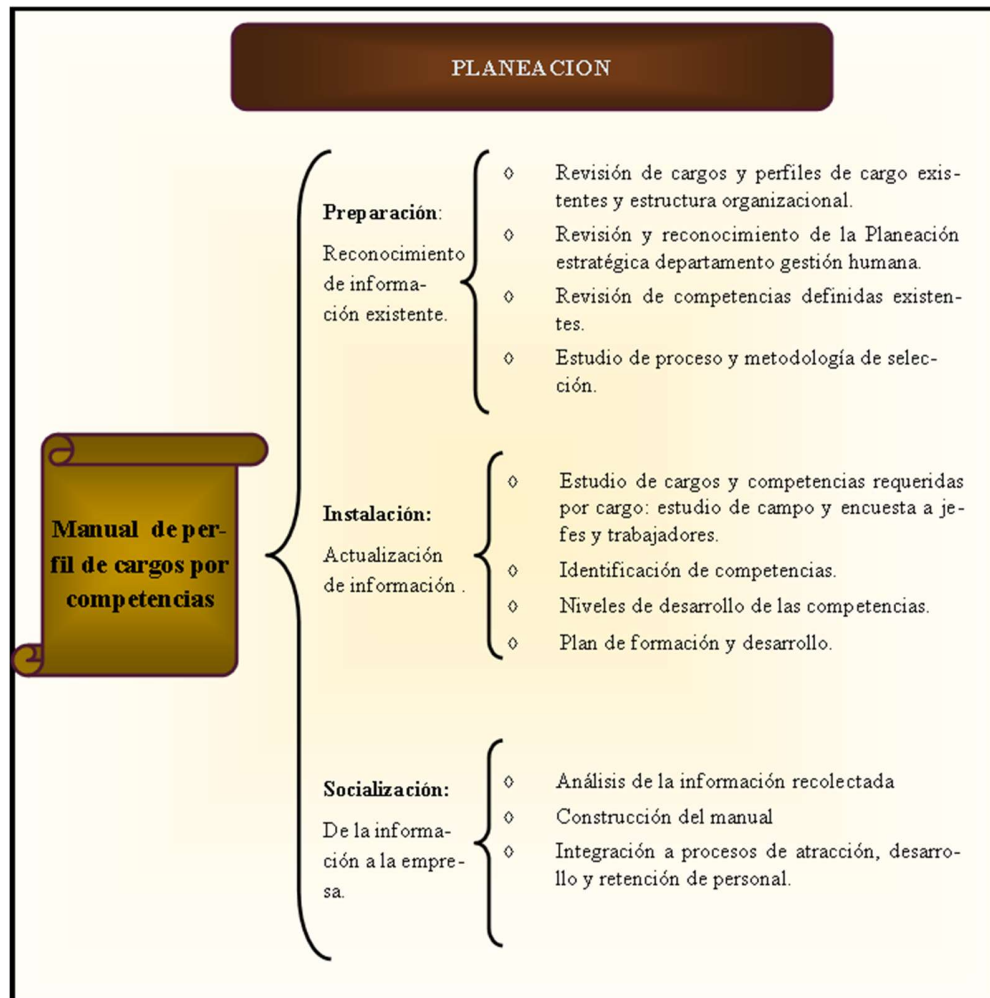
LISTADO DE COMPETENCIAS	
DECISIÓN	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.
TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
ESCUCHA	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
ENERGÍA	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
INDEPENDENCIA	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.
INTEGRIDAD	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
IMPACTO	Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.
INICIATIVA	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
RESISTENCIA	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.
SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
TENACIDAD	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

*Cuadro 6. Listado de competencias (2)
Fuente Matha Allen*

Los pasos sugeridos para la implementación del modelo son:

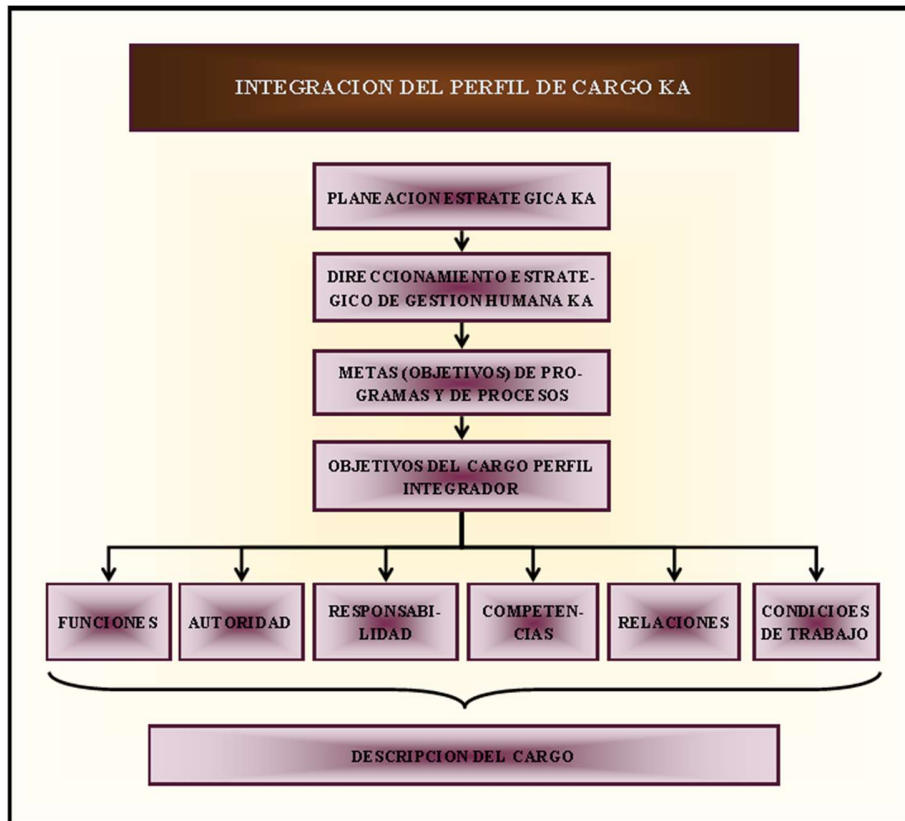
- Identificación de responsabilidades y objetivos claves de cada proceso de Kosta Azul.

- Definición de las competencias organizacionales.
- Correlación de responsabilidades claves con normas de competencia laboral.
- Estructuración del manual de perfiles de cargos por competencias. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013)



*Ilustración 11. Fase de elaboración de Manual de Cargos por Competencias
Fuente Elaboración propia*

La siguiente figura muestra la correlación entre la planeación estratégica, el Direccionamiento estratégico de la gestión humana y la estructura del perfil de cargos.



*Ilustración 12. Estructura del perfil de cargo
Fuente Hoyos 2010*

Triangulación información

Consolidación de perfiles.

Consolidación manual de responsabilidades.

Valoración de las competencias.

7.4.3 Sensibilización y comunicación

Plan Estratégico de Comunicación: (Londoño & Roman, 2013) El proceso de sensibilización y comunicación del Modelo Integral de Gestión Humana tanto a las directivas de

la compañía como al grupo de colaboradores se hará de acuerdo con los parámetros y referentes establecidos por Kosta azul.

Objetivo General del plan de comunicación: Definir e implementar estrategias y acciones de comunicación, que contribuyan a la divulgación eficaz del Modelo Integral de Gestión Humana de Kosta Azul

Referentes de la comunicación en Kosta Azul: Coherencia, Credibilidad, Cobertura, Claridad y Oportunidad.

7.5 Instalación

7.5.1 Identificación de competencias:

COMPETENCIAS	NOMBRE	DEFINICION	NIVELES DE DESARROLLO
SABER ESTAR	ADAPTABILIDAD	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.	
	CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.	
	COMPROMISO	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.	
	DECISIÓN	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.	
	TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.	
	ENERGÍA	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.	
	IMPACTO	Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.	
	INICIATIVA	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.	
	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.	
	SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.	
	TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.	

SABER HACER	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.	
	ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.	
	ASUNCIÓN DE RIESGOS	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.	
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	
	CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.	
	CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.	
	COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.	
	DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.	
	DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).	
	ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.	
	INDEPENDENCIA	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.	
	METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.	
	NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.	
	TENACIDAD	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.	

SABER SER	AUTOMOTIVACIÓN	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.	
	COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.	
	ESCUCHA	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.	
	FLEXIBILIDAD	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.	
	INTEGRIDAD	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.	
	LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.	
	RESISTENCIA	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.	
	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.	
	SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.	

*Cuadro 7. Clasificación de las competencias según el enfoque
Fuente Elaboración propia basado en el listado de competencias*

7.5.2 Grupo identificador y validador de competencias

- Recolección de información de competencias asociadas a los cargos con sus respectivos niveles desarrollo y distribución en nivel operativo, táctico y estratégico.
- Ponderación de los niveles de desarrollo, aprobación y validación de la información de la información recolectada por parte de la alta dirección.

7.5.3 Ensamble y divulgación

- Integración de la información recolectada con el proceso de diseño organizacional y divulgación a toda la población en cada uno de los niveles, operativo, táctico y estratégico.

7.6 Mantenimiento

En un modelo integrador de gestión humana es fundamental entender que personas con competencias que "marcan la diferencia", es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener. Es por esto que, se deben implementar estrategias claras que apunten a estos enfoques (atracción, retención y desarrollo) y garanticen la permanencia y desarrollo de las personas dentro de Kosta Azul.

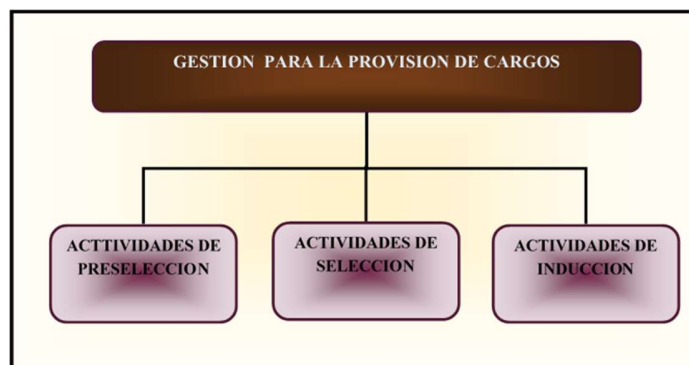
7.6.1 Atracción

Desde la atracción, se debe entender que, en la búsqueda constante de personal altamente capacitado, cada vez toma más fuerza la importancia de marcar la diferencia con los otros (empresas, organizaciones). Es el pensar y construir desde: Qué es eso que hace que el talento

humano quiera pertenecer en la organización y contribuir con sus capacidades y talentos al crecimiento y desarrollo organizacional. Para esto se debe tener claro (Sánchez, 2012):

- Política de contratación
- Políticas de compensación claras y atractivas
- Plan de carrera o promoción
- Flexibilidad

Para estructurar el proceso de preselección, selección e inducción tomando como referencia el manual de perfiles de cargos por competencias las actividades propuestas por el modelo de GTHPC del SENA para la gestión de provisión de cargos se diferencian tres actividades importantes:



*Ilustración 13. Actividades de la gestión para la provisión de cargos
Fuente GTHPC del SENA*

Identificación y fuentes de reclutamiento

Desde el 2011 el Ministerio del trabajo incorpora el Servicio Público de Empleo, con ayuda de las Cajas de Compensación familiar, el SENA, las alcaldías promueve el contacto entre empresarios y personas que buscan empleo para diferentes vacantes y perfiles, además, de este objetivo tienen como una de sus principales funciones la promoción en el desarrollo técnico de

los aspirantes, con lo que es de gran ayuda iniciar con la publicación de las vacantes en dichas oficinas. Esta herramienta se usaría para cubrir vacantes de nivel táctico y operativo.

Para vacantes a nivel gerencial y directivo es importante analizar de manera más detallada el medio por el cual se va difundir la vacante para lo cual existen opciones como las asociaciones de profesionales, oficinas de caza talentos especializadas, la red social Linked in premium, el empleo.com que además ofrece servicios de asesoría y reclutamiento de personal especializado.

En el caso que la vacante se halle desierta de candidatos o que la vacante no sea cubierta con los que se presentaron de manera inicial se acudiría a páginas de internet como el empleo.com, computrabajo.com, periódicos regionales y/o nacionales y las oficinas de servicios temporales.

Las fuentes que se usaran para la atracción y reclutamiento de personal son las siguientes: convocatoria interna, archivo de solicitudes, instituciones educativas, asociaciones profesionales, páginas de Internet externas, página de Internet de Kosta Azul, empresas de servicios temporales y cazatalentos.

Análisis de hojas de vida

Es claro que dentro de muchas organizaciones sea un proceso sin mucha relevancia y realizado por personal con poca experiencia y sin criterios para realizar una debida selección de las hojas de vida que entraran en participación por la vacante ofrecida.

Para el modelo Integral de Gestión Humana de Kosta Azul es un subproceso de gran importancia ya que el análisis de un candidato parte de la carta de presentación llamada hoja de vida, por lo cual se definen las siguientes condiciones para el análisis de los currículos.

Idoneidad de la analista: El analista debe estar una persona con un criterio ético y con el conocimiento adecuado para poder ser objetivo en el momento de seleccionar y descartar hojas de vida de los candidatos.

Criterios del análisis de hoja de vida: El analista de la hoja de vida debe tener claro aspectos como las expectativas que tienen el área que demanda el aspirante, estos criterios deben ser triangulados por las competencias y sus definiciones y buscarlas en la redacción de la hoja de vida del aspirante.

Entrevista de pre selección

Después de analizada la hoja de vida se realiza la entrevista de pre-selección la cual puede realizarse vía telefónica, Skype u otro medio tecnológico que puede ayudar a tener el primer contacto con el candidato.

En este proceso se debe hacerle llegar al candidato vía e-mail un nuevo formato de hoja de vida o solicitud de empleo el cual llevara preguntas que los formatos convencionales no incluyen y que deben estar enfocados de manera directa con el cargo específico, competencias, aspiraciones y motivaciones

Identificación candidatos preseleccionados

Métodos utilizados para la evaluación de las características de las personas aspirantes a ocupar cargos en la organización: entrevistas, pruebas técnicas, pruebas psicológicas, Referenciación, técnicas situacionales, etc. En cada método utilizado: quién(es) lo aplica(n), cuáles utiliza de forma específica (por ejemplo, cuáles pruebas específicas), qué ventajas y desventajas evidencia en cada método.

- Entrevista: basada en competencias a través de la metodología de incidentes críticos.
- Pruebas: psicométricas (batería 360° administrativo y comercial y caras); proyectivas (wartegg 8 campos, PDA, test hombre bajo la lluvia).
- Técnicas: prueba de destreza manual para operarios.
- Juego de roles y estudio de casos para cargos administrativos
- Referenciación y validación documental: Validación de la información contenida en los formatos de hoja de vida al igual que la validación de tópicos como experiencia, desempeño en trabajos anteriores, educación y formación entre otros.

La principal ventaja es la selección integral y objetiva de los mejores candidatos, disminuyendo la probabilidad de fracaso y error y la rotación de personal.

Vinculación

Formalización relación laboral: Aunque el proceso de formalización de la relación laboral es un proceso relativamente simple debido que básicamente se traduce en la firma de contratos y gestión de los demás documentos, en el MIGH de Costa azul es de suma importancia que se creen estrategias para buscar crear una afinidad con los futuros jefes y/o compañeros, labores o funciones puesto de trabajo con el fin que esto no sea una variable de deserción en las primeras semanas de trabajo.

7.6.2 Retención

Los constantes cambios de la economía y la competencia permanente hacen que las empresas generen estrategias que fidelicen cada vez más su talento humano; ya que la lucha por

el talento se ha convertido en el factor clave en cualquier economía. Cada vez es más importante contar con personal motivado, responsable y confiable.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se dan a conocer una serie de estrategias las cuales podrían permitir una Retención de Personal beneficiosa tanto para la organización como para el empleado, tomando en cuenta que el crecimiento personal y profesional va estrictamente relacionado con el crecimiento corporativo: (<http://google.over-blog.es/article-28522437.html>)

- Introducción al puesto
- Tutoría
- Encajando las habilidades del empleado en el puesto de trabajo
- Desarrollo Profesional
- Ganancias
- Diseñando estrategias de recompensas para el personal
- Creando un entorno laboral apropiado
- Abordar el absentismo
- Entrevistas de salida
- Retribución emocional
- Formación

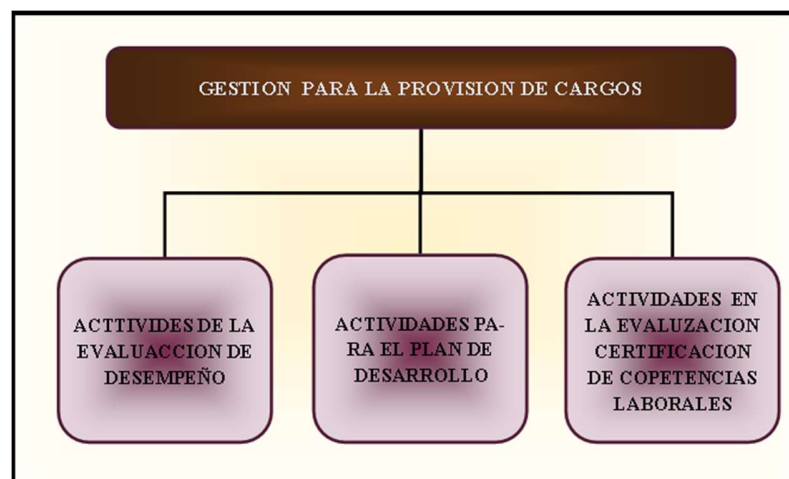
7.6.3 Desarrollo

Son aquellas estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial presente y futuro de los colaboradores de Kosta Azul. El desarrollo es efectivo cuando el trabajador ha alcanzado altos niveles de satisfacción laboral, de lo contrario será un tiempo y dinero perdido.

Gestionar al capital humano de una empresa ayuda al mejoramiento del clima organizacional, al incremento de la motivación, participación de los empleados y a que haya una mayor productividad. Es fundamental tener claridad sobre las áreas, procesos y competencias y/o conocimientos que se deben desarrollar y potencializar en las personas.

La política debe estar encaminada a generar opciones de mejora continua en los comportamientos y actitudes que optimicen el desempeño y crecimiento personal de los colaboradores de Kosta Azul, de acuerdo con las políticas organizacionales.

Dentro de las actividades propuestas por el modelo de GTHPC para la gestión para el desempeño y el desarrollo del capital humano se diferencian tres actividades importantes.



Las actividades para desarrollar en la evaluación del desempeño por competencias son:

- Definición de factores de evaluación (Funcionales, comportamentales, entre otros).
- Relación de competencias u objetivos a evaluar.
- Establecimiento de compromisos y evidencias.
- Definición de escala de valoración.

- Realizar evaluación del desempeño por competencias, teniendo en cuenta: las competencias del perfil, la cultura organizacional, la identificación de brechas (entrenamiento, técnicas, comportamiento).
- La evaluación del desempeño puede practicarse a nivel individual o por equipos, dependiendo de las políticas establecidas en la organización. Algunos de los métodos utilizados son co-evaluación, 180 grados, 360 grados.

Las actividades que desarrollar en el Plan de Desarrollo son:

- Identificar necesidades de capacitación y entrenamiento de los colaboradores teniendo en cuenta perfil del cargo, oportunidades del mercado, nuevas tecnologías, referenciación competitiva, evaluación del desempeño, entre otros.
- Diseño del plan de desarrollo (General – por áreas – plan de carrera), contemplando los siguientes métodos: Rotación de cargos, posiciones de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de proyectos, participación en cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, entrenamiento fuera de la Organización, estudio de casos, juego de empresas y centros de desarrollo interno, procesos de evaluación y certificación de competencias laborales.
- Evaluación y seguimiento al desarrollo del plan y al mantenimiento de las competencias, teniendo en cuenta aspectos como: Recursos, logística, idoneidad de los facilitadores, estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo.
- Establecer planes de carrera que muestren espacios de desarrollo ocupacional en los cuales puedan movilizarse los trabajadores, asociados a campos ocupacionales y áreas de desempeño.

Las actividades que desarrollar en la evaluación y certificación de competencias laborales son:

- Inducción y autodiagnóstico frente a la norma de competencia laboral
- Inscripción de candidatos.
- Establecimiento plan de evaluación y recolección de evidencias.
- Emisión de juicio de competencias.

Gestión de la compensación: estrategias de compensación, beneficios y retención

Establecer lineamientos para el reconocimiento de las competencias, que permitan atraer, retener, motivar y potenciar el talento humano, de acuerdo con la normatividad vigente y políticas de la organización.

Las actividades por desarrollar en esta fase son:

- Revisión de escala de salarios e incentivos frente al mercado laboral.
- Elaboración o ajuste programas de bienestar y beneficios de acuerdo con políticas de la organización y necesidades de los colaboradores.
- Inclusión al sistema de compensación interno de la organización, de las competencias alcanzadas, de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño y del proceso de evaluación y certificación.
- Ajuste de la escala de valoración de acuerdo con los factores definidos.
- Tener en cuenta la composición de las compensaciones: Factores internos (organizacionales): Perfil de cargos, política de gestión humana de la organización,

política salarial, política de reconocimiento de honorarios, desempeño, sindicatos y negociaciones colectivas, capacidad financiera y competitividad.

- Factores Externos: Normatividad vigente, situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida), situación del mercado de clientes, competencia del mercado, relación stakeholders.

Evaluación del impacto del Modelo Integral de Gestión Humana

Medir los resultados de la implementación del Modelo Integral de Gestión Humana dentro de un estilo democrático y participativo.

Las actividades que realizar en esta fase son:

- Establecimiento de indicadores y de estadísticas.
- Medición de resultados de la implementación del Modelo Integral de Gestión Humano, teniendo en cuenta los indicadores y procedimientos establecidos.
- Sistematización de resultados.
- Contrastación de resultados frente a la plataforma estratégica de la Organización.
- Cuantificación del valor agregado a la organización, como resultado de la implementación del Modelo Integra de Gestión Humana.

Sostenimiento del Modelo Integral de Gestión Humana y acciones de mejora

Generar acciones que permitan el mantenimiento de la Gestión del Talento Humano por Competencias.

Las actividades por desarrollar en esta fase son:

- Elaboración del plan de acción para el sostenimiento.
- Aseguramiento de la ejecución de los planes de desarrollo, procesos de evaluación y certificación de competencias laborales y planes de carrera.
- Aseguramiento de la ejecución de los planes de compensación y Programas de bienestar y beneficios.
- Retroalimentación al Manual de perfiles de cargos.
- Generación de oportunidades de participación en proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.
- Documentación de nuevos procesos o actualización de los existentes en concordancia con cambios del entorno y la Organización.
- Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

7.7 Cronograma y presupuesto plan de implementación

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
ago-17	Alineación estratégica y sensibilización implementación modelo GH Kosta Azul	Gerencia General, Gerencia de Planeación y Desarrollo, Dirección de Gestión humana, Consultor Experto.	\$1.000.000 Consultor estratégico.
sep-17	Construcción Plan estratégico Gestión Humana, objetivos, indicadores de medición, Análisis Diseño y Estructura Organizacional.	Director de Gestión Humana, Coordinador de Desarrollo Humano, Gerente de Planeación y desarrollo, Consultor Experto.	\$1.000.000 Consultor estratégico.
oct-17	Identificación y validación competencias organizacionales y de rol y niveles de desarrollo.	Director Gestión Humana, Gerente Planeación y Desarrollo, Coordinador de Desarrollo Humano, Grupo Identificador Competencias, Grupo Validador Competencias y Consultor Experto.	\$1.000.000 Consultor estratégico.
nov-17	Triangulación información competencias y estrategia con Diseño y Estructura organizacional	Director Gestión Humana, Coordinador Desarrollo Humano, Consultor Experto	\$1.000.000 Consultor estratégico.
dic-17	Divulgación y comunicación del modelo integral de gestión humana.	Director Gestión Humana, Gerente Planeación y Desarrollo y Consultor Experto	\$1.000.000 Consultor estratégico.
ene-18	Alineación modelo a las prácticas de atracción.	Director Gestión Humana, Coordinador de Desarrollo Humano	\$ 0
feb-18	Alineación modelo a las prácticas de retención.	Director Gestión Humana, Coordinador de Desarrollo Humano	\$ 0
mar-18	Alineación modelo a las prácticas de Desarrollo.	Director Gestión Humana, Coordinador de Desarrollo Humano	\$ 0

8 CRONOGRAMA

El siguiente cuadro describe las actividades que se seguirán a través del tiempo desde que se inicia con la preparación del proyecto hasta el momento de entrega del mismo.

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ene-17	Acercamiento y viabilidad del proyecto en la empresa	Estudiantes Especialización / Gestión Humana KA
feb-17	Caracterización de la empresa	Estudiantes Especialización / Gestión Humana KA
mar-17	Recolección información, diagnóstico inicial e identificación modelo actual de gestión humana	Estudiantes Especialización
abr-17	Socialización reconocimiento de la empresa e identificación de necesidades.	Estudiantes Especialización
may-17	Identificación y validación estructura de competencias e inicio diseño propuesta modelo de gestión humana	Estudiantes Especialización, gestión humana y líderes de proceso.
jun-17	Estructuración modelo de gestión humana integral	Estudiantes Especialización
jul-17	Comunicación y difusión propuesta modelo de gestión humana integral	Estudiantes Especialización

*Cuadro 8. Cronograma de actividades
Fuente. Elaboración propia*

9 CONCLUSIONES

Después de terminado el Modelo de Gestión Humana para Kosta Azul se puede concluir lo siguiente:

A partir del diagnóstico del modelo actual de gestión humana y tomando como referencia al autor Leonard Mertens desde los modelos de gestión humana y a los autores Doménec Melé y Luis Hernando Valencia desde el concepto de desarrollo humano, se evidencia un modelo funcionalista, basado en un saber hacer, cuya finalidad es el crecimiento organizacional, sin embargo, aunque no es contemplado de manera integral por el colaborador, hay intencionalidad manifiesta en algunas de sus actividades teniendo en cuenta el desarrollo humano.

Los macroprocesos de gestión humana (Mejía, 2015) que aplica Kosta Azul aun no alcanzan los objetivos para lo que fueron desarrollados desde la teoría, esto debido a que aun el formalismo que entrega la estructura organizacional mecanicista no le permite desarrollar nuevas propuestas que permitan a la organización integrarse como un todo. De hecho, es posible que aún desde la dirección no se tenga completa certeza de la importancia de definir las practicas relacionadas a cada macroproceso en busca del desarrollo organizacional.

La gestión humana en Kosta Azul tiene muchas prácticas que están beneficiando a los colaboradores y que de cierta forma tienen un carácter de motivacional en busca de satisfacer las necesidades humanas sin embargo están funcionando de manera aislada a al desarrollo organizacional (Chiavenato, 1999) los cuales deberían estar integrados con el objetivo de la empresa.

Integrar las competencias al Modelo Integral de Gestión Humana es la base por la cual la administración lograría que entre todos los candidatos que se logran atraer después de una convocatoria elegir el que mejor se adapte no solo a las funciones de la compañía sino a al clima organizacional, a la filosofía de la organización y a los mismos objetivos de la empresa por lo que es importante a la hora de diseñar las competencias la pertinencia con los lineamientos estratégicos según lo plantea Hoyos (2010).

El Modelo Integral de Gestión Humana propuesto tiene como base el concepto de las competencias pero la metodología sobre la implementación tiene una secuencia lógica planteada por el SENA (2013) la cual permitiría a la empresa emprender el camino de la certificación de los procesos debido a que esta metodología está avalada por el ICONTEC.

10 RECOMENDACIONES

De acuerdo a la fase de diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la organización Kosta Azul en conjunto con los referentes teóricos consultados y al evidenciarse sus prácticas funcionalistas enfocadas en el hacer, lo que inhibe el desarrollo humano en los colaboradores y a su vez el desarrollo organizacional y desde estos resultados, se sugiere a la compañía la implementación de un modelo integral de gestión humana basado en competencias que promueva el desarrollo del personal teniendo en cuenta a los colaboradores de manera integral desde su saber ser y estar, valorando de manera conjunta sus motivaciones, capacidades, rasgos de personalidad, talentos, aptitudes y actitudes para impactar integralmente desde su saber hacer y conocimientos los objetivos organizacionales.

El Modelo Integral de Gestión Humana que se sugiere debe estar sujeto al marco teórico que se plantea en la presente investigación debido a la concordancia que esta tiene con la planeación estratégica por lo que le daría a Kosta Azul la oportunidad de crear una sinergia entre los colaboradores y los objetivos de la compañía esta sinergia favorece tanto el desarrollo organizacional como el desarrollo humano.

Por otro lado, es importante que no se pierda de vista la metodología que plantea el SENA debido que esta propende un plan de acción que puede ser certificado por el ICONTEC con lo que la organización ganaría un reconocimiento en el sector de la confección y las demás empresas de la región.

11 REFERENCIAS

- Aida Florencia Medina Lorza, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *EG, Estudios Gerenciales*, N° 28(122).
Obtenido de
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1159/html
- Alles, M. (s.f.). *Gestión por competencias El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A.
- Alvarez, C. E. (2010). *Metología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Enfoque en Ciencias Empresariales* (4a Edición ed.). Mexico D.F., Mexico: Limusa. Recuperado el 24 de Abril de 2017
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal* (Segunda edición ed.). (A. g. M., Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 29 de Mayo de 2017
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). McGraw Hill.
Recuperado el 18 de Junio de 2017, de
<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Domínguez, M. J., Díaz, Y. P., & Sanchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. (N° 10).

Engels, F. (1876). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Alemania:

Marxists Internet Archive, noviembre de 2000. Obtenido de

<https://www.marxists.org/espanol/m-e/1870s/1876trab.htm#topp>

Florez, L. H. (2013). *Importancia del modelo de gestión humana por competencias en la gerencia de hoy*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Gallego, M. (Agosto - Septiembre de 2000). Gestión humana basada en competencias. *Revista Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1026/926%253A%253Apdf>

García, Solarte, M. (Diciembre de 2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Universidad del Norte. Colombia*.

Granada, L. R., & González, J. A. (Septiembre de 2004). El sector de la confección en el departamento de Risaralda. *Revista Paginas; Revista Academica e Institucional de la U.C.P.R.*(Num. 69), 118-143. Recuperado el 14 de Junio de 2017, de <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/413>

ICONTEC. (12 de Diciembre de 2007). Norma Técnica Colombiana NTC 5581 Programas de Formación Para el Trabajo. Requisitos. *Norma Técnica*. Bogotá, Colombia.

Londoño, L. P., & Roman, S. M. (Febrero de 2013). Diagnostico y planeación de la comunicación estratégica de la empresa Kosta Azul. *Proyecto de grado*. Pereira, Risaralda, Colombia: Universidad de Manizales.

- Mejía, L. H. (2015). Gestión Humana en Organizaciones de Educación Superior: “Una aproximación a la Gestión Humana, en Universidades públicas y privadas en Colombia”. 46. Recuperado el 18 de Junio de 2017
- Melé, D. (Noviembre de 1991). Desarrollo humano y teorías de la organización. (*DI N° 224*), 14. Madrid, España: IESE Business School Universidad de Navarra. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0224.pdf>
- Muñoz, O. M., Henao, R. N., & Toro, J. S. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas de Antioquia*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Revista Dinero. (4 de Abril de 2006). La gestión del talento y el negocio. *Revista Dinero*. Recuperado el 13 de Abril de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/la-gestion-del-talento-negocio/35139>
- Revista Dinero. (2 de Febrero de 2017). ¿Colombia afronta una crisis de mano de obra calificada? *Revista Dinero*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impresapais/articulo/escasez-de-mano-de-obra-en-calificada-en-colombia-2017/242020>
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera Edición ed.). (M. d. Anta, Ed.) Mexico D.F., Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 08 de Julio de 2017
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico D.F., Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 08

de Julio de 2017, de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Sánchez, B. Y. (12 de 05 de 2012). La Selección de Personal, Algunas Consideraciones Frente a sus Prácticas. 14. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de Medellín.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2013). Clasificación Nacional de Operaciones. *Norma Técnica*. Bogota D.C., Colombia.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2013). *Gestión de Talento Humano Por Competencia "GTHPC" -Metodologia-*. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Bogota D.C.

Recuperado el 24 de Abril de 2017, de

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Documentos/Documentos_complementarios/Actividad%20de%20Aprendizaje%201/Metodolog%C3%ADa%20SENA%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20por%20Competencias.pdf

Torres, W. H. (2010). Diseño del Perfil del Cargo Basado en Competencias. *Revista universidad EAFIT, Vol. 46(Nº 159)*, 11-30.

Verástegui, C. (2006). *Importancia del sistema de gestión humana por competencias en un mundo cambiante para la obtención de resultados superiores en los puestos de trabajo*.

Chia: Universidad de la Sabana.

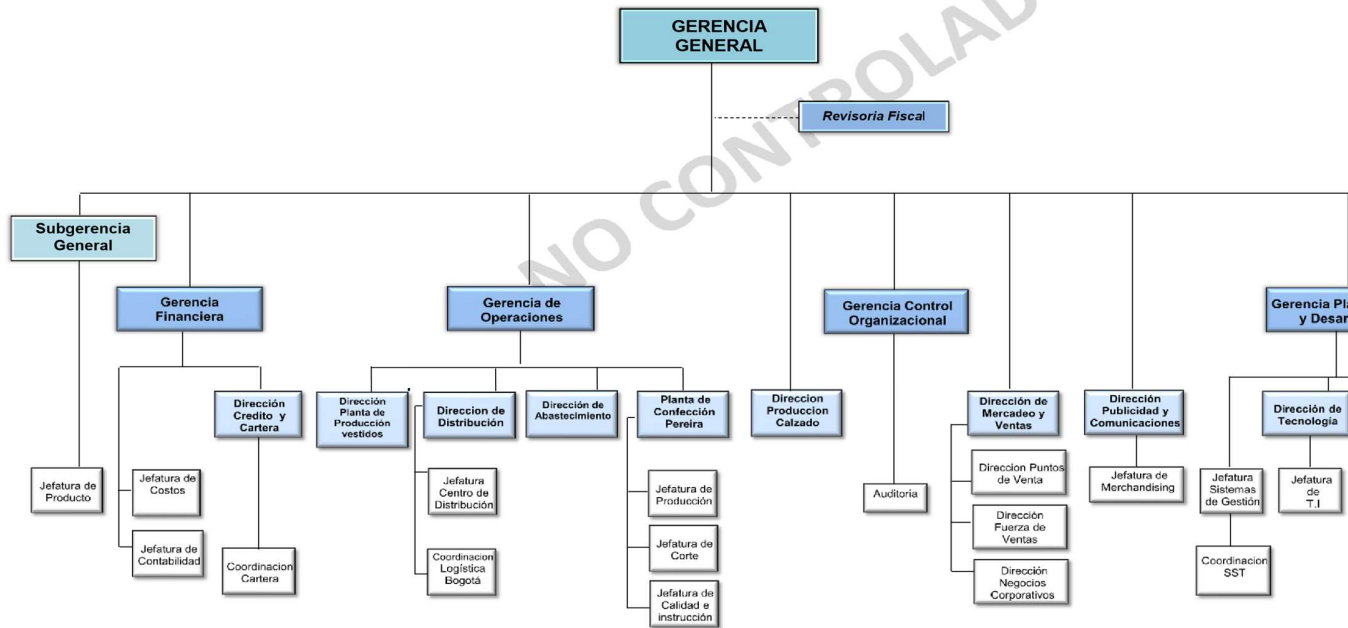
12 ANEXOS

12.1 Anexo 1. Formato de observación no participante

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y SUS PRÁCTICAS EN LA EMPRESA KOSTA AZUL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN HUMANA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	
FORMATO DE OBSERVACION NO PARTICIPANTE	
EMPRESA	
FECHA	
HORA	
PROCESO A OBSERVAR	ATRACCIÓN RETENCIÓN DESARROLLO
CARGO DE PERSONA A OBSERVAR	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	
OTROS APUNTES:	
NOMBRE Y FIRMA OBSERVADOR:	

12.2 Anexo 2 Organigrama general

	ORGANIGRAMA GENERAL	CODIGO: GG-OT-003 VERSIÓN: 09 Página 1 de 1
ESTADO:		



FECHA E ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: de Diciembre

Ela	R	Ap
C	C	C
F	F	F

