

LAS COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS DE LOS CARGOS DE INDUSTRIAS
BÁSICAS DE CALDAS S.A

PAULA ANDREA CARMONA HURTADO

Proyecto de Intervención para optar al Título de:
Especialista en Gerencia del Talento Humano

ASESOR:

Hector Mauricio Serna

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

Año 2015

Química Básica Colombiana, **Industrias Básicas de Caldas** y Químicos del Cauca conforman un grupo de Empresas químicas dedicadas hace 30 años a la producción de ácido sulfúrico, ácido sulfónico y sus derivados, con plantas de producción en los municipios de Caloto, Cauca y en la ciudad de Manizales. Industrias Básicas de Caldas nace en el año 1988 y se localiza a 18 Km de la Ciudad, en el Sector La Manuela; el producto que produce (ácido sulfúrico) tiene usos y aplicaciones indispensables, entre los que se destacan la fabricación de baterías para carros, la purificación de ácido cítrico, la producción de sulfatos de hierro, cobre, magnesio, manganeso y aluminio (indispensable para el tratamiento de agua para el consumo humano), la neutralización de aguas y la producción de fertilizantes.

La política integral se basa en el compromiso con la calidad, la satisfacción de los clientes, el desarrollo integral del talento humano, la protección del medio ambiente y el control de los riesgos que afecten la salud humana o el entorno ambiental, en coherencia con esta política IBC se encuentra certificada con la normas ISO 9001 e ISO 14001 y se encuentra vinculada a la iniciativa de Responsabilidad Integral en Colombia; actualmente cuenta con 44 empleados y 33 cargos creados.

Contenido

| | |
|----------------------------------|----|
| Introducción..... | 5 |
| Justificación..... | 7 |
| Planteamiento del Problema | 9 |
| Marco Teórico..... | 19 |
| Método de Diagnóstico..... | 33 |

Lista de Tablas

| | | |
|---------|---|----|
| Tabla 1 | Conceptos de Competencia..... | 24 |
| Tabla 2 | Componentes del Manual de Descripción de Cargos | 38 |
| Tabla 3 | Componentes del Manual de Roles de Brigadistas | 39 |
| Tabla 4 | Propuesta de Intervención | 44 |
| Tabla 5 | Plan de Verificación del Modelo..... | 47 |
| Tabla 6 | Presupuesto..... | 51 |
| Tabla 7 | Diagrama de Gantt | 53 |

Introducción

Las competencias específicas de los cargos y roles deben estar claramente identificadas y conocidas por el área de talento humano, la persona que ejerce el cargo o rol y el jefe inmediato del mismo, los componentes visibles de cada una de ellas permite conocer el desempeño de los colaboradores y por ende, el desarrollo organizacional.

Las Empresas viven en un constante, acelerado y complejos cambios económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales y las personas son la parte fundamental del sistema empresarial, por lo tanto son las principales llamadas a estar en la vanguardia, en la actualización de conocimiento, habilidades y competencias, estas tres características permiten a una empresa competir entre grandes mercados y permanecer rentablemente en el tiempo.

El presente proyecto de Intervención, se planteará para la Empresa Industrias Básicas de Caldas S.A, con el interés de identificar y diseñar las competencias laborales específicas de los cargos, se le da importancia a estas competencias ya que son conocimientos, habilidades y comportamientos fundamentales para el desarrollo efectivo de los cargos y por ende, para el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Se encontrará una estructura teórica que permitirá ubicar al lector en contexto con el tema abordado, un diseño metodológico elaborado y aplicado directamente en la organización, un análisis de los resultados y por último una propuesta especializada para el montaje de un modelo de gestión por competencias.

La identificación de las competencias estará basada en el enfoque conductista y funcionalista, el primero se basa en la identificación de competencias del “ser”, sus cualidades y comportamientos y el segundo estará enmarcado en las funciones del cargo o rol.

El instrumento utilizado será la entrevista abierta y personalizada con cada colaborador, donde a través de una serie de preguntas se identificará y describirá cada una de las funciones que cumple dentro de la organización.

Como se nombró anteriormente, con la identificación de las competencias la propuesta de intervención se basará en la importancia de implementar todo un modelo de gestión por competencias, esto incluye el desarrollo de los subprocesos basados en estas; en resumen, lo que se quiere alcanzar es potencializar el talento humano y responder desde el área de recursos humanos con aseguramiento de personal competente para ejercer y desarrollar los cargos específicos de la organización, porque el talento humano es el principal motor del éxito organizacional.

Justificación

La gestión del talento humano no solo debe ser de carácter técnico, puesto que parte de la problematización del ser humano en la organización, desde el reconocimiento e identificación de aquellos aspectos que conforman una competencia, las cuales se evidencian desde el ser y hacer y en las correspondientes prácticas de talento humano.

Las competencias se han convertido en el tema central, de reflexión y debate cuando se trata de implantar políticas en torno al personal, también requieren de constante revisión y cambios, a medida que la organización avanza y se desarrolla las competencias también varían.

Cabe resaltar, que el desarrollo de las competencias aparte de formar personas calificadas para el mundo laboral, propende por el desarrollo integral de los seres humanos, allí aportamos a la quinta y última necesidad que explica Maslow en su jerarquía de necesidades “Autorrealización” (Maslow, 1990) aquella necesidad de desarrollo personal y profesional, de crecimiento y utilización de potencial.

El modelo de gestión por competencias, permite a la empresa entrar en una ventaja competitiva, bien sabemos, que el éxito de una organización se basa en la calidad, en un equipo humano competente y en una relación social y ética con todos los grupos de interés. Cuando se cuenta con personal ubicado en los cargos adecuados, la efectividad, la innovación y la creatividad se convierten en pilares característicos de una organización.

El interés fundamental de implantar un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral el talento humano, a través del aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades.

Cuando se habla del tema de competencias, generalmente se centra la atención en el actuar técnico desde la creación de conocimiento, pero poco se habla de las competencias personales necesarias para desarrollar dichas competencias funcionales; por lo tanto, esta investigación permitirá identificar y describir aquellas competencias del ser y hacer de cada uno de los colaboradores y proponer el impacto que generan al incorporarse en todos los subsistemas del proceso de Gestión Humana.

Otro factor importante, es el papel que cumplen las interacciones sociales en el desarrollo de las competencias, por su intercambio de información, conocimientos, ideas, habilidades que, junto con sus costumbres, creencias y valores conforman el paso a paso de cómo desarrollarlas.

Por la presente justificación y muchos más lineamientos que se desarrollarán en esta investigación, se considera que, Industrias Básicas de Caldas debe iniciar a implementar todas sus prácticas de talento humano, metas y objetivos estratégicos basados en las competencias específicas de los cargos que lo componen.

Planteamiento del Problema

Las empresas necesitan estar actualizadas y preparadas para los cambios que se presentan constantemente en el mundo del trabajo, por tal razón, se requiere de personas con comportamientos que guíen el éxito de los cargos en la organización. Alles, en su obra Diccionario de Competencias (Alles, 2009), habla de los pasos necesarios para implementar un modelo de gestión por competencias “1. Definir la visión y misión de la empresa, 2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, 3. Prueba y validación de las competencias de los cargos, 4. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.”

Industrias Básicas de Caldas, actualmente tiene identificadas y socializadas las competencias genéricas (Trabajo en equipo, motivación por el logro, orientación al cliente, comunicación efectiva, relaciones interpersonales) al igual que su misión y visión organizacional, pero se evidencia ausencia de competencias específicas, además, no se tiene construido un instrumento que permita la identificación y desarrollo de las mismas para los actuales y futuros cargos que puedan surgir en la Compañía. Es de gran importancia que todos los procesos que componen el área de gestión humana estén basados en un modelo de gestión por competencias, pues desde allí, parte la efectividad de los objetivos personales, laborales y sociales de los colaboradores;

Con esta claridad, el presente proyecto responderá a la identificación y desarrollo de competencias específicas de los cargos.

Durante años, el Departamento de talento humano ha tenido grandes transformaciones en su quehacer, inicialmente se caracterizaba por el área responsable de las actividades de bienestar social, esto incluía las celebraciones, la logística de éstas, el área donde se escuchaba toda clase de quejas y reclamos y se encargaba de solucionarlas, con los grandes cambios en mundo del trabajo los gerentes del talento humano se reevaluaron y reflexionaron sobre su equivocada forma de administrar el talento humano, se inicia con la incorporación de otra ideología de que el área de gestión de talento humano debe convertirse en un área socio-estratégica, donde su responsabilidad está ligada a garantizar el personal competente para alcanzar el cumplimiento de la estrategia de la organización, desvirtuar las prácticas antiguas ha sido un proceso lento en el que muchas de las organizaciones actuales no han trascendido a lo realmente requerido por el contexto actual.

Este proyecto pretende conectar las competencias de cada uno de los colaboradores con la estrategia de la organización, las actividades actuales de talento humano deben estar entrelazadas con las estrategias, objetivos e indicadores, impactando de esta manera la estrategia de la organización a través de resultados tangibles. Si un colaborador no posee las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera como un buen elemento por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, potencializarlas y por su bienestar personal y de la organización ubicarlo en el cargo correcto.

La gestión por competencias no se debe implementar como una “moda”, el gran reto es convencer a todos los niveles de la organización de que es un modelo de alto impacto y de excelentes resultados económicos cuando se implementa con gran transparencia y rigurosidad.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias laborales específicas de los cargos de Industrias Básicas de Caldas S.A?

Objetivo: Diseñar las competencias específicas de los cargos de la Empresa Industrias Básicas de Caldas S.A.

Objetivos Específicos

- Clasificar los niveles jerárquicos de la organización
- Construir un instrumento de intervención y entrevista que permita la validación de las competencias
- Definir cada una de las competencias específicas del cargo
- Clasificar el estado de desarrollo de las competencias en cada uno de los colaboradores

- Construir un plan de fortalecimiento o desarrollo de las competencias específicas.

Antecedentes

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “Hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como Critica Incidente Tecnique, orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos (Mertens, 1996) dentro del marco del seminario internacional “Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.

Actualmente, los criterios de evaluación de desempeño no se centran en la observación de conductas, sino en el análisis de las competencias que las personas son capaces de desarrollar en la empresa donde laboran o fuera de ella, convirtiéndose en un componente fundamental para el incremento de la productividad organizacional.

El desempeño en el puesto de trabajo, depende en gran medida o lleva a determinar el perfil del mismo, teniendo como objetivo “precisar cuáles son las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos para determinado puesto de trabajo” (Leboyer, 1997) , y para definirlo, hay que tener en cuenta la descripción del puesto, las áreas de resultados, las situaciones críticas para el éxito en el cargo, los requerimientos objetivos, el entorno social y las competencias conductuales.

La descripción del puesto implica identificar los factores críticos de éxito en determinado puesto de trabajo, diferente cuando se tiene en cuenta las áreas de resultado, ya que significa

Entender que cada puesto debe conseguirse mediante su ejercicio correcto y a partir de un conjunto de resultados específicos o a partir de un cuerpo de conocimientos presentado como un marco global de destrezas y conocimientos.

De allí la necesidad de reconocer situaciones donde el ocupante del puesto debe poner en juego sus destrezas y capacidades, conocimientos y experiencias a través de aquellas características personales y/o profesionales que se pueden comprobar de manera objetiva y no estén sujetas a evaluación.

Para algunos funcionarios del SENA el Sistema de gestión del talento humano basado en competencias tiene como estrategia fundamental la concertación entre representantes de los empresarios, trabajadores, consultores, educadores, investigadores y del gobierno, con el fin de cualificar el talento humano Colombiano; por cual se le dio el aval al SENA para que fuera la única entidad encargada de certificar las competencias funcionales de los trabajadores, a éste programa lo llamaron “Colombia Certifica”.

En Colombia se ha venido avanzando en el tema de competencias, a través de adaptaciones del modelo británico desde el año de 1996, existen tres corrientes predominantes en materia de competencias: la conductista, la constructivista y la funcionalista; de las cuales en Colombia se

Definió aplicar la última teoría, analizando las funciones productivas del sector a partir de la definición de la misión de los cargos. Para la autora del artículo, una competencia laboral es “la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo, es decir, las competencias son un saber hacer en contexto específicos.” (Romero, 2005)

En 1999, una investigación Manizaleña tuvo como principal motivación el reconocimiento de las personas en el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el Talento Humano:

Está demandando de quienes lideran el área de recursos humanos el desarrollo de competencias que respondan a los nuevos retos. Se realizó una revisión de esta clase de investigaciones en otras latitudes y se concluyó que existen diferentes tipologías de competencias para los profesionales del área de recursos humanos, que no existen estudios de competencias específicas para los gerentes de éstas áreas y que se puede construir un modelo de gestión por competencias a través de un análisis cualitativo. (Hernández & Naranjo, 2004)

La metodología que se utilizó fue la hermenéutica y arrojó resultados positivos los cuales se basaron en cuatro categorías y 18 competencias, como a su vez se identificaron los valores de los gerentes de talento humano y el diccionario de competencias.

Finalizando con la revisión histórica del tema de competencias, cabe resaltar el artículo Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera (Zapata & Ortega, 2012) el propósito de este artículo fue contribuir al conocimiento sobre la medición de la relación entre variables como la productividad y aquellas relacionadas con el conocimiento y dominio del puesto de trabajo, para el caso de una empresa textil del Departamento de Antioquia. El estudio corresponde a un diseño de investigación correlacional explicativo, explica el 63% de la variabilidad de la productividad y se concluye que la competencia tecnológica evaluada incide en la variación de la productividad entre los trabajadores, a través de su componente “reparación de la tecnología”. Igual se evidencia el aporte de la experiencia a la productividad, fundamentalmente en los primeros años de trabajo. Los autores proponen dar continuidad con la incidencia de los factores organizacionales y de comportamiento del individuo en la variabilidad del rendimiento.

Marco Teórico

“Las Personas son en la actualidad

El recurso que más puede crear o destruir una organización”

B. Becker

Maslow expone en la cima de la pirámide de las necesidades humanas la Autorrealización y parte de la idea de que el hombre es un todo integrado y organizado y cualquier motivo que afecte un sistema afectara la persona. El autor considera que todas las personas tienen un deseo intenso de realizar completamente su potencial para así alcanzar el nivel de la “autorrealización”.

Las organizaciones están compuestas por personas adultas con múltiples capacidades, talentos, habilidades; es allí donde los promotores del talento humano deben establecer estrategias para ayudarles a ser más perfectamente lo que ya son, a actualizar y a realizar más plenamente lo que son en potencia.

Considerando su visión humanista, Maslow afirmaba que “los seres humanos no solo desean sentirse bien sino que también quieren hacer bien a los demás”, sus competencias

Funcionales y del ser permiten enriquecer los cargos de las organizaciones, sentir satisfacción interna y aportar a la organización desarrollo óptimo de los procesos.

Abordando entonces el tema central, vale la pena iniciar con la definición de Competencia Laboral, Según la Organización Internacional del Trabajo:

Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Oficina Internacional del Trabajo, 1997)

Las competencias laborales, son una sumatoria del saber, saber ser y saber hacer. Se puede considerar que la OIT resalta la importancia de la experiencia (saber hacer) en el tema de competencias laborales. Frente a esta situación, lo que se propone es un modelo de formación integral donde el propósito es que las personas aprendan a ejecutar la tarea eficientemente y simultáneamente fortalezcan sus competencias del ser, para que puedan responder en términos de eficiencia, idoneidad, responsabilidad y sentido ético, a las demandas del trabajo y de la organización.

Teniendo en cuenta la postura de la OIT y considerando la importancia de que el proceso de gestión humana debe desarrollar un modelo de gestión por competencias, el cual no debe ser asociado a procesos de grandes multinacionales, sino que se relaciona con empresas de cualquier tamaño que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método, Elliot Jaques plantea frente a este concepto:

La capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible los resultados, el autor señala tres elementos en la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. (Jaques & Cason, 2008)

Este modelo, permite un aprovechamiento al máximo del talento humano de una organización, como bien lo dice el autor, engloba un conjunto de procesos mentales, motivaciones, conocimientos académicos y experiencias que permiten enriquecer las actividades diarias e incidir en la creatividad e innovación, permitiendo el éxito y el posicionamiento de la Empresa en el mercado, es por esto que la gestión por competencias es una gran apuesta para la creación de valor a través de capital humano.

Otras posturas sobre competencias hacen referencia a:

Una característica subyacente de un empleado, es decir, un motivo, un rasgo , una habilidad, un aspecto de la imagen de sí mismo, un rol social o un conocimiento que resulta en una actuación eficaz y/o superior en un trabajo específico. (Boyatzis, 1982)

(Dubois, 1993) complementa esta definición considerando que es “la capacidad del empleado de alcanzar o exceder los requisitos de un trabajo mediante un nivel esperado de calidad dentro de los límites del ambiente de la organización.”

Para los procesos de selección de personal, se tienen en cuenta los:

Repertorios de comportamientos entre varias personas, para identificar quien denomina mejor que otra alguna(s) competencias, lo que las hace eficaces en situaciones determinadas. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Ponen en práctica las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Leboyer, 1997)

De forma técnica, sencilla, clara y concreta los cuatro principales pasos para iniciar con un Modelo de gestión por competencias, son (Alles, Diccionario de Comportamientos, 2004):

1. Conocer el negocio, la estrategia y el plan de negocios
2. Tener un diseño organizacional bien estructurado, con una buena definición de perfiles de puestos de trabajo
3. Integración del área de recursos humanos con el resto de áreas.
4. Coordinación de todas las políticas de recursos humanos con cada uno de los subprocesos.

Conociendo las múltiples definiciones de competencias, es de gran utilidad tener claridad sobre la diferencia del concepto de competencia con otros conceptos que pueden llegar a ser confusos para los interesados en el tema.

Tabla 1 Conceptos de Competencia

Fuente: (Tobon, 2004)

| CONCEPTO | DEFINICIÓN | DIFERENCIA CON LAS COMPETENCIAS |
|----------------------|--|--|
| Inteligencia | Estructura general mediando la cual los seres vivos procesan la información, con el fin de relacionarse con los entornos en los cuales se encuentran inmersos, con base en procesos de percepción, atención memoria e inferencia | Son propias de los seres humanos y constituyen una puesta en actuación de la inteligencia en procesos de desempeño específicos, ante actividades y problemas, buscando el mayor beneficio. |
| Conocimientos | Son representaciones mentales frente a diferentes hechos | Las competencias se basan en el conocimiento, pero además implican la puesta en acción de este con autonomía, creatividad y con fines específicos. |
| Aptitudes | Son potenciales innatas que los seres humanos poseen y que necesitan ser desarrolladas | Las competencias son actuaciones que se basan en el desarrollo efectivo de las |

| | | |
|--------------------|--|---|
| | mediante la educación (Murillo 2003) | aptitudes y su puesta en acción en situaciones concretas, con el fin de comprender y resolver problemas |
| Capacidades | Son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices, fundamentales para aprender. Son el desarrollo de aptitudes | Las competencias implican capacidades con el fin de llevar a cabo una actividad desde una actuación idónea con un alto grado de probabilidad |
| Destrezas | Son habilidades motoras requeridas para realizar ciertas actividades con precisión. | Las habilidades motoras integran el conocimiento, los procedimientos y las actitudes en la búsqueda de objetivos. |
| Habilidades | Consisten en procesos mediante los cuales se realizan tareas y actividades con eficacia y eficiencia. | Las competencias son procesos que se ponen en acción buscando eficacia y eficiencia, pero además integran responsabilidad por las acciones y desempeño basado en indicadores. |

| | | |
|------------------|--|---|
| Actitudes | Son disposiciones afectivas a la acción, impulsan el comportamiento en los seres humanos | Las competencias se componen de tres saberes, saber conocer, saber hacer y saber ser, este último enmarca la actitud de las personas. |
|------------------|--|---|

La gestión por competencias se desarrolla bajo el esquema del proceso de gestión del talento humano que posee la organización, este proceso se define como un “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo, la motivación y mantenimiento de los empleados.” (Chiavenato, 2003)

Gestión del talento humano es un área que ha luchado durante décadas por posicionarse y ser vista como un socio-estratégico en las organizaciones y no como un departamento de apoyo. En la actualidad, muchos de los empresarios han sido conscientes que el éxito de una organización depende de la forma en que se administra la gestión del talento humano, pues es allí donde plasman y se desarrollan las semillas del conocimiento, la creatividad y el desarrollo de las organizaciones.

Dentro del proceso, se desarrollan competencias bajo diferentes modelos, entre estos se encuentra el funcionalista y el conductismo; este último centra las competencias en la persona, en sus cualidades, sus comportamientos y su “ser” como tal. Novick plantea el modelo de competencias desde el conductismo como objeto de estudio del comportamiento de aquellas personas que desempeñan el mismo puesto, los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen atendiendo a los atributos y características de dichas personas (Novick & Gallart, 1997), bajo este enfoque el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales.

Para los conductistas, estas características representan el foco principal del desempeño laboral de los trabajadores, las competencias están compuestas por las motivaciones, actitudes, habilidades, rasgos de personalidad, estas características se evalúan por su comportamiento observable. Para la Empresa objeto de estudio las competencias conductuales cumplen un papel fundamental por su visión altamente humanista y reconocedora de la importancia de los rasgos de la personalidad en el desarrollo de las funciones y el alcance de los objetivos particulares y colectivos.

Por otro lado, el enfoque funcionalista centra las competencias en los requerimientos del cargo, los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un desempeño satisfactorio.

Este enfoque toma como referente las posturas de la Escuela Funcionalista de sociología, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertas en constante interacción con su entorno, al mismo tiempo integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Estudiar una función en la organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, ya que como han defendido Comte, Durckheim y otros sociólogos funcionalistas utilizando una analogía con el cuerpo humano, “para estudiar un órgano como el corazón, debe analizarse de qué modo este se relaciona con las demás partes del cuerpo.”

Las competencias funcionales son la base y el paso a paso del desarrollo de los cargos en las empresas, los procesos y procedimientos deben estar estandarizados, bien se sabe que las personas son necesaria pero no son indispensables para las organizaciones y ante los constantes cambios se debe tener claramente documentado y socializado las funciones para llevar la ejecución efectiva de las mismas, a su vez, permite realizar retroalimentación al desempeño de los colaboradores, incentivar, motivar, mejorar y desarrollar la empresa en tiempo y espacio.

Comenzar a pensar en trabajar bajo modelos de competencias, es fundamental conocer antes de su inicio la estructura organizacional, la cual se conforma por tres niveles: El nivel Estratégico generalmente incluye directivos y gerentes, “Es un proceso de formulación de estrategias organizacionales, la cual busca la inserción de la organización y de su misión en el entorno en

que se desenvuelve.” (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones , 2011)

Es el proceso continuo, sistemático y con el mayor conocimiento posible del futuro, que permite tomar decisiones actuales que involucran riesgos; organizar sistemáticamente las actividades necesarias para la ejecución de esas decisiones y, a través de una retroalimentación organizada y sistemática, medir el resultado de esas decisiones frente a las expectativas esperadas (Rodrigues, 2002)

Este nivel es el encargado de definir el norte y la dirección de una organización, de implantar las estrategias para el alcance óptimo de este, es importante que el centro de su gestión no esté basada en las ventas y la satisfacción de cliente, el verdadero éxito de este nivel engloba el conocimiento, la gestión y la planeación de todos los departamentos de la organización, debe conocerla tanto por dentro como por fuera de una manera tan clara que no lo desvíe del camino, y tener todo tan organizado como si fuera la casa propia.

Después del nivel estratégico, continua el nivel Táctico, “representa la tentativa de la organización de integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia adoptada, para orientar al nivel operacional en sus actividades y tareas, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, 1994)

Son los mandos medios de la organización el intermedio entre el estratégico y el operativo, los integrantes de este nivel deben apropiarse de las estrategias que plantea el nivel gerencial y directivo para desarrollarlas a través de la responsabilidad que tienen con los Departamentos y/o procesos, las personas que están en este nivel tienen la función de alcanzar los objetivos y el desempeño máximo del área correspondiente y no de toda la organización como tal, su gran reto es poner en sincronía los procesos, planes, programas, actividades que desarrolla la gente del nivel operativo con las expectativas del nivel estratégico, esta importante alineación es clave para la comunicación asertiva, el éxito organizacional y el posicionamiento de la Empresa en el mercado.

Por último, existe el nivel Operativo, en el cual se encuentran todas las personas que ejecutan de forma directa las actividades “terminales”, están involucrados con la ejecución de los procesos de la organización, es un nivel fundamental que requiere de competencias y habilidades operativas claramente desarrolladas y entrenadas para ejecutar de forma eficaz los procesos, programas y actividades que plantea el área estratégica y táctica.

Según Chiavenato “la realización del trabajo debe estar seguida por rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los

recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones.” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006),

Conociendo entonces, la estructura de la organización y los modelos de competencias, el eje inicial y central del modelo es crear los perfiles de cargos:

Modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la Empresa e implica las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Para definir un perfil por competencias se definen claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia, las cuales son diferentes por empresas y hasta por cargos. (Alles, Diccionario de Comportamientos, 2004)

Cabe anotar que la identificación de competencias está estrechamente relacionada con la construcción de los perfiles de cargos, el cual es un documento “obligatorio” que debe construir el área de recursos humanos junto con la persona que desempeña el cargo o rol y su jefe

Inmediato, este proceso requiere de constante revisión y actualización. La persona encontrara allí una especie de personalidad de su quehacer en la organización.

Método de Diagnóstico

El estudio del presente proyecto es **Retrospectivo**, ya que se parte del análisis de un comportamiento organizacional de meses atrás, frente a las competencias específicas, están dirigidos a determinar “como es” y “como está” la situación de las variables que se estudian en la población seleccionada, estudia la presencia o ausencia de algo, quienes son los directamente afectados, donde y cuando. Se utiliza un diseño **transversal** porque una de las fases del proyecto es capturar información en un momento determinado con la aplicación de los instrumentos, se aplican una sola vez y esos resultados recopilados permitirán diagnosticar concretamente el momento actual de las competencias laborales específicas de la organización. Éste diagnóstico se realiza de carácter **descriptivo**, ya que se detallará el comportamiento del objeto de estudio, para que el lector tenga la capacidad de imaginar, graficar y ponerse en contexto con lo que se quiere resaltar, se aprecia el análisis de los principales aspectos del objeto de estudio, tomando en cuenta los antecedentes y la recolección de datos que definirán la situación tal y como es; un aspecto importante es que el diagnóstico tendrá un alto grado de detalle por la oportunidad de aplicar los instrumentos al 100% de la **población**, aunque existan varios trabajadores desempeñando el mismo cargo, la percepción de cada persona generara aportes valiosos para la identificación de las competencias.

Técnicas e instrumentos:

Fuentes Primarias.

Para la identificación de las competencias se adopta la técnica de **Observación participante** dentro de la organización a la que pertenece el investigador, se realiza documentación de lo observado durante la jornada laboral del trabajador, con el fin de plasmar cada una de las competencias funcionales y las requeridas desde el Ser. La observación también es acompañada de **entrevista abierta**, donde el entrevistador guía la conversación y la discusión crítica con la persona que ejerce el cargo o rol analizado, posterior a esta entrevista se socializa lo indagado con el Jefe inmediato para validar la información o adicionar factores no identificados. Durante la entrevista se tuvieron en cuenta además de las competencias funcionales también las competencias del ser las cuales son necesarias para desarrollar cada una de esas funciones que se iban describiendo.

Además de la recopilación bibliográfica plasmada en el marco teórico, la principal fuente primaria utilizada para el diagnóstico fueron las obras de Martha Alicia Alles.

Diagnóstico Descriptivo.

Considerando la ausencia de identificación de competencias específicas del ser y desactualización de competencias específicas funcionales, se accede a un constructo teórico sobre el tema de competencias laborales para ampliar en mayor medida el conocimiento sobre el impacto que éstas generan en el talento humano de la organización y el éxito de los cargos, si bien las competencias:

Consisten en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se puede medir de un modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces o ineficaces. (Fernández, 2007)

Es de resaltar que una organización que actualmente está siendo auditada por entes externos como una organización Senior, el principal compromiso de gestión humana es garantizar la identificación, desarrollo y mantenimiento de personal competente.

En el mes de Abril se inició con los Departamentos más numerosos operativamente y a través de intervención en plantas de producción, talleres de mantenimiento y demás espacios utilizados para el desarrollo de la labor se inició con la aplicación de las entrevistas y la observación de cada uno de los pasos que se iban realizando en los cargos, esta información recopilada luego fue validada con el jefe inmediato para mejorar el concepto tecnicista y luego ser plasmada en los manuales de funciones, documento utilizado para incluir el perfil del cargo, las competencias funcionales y del ser y todos los elementos requeridos para desarrollar el cargo.

En los cargos tácticos y estratégicos disminuye un poco la observación y aumenta la entrevista, ya que sus cargos están basados en cumplimiento de objetivos y responsabilidades mas no en una repetición constante de cierta actividad, a partir de unos objetivos generales y específicos del proceso, se empezó a desglosar el cómo alcanzarlos y así se pudo ir avanzando en la identificación de las competencias, para el desarrollo de los manuales; de estos niveles se tuvo en cuenta algo particular e interesante para el tema de competencias, la identificación de la autoridad o toma de decisiones, donde la discusión genero confusión en algunos colaboradores puesto que lo confundían con funciones y se identificó que, en Industrias Básicas de Caldas los cargos tácticos toma el mayor número de decisiones basados en la opinión y aprobación ultima de la gerencia de planta, de este aspecto se concluye que es una organización donde la comunicación abierta, constante y clara es fundamental y el individualismo no es muy aceptado,

El aporte de ideas de los diferentes departamentos, comités o la misma gerencia es de gran importancia para mantener una excelente coordinación de las actividades organizacionales.

El resultado de las entrevistas abiertas y la observación es la actualización de los 33 manuales de cargos, donde su tema central fueron la competencias funcionales y competencias del Ser, estas fueron identificadas con los 46 colaboradores y validadas con el jefe inmediato de cada cargo.

Vale la pena, reafirmar el punto de vista de Chiavenato, donde plantea la importancia de considerar los seres humanos como impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en un mundo de constantes cambios y desafíos que enfrentar, en completo afinidad con la postura del autor, se considera que las personas poseen competencias que muchas veces la misma persona y el área de gestión humana no las identifica y por ende se genera una obstaculización de grandes progresos económicos, sociales y personales.

Tabla 2 Componentes del Manual de Descripción de Cargos

Fuente: Elaboración propia

| COMPONENTES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
|--|---|
| Información General del Cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo • Cargo Jefe Inmediato • Cargos bajo su responsabilidad • Número de personas requeridas para el cargo • Condiciones de Ubicación |
| Descripción General del Cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Misión o Propósito del cargo |
| Perfil del cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Educación formal • Formación Complementaria • Mínima experiencia Previa • Entrenamiento en IBC (General y específico) • Incidencia en toma de decisiones |
| Marco de funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias funcionales |
| Matriz de condiciones de factores de peligro | <ul style="list-style-type: none"> • Peligros y consecuencias de los riesgos existentes si el cargo se desarrolla en la planta de producción o en el edificio de administración |
| Matriz de Elementos de protección individual | <ul style="list-style-type: none"> • Imágenes y nombre de elementos de protección individual si el cargo se desarrolla en la planta de producción o en el edificio de administración |
| Matriz de Riesgos Físicos | <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos a los que puede estar expuesta la persona que ocupa el cargo |
| Matriz de Valores y Competencias | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre, definición y comportamientos observables de los Valores Corporativos, competencias corporativas y competencias específicas comportamentales. |

Adicionalmente, se identifica ausencia de manuales de roles de los brigadistas, con cinco brigadas conformadas pero, sin manuales de descripción de roles; lo anterior, permitió construir el respectivo manual e identificar brechas de aprendizaje entre lo requerido para el perfil de brigadista y lo existente.

Tabla 3 Componentes del Manual de Roles de Brigadistas

Fuente: Elaboración propia

| COMPONENTES DEL MANUAL DE ROLES DE BRIGADISTAS | |
|---|--|
| Información General | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Rol • Jefe o Responsable • Misión de la Rol en la Brigada |
| Perfil Requerido | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Educación • Experiencia previa • Condición contractual • Valoración psicológica • Métodos de verificación para cada una de las dimensiones anteriores |
| Competencias Específicas desde el SER | <ul style="list-style-type: none"> • Área intelectual y de análisis • Área interpersonal y social • Área emocional |
| Competencias Funcionales del Brigadista | <ul style="list-style-type: none"> • Antes de la Emergencia • Durante la Emergencia • Después de la Emergencia |
| Elementos | <ul style="list-style-type: none"> • Fotos de los equipos, materiales e instrumentos utilizados |

Tabla 4 Diccionario de Competencias por Niveles

Fuente: Alles, Martha, 2009

| DICCIONARIO DE COMPETENCIAS | |
|-----------------------------|--|
| ESTRATEGICO | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo(I) • Empoderamiento • Dinamismo • Orientación a resultados • Iniciativa • Habilidad analítica • Pensamiento Estratégico • Relaciones publicas • Orientación al cliente • Modalidades de contacto • Capacidad de planificación y organización • Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos |
| TÁCTICO | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de su equipo • Orientación a resultados • Iniciativa • Colaboración • Dinamismo • Empoderamiento • Liderazgo • Comunicación • Trabajo en equipo • Capacidad de planificación y de organización • Pensamiento analítico • Manejo de relaciones de negocio |
| OPERATIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo • Productividad • Responsabilidad • Trabajo en Equipo • Preocupación por el orden y la claridad • Capacidad para aprender • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Modalidades de contacto • Tolerancia a la presión |

Propuesta de Intervención

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias para el área de gestión humana, basado en la identificación de las competencias específicas.

Objetivos Específicos

- Generar amplias expectativas e intereses en el nivel estratégico y táctico de la Organización frente al modelo de gestión por competencias.
- Identificar, evaluar y desarrollar las competencias específicas de los cargos de Industrias Básicas de Caldas
- Incorporar el modelo de gestión por competencias en los subsistemas de atracción, retención y desarrollo del proceso de gestión humana.

Evaluación de las necesidades frente a la propuesta de intervención

Es pertinente que, cuando se selecciona personal también se considere al máximo los requerimientos del puesto de trabajo, esto es, las competencias funcionales y las del ser necesarias para desempeñar el puesto. El fin último de la propuesta no es centrar la atención en el contenido del puesto sino en el resultado que genera el desarrollo de la gestión por competencias para el puesto y la organización.

Cabe resaltar que la estructura del modelo está basado en los tres pilares fundamentales del ser humano: SER-SABER-HACER.

Desde el HACER, se involucra la capacidad que tiene el colaborador de realizar una actividad o proceso específico. (Hacer que funcione) este nivel es muy característico del nivel operativo. El segundo nivel SABER, hace referencia al conocimiento, educación formal y experiencia que debe tener el colaborador para realizar cierta actividad, función o rol y por último el nivel del SER y el más importante para Industrias Básicas de Caldas son todos esos comportamientos, valores y cualidades que tiene una persona para hacer exitoso los otros dos niveles, este nivel del SER se despliega en otras categorías: Motivos, rasgos, imagen propia, rol social, habilidad, conocimientos (Modelo Hay Mcber de competencias).

Cuando se logra una conexión coherente de estos tres niveles en cada uno de los colaboradores, se puede estar hablando de resultados alcanzados y hasta superados de lo esperado; es entonces el gran reto para el área de gestión humana conocer a fondo el contenido del cargo y la persona que desarrolla el cargo con el fin de crear planes de mejoramiento individuales.

Por último, se termina de concretar que el personal competente representa la principal ventaja competitiva de una organización en un mercado donde la competencia no duerme.

Plan de Intervención

Los colaboradores afectados con la presente propuesta será el 100% de la población, está dirigida a los tres niveles de la organización: Estratégico, táctico y operativo.

Tabla 4 Propuesta de Intervención

Fuente: Elaboración propia

| FASE | OBJETIVO | Actividades/Programas | Participantes |
|--|--|--|---|
| PREPARACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS | Generar amplias expectativas e intereses en el nivel estratégico y táctico de la Organización. | <p>1. Reunión y presentación del modelo con la gerencia de planta y la dirección de talento humano</p> <p>2. Socialización a cada colaborador del manual de descripción de cargos y ajustes si es necesario.</p> <p>3. Ajustes a los manuales de roles (brigadistas, representante de la gerencia antes los SG)</p> | Gerente de Planta, Directora de Talento y líder del proyecto. Líder del proyecto y colaborador. |
| INSTALACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR | Identificar, evaluar y desarrollar las competencias | <p>1. Identificación: Validación final con Jefe inmediato de los manuales de descripción de cargos.</p> | Colaborador responsable del ROL y líder del proyecto. Líder del proyecto, Jefe inmediato del colaborador |

| | | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|---|
| COMPETENCIAS. | específicas de los cargos de IBC. | 2.Evaluación: | |
| | | 2.1. Presentación a todo el personal del instrumento de evaluación de desempeño por competencias. | Personal IBC, Líder del proyecto |
| | | 2.2. Diligenciamiento de las evaluaciones de desempeño. | Personal IBC, Líder del proyecto |
| | | 2.3. Tabulación y análisis de la información recopilada. | Líder del Proyecto |
| | | 2.4. Entrega de informe individual y retroalimentación a cada colaborador. | Gestión Humana, Jefe inmediato y colaborador. |
| | | 3. Desarrollo: | Gestión humana, Jefe inmediato, colaborador evaluado, |
| | | 3.1 Identificación de necesidades de formación y desarrollo. | entrenador y/o capacitador. |
| | | 3.2 Planeación anual del plan de formación y desarrollo. | |
| | | 3.4. Diseño de plan de sucesión y de carrera. | |

| | | | |
|---|-----------------|---------------------------------|-------------------|
| MANTENIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS | Incorporar el | 1. Atracción: | Gestión humana |
| | modelo de | Evaluación técnica escrita y/o | y candidatos |
| | gestión por | práctica para validar | internos y/o |
| | competencias en | conocimientos. | externos. |
| | los subsistemas | Prueba psicológica para | |
| | de atracción, | identificar competencias | |
| | retención y | comportamentales. | |
| | desarrollo del | Entrevista para conocer | |
| | proceso de | comunicación corporal/ verbal | |
| | gestión humana. | y contextos. | Gestión Humana, |
| | | 2.Retención: | personal IBC, |
| | | -Planeación y Ejecución del | familias, |
| | | plan de bienestar | Departamento de |
| | | -Actividades de fortalecimiento | seguridad y salud |
| | | del Clima Organizacional | en el trabajo |
| | | -Actividades familiares | |
| | | -Aseguramiento óptimo de las | |
| | | condiciones intralaborales | |
| | | 3.Desarrollo: | Gestión Humana, |
| | | Seguimiento a los planes de | personal IBC |

| | |
|---|--|
| acción, resultado de las evaluaciones de desempeño | |
| Ejecución del plan de entrenamiento, formación y desarrollo | Gestión Humana y Jefes de área. Gestión Humana, personal IBC, formadores. |

Plan de Verificación de Modelo

Tabla 5 Plan de Verificación del Modelo

Fuente: Elaboración propia

| | Actividades | Responsable | Fecha de Inicio | Fecha Término | Indicador | Pto. Verificación |
|---|--|--------------------|-----------------|---------------|----------------|----------------------|
| 1 | Reunión y presentación del modelo con la gerencia de planta y la dirección de talento humano | Líder del Proyecto | 17 de Febrero | 17 de Febrero | | Acta de Presentación |
| 2 | Socialización a cada | Líder del | Marzo de | Mayo de | Manuales de DC | Acta de |

| | | | | | |
|---|---|---|--------------------|----------------------------------|--|
| | colaborador del proyecto | 2015 | 2015 | socializados/ Total de cargos | aceptación firmada |
| | manual de descripción de cargos y ajustes si es necesario. | | | | |
| 3 | Ajustes a los manuales de roles (brigadistas, representante de la gerencia antes los SG) | Líder de proyecto y Jefe de seguridad y salud en el trabajo | Febrero de 2015 | Febrero de 2015 | Manuales de brigadistas creados |
| 4 | Validación final con Jefe inmediato de los manuales de descripción de cargos. | Líder del Proyecto | Febrero de 2015 | Marzo de 2015 | Registro de reunión. |
| 5 | Presentación a todo el personal del instrumento de evaluación de desempeño por competencias. Diligenciamiento de las evaluaciones de desempeño. Tabulación y análisis | Líder del Proyecto Jefes de área | Septiembre de 2015 | Septiembre de 2015 | Promedio total de desempeño Informe individual de desempeño |

de la información

recopilada.

Entrega de informe

individual y

retroalimentación a

cada colaborador.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p>6 Identificación de necesidades de formación y desarrollo.</p> <p>Planeación anual del plan de formación y desarrollo.</p> <p>Diseño de plan de sucesión y de carrera</p> | <p>Líder del proyecto y Jefes de área</p> | <p>Continuo</p> <p>Noviembre 2015</p> <p>Diciembre 2015</p> <p>Abril 2015</p> <p>Julio 2015</p> | <p>% de cumplimiento del plan de formación y desarrollo</p> | <p>Registros de formación y desarrollo</p> <p>Mapa de sucesión.</p> |
| <p>7 Evaluación técnica escrita y/o práctica para validar conocimientos.</p> <p>Prueba psicológica para identificar competencias comportamentales.</p> <p>Entrevista para conocer</p> | <p>Responsables de Gestión Humana</p> | <p>Continuo</p> | <p>% de desempeño del personal seleccionado</p> | <p>Registros de evaluación, entrenamiento y observación</p> |

| | | | | | | |
|----------|--|--|----------------------------|----------------------------|--|---|
| | comunicación | | | | | |
| | corporal/ verbal y | | | | | |
| | contextos. | | | | | |
| 8 | Planeación y Ejecución del plan de bienestar. Actividades de fortalecimiento del Clima Organizacional. Actividades familiares. Aseguramiento óptimo de las condiciones intralaborales. | Gerencia, Dirección de gestión humana, líder del proyecto, Área de Seguridad y salud en el trabajo | Continuo | | % de satisfacción del cliente interno | -Registros de auxilios. -Evaluaciones de clima Org. -Fotos -Nivel de ausentismo y accidentalidad |
| 9 | Seguimiento a los planes de acción, resultado de las eval. de desempeño | Dirección de GH, Líder del proyecto, Jefe de área | Marzo y Agosto de cada año | Marzo y Agosto de cada año | % de ejecución de los planes de acción | Registros de asistencia, de formación y desarrollo, listas de observación, actas |
| | Ejecución del plan de entrenamiento, | Responsables de Gestión Humana | Enero 2015 | Diciembre 2015 | % Capacitaciones | Registros de capacitación |

| | |
|-------------|-------------------|
| formación y | ejecutadas / % de |
| desarrollo | capacitaciones |
| | planeadas |

Presupuesto

Tabla 6 Presupuesto
Fuente: Elaboración propia

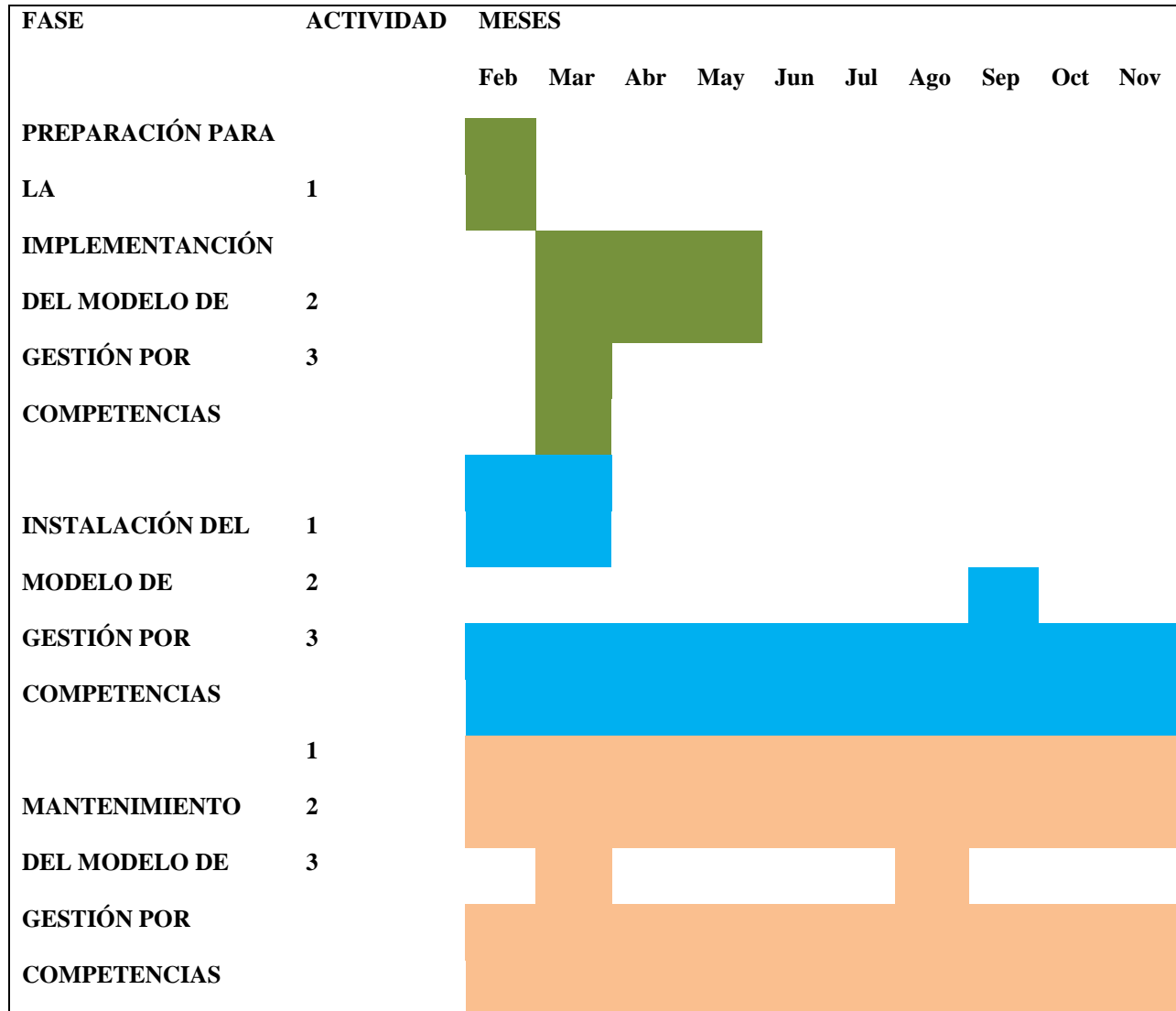
| FASES | Actividad | Recurso Material | Recurso Humano | Valor Unitario | Valor Total del Recurso | VALOR TOTAL DE LA FASE |
|--|-----------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|------------------------------|
| PREPARACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 1 | Oficina | Gerente de | | | |
| | | Computador | Planta. | | | \$0 |
| | | Proyector | Directora de | ----- | ----- | |
| | | Lapicero | Gestión | | | |
| | | Acta | Humana | | | |
| | 2 | Oficina | Líder del | | | |
| | | Computador | proyecto y | | \$ 50.000 | \$ 50.000 |
| | | Dulces/fruta | colaborador | | | |
| | 3 | Oficina | Jefe de S&ST | | | |
| | | Computador | Líder del | | | |
| | | Proyecto | | ----- | ----- | \$0 |
| INSTALACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 1 | Oficina | Jefes de área | | | |
| | | Computador | | | | |
| | 2 | Oficina | Personal IBC | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---------------|----------------|-----------|--------------|----------------------|
| | | Computador | | | | |
| | | papelería | | \$100.000 | | \$100.000 |
| | | Impresora con | | | | |
| | | tinta | | | | |
| | | Auditorio | | | | |
| | | Proyector | | | | |
| | 3 | Oficina | Asesor externo | \$150.000 | \$ 300.000 | |
| | | Computador | | Hr | | \$ 300.000 |
| MANTENIMIENTO DEL | 1 | Oficina | Psicologo | Prueba \$ | | |
| MODELO DE GESTIÓN | | Computador | | 150.000 | \$ 450.000 | \$ 450.000 |
| POR COMPETENCIAS | | Teléfono | | | | |
| | | papelería | | | | |
| | | Agencia de | | | | |
| | | Empleo | | | | |
| | | Confamiliares | | | | |
| | 2 | Oficina | Proveedores | | | |
| | | Papelería | ARL | | \$6'000.000 | \$6'000.000 |
| | | Teléfono | EPS | | | |
| | | Computador | | | | |
| | 3 | Computador | Capacitadores | | | |
| | | Oficina | externos e | | \$12'000.000 | \$12'000.000 |
| | | Auditorio | internos | | | |
| | | Proyector | | | | |
| | | Papelería | | | | |
| | | Viáticos | | | | |
| | | Refrigerios | | | | |
| TOTAL | | | | | | \$ 18'900.000 |

Diagrama de Gantt

Tabla 7 Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia



Bibliografía

- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de Comportamientos*. Barcelona : Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias* . Buenos Aires: Granica S.A.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá : Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* . México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst: HRD Press.
- Fernández, G. (2007). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. México D.F.: Deusto Ediciones.
- Hernández, G. C., & Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Revista INNOVAR*, 79.

- Jaques, E., & Cason, K. (2008). *Human capability: a study of individual potential and its application*. Virginia: Cason Hall & Company.
- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona : Ediciones Gestión 2000.
- Maslow, A. H. (1990). *La Personalidad Creadora* . New York: Kairós.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* . Montevideo : Cinterfor.
- Novick, M., & Gallart, M. A. (1997). *Competitividad, Redes Productivas y Competencias Laborales*. Montevideo: Cinterfor.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1997). *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo: Cinterfor.
- Rodrigues, J. N. (2002). La Gerencia en los 95 Años de Peter Drucker. *Mundo Gerencial* .
- Romero, E. (2005). Competencias laborales: un enfoque para mejorar la empleabilidad y productividad. *Actualidad Laboral y Seguridad Social* , 10-15.
- Tobon, S. (2004). *Formación basada en competencias*. Bogotá : Ecoe Ediciones .
- Zapata, U. P., & Ortega, G. P. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. *Revista INNOVAR*, 37-50.