

## TABLA DE CONTENIDO

LISTAS DE FIGURAS .....	3
LISTA DE TABLAS .....	4
LISTA DE ANEXOS.....	5
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN .....	14
<b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>20</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>4 DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
4.2 ENFOQUES DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	25
4.3 NIVEL .....	26
4.4 POBLACIÓN.....	27
4.5 MUESTRA.....	27
4.6 INSTRUMENTO .....	28
4.7 PROCEDIMIENTO.....	28
<b>5 PRESUPUESTO .....</b>	<b>30</b>
<b>6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>31</b>
<b>7 MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>33</b>
7.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	33
7.1.1 <i>Procesos de la Gestión del Talento Humano</i> .....	35
7.1.2 <i>Descripción y Análisis de cargos</i> .....	36
7.1.3 <i>Selección de Personal</i> .....	37
7.1.4 <i>Evaluación de Desempeño</i> .....	38
7.2 EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	39
7.2.1 <i>Antecedentes del concepto</i> .....	40
7.2.2 <i>Qué son las competencias</i> .....	44
7.2.3 <i>Contenidos implicados en una competencia</i> .....	45
7.2.4 <i>Elementos o características que componen una competencia</i> .....	46

7.2.5	<i>Tipos y Clasificación de las Competencias.....</i>	47
7.2.6	<i>Clasificación de las Competencias.....</i>	48
7.2.7	<i>Desarrollo de Competencias.....</i>	49
7.3	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....</b>	50
7.3.1	<i>Descripción y Análisis de cargos por competencias.....</i>	51
7.3.2	<i>Selección de colaboradores por competencias.....</i>	51
7.3.3	<i>Instrumentos de la Selección.....</i>	52
7.3.4	<i>Evaluación del Desempeño por Competencias.....</i>	53
7.4	<b>VENTAJAS Y RESISTENCIAS A LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS.....</b>	55
<b>8</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>58</b>
8.1	<b>ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	59
8.1.1	<i>Sensibilización.....</i>	59
8.1.2	<i>Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias.....</i>	60
8.1.3	<i>Definición del perfil de competencias requeridas.....</i>	60
8.1.4	<i>Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....</i>	61
8.2	<b>DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....</b>	62
8.2.1	<i>Competencias Organizacionales.....</i>	63
8.2.2	<i>Competencias específicas de cargos.....</i>	63
8.2.3	<i>Competencias Técnicas.....</i>	63
8.2.4	<i>Competencias laborales.....</i>	64
<b>9</b>	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>64</b>
9.1	<b>COMPETENCIAS POR NIVELES DE COMPORTAMIENTO.....</b>	67
9.2	<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....</b>	68
9.2.1	<i>Atención al Cliente.....</i>	68
9.3	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE CARGOS.....</b>	70
9.3.1	<i>Análisis Numérico.....</i>	70
<b>10</b>	<b>PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>11</b>	<b>PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>12</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
<b>13</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>14</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>15</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
<b>16</b>	<b>CIBERGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>
<b>17</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Elementos que componen una competencia .....	49
Figura 2. Macroproceso de Gestión Humana.....	75
Figura 3. Macroproceso de Gestión Humana.....	76
Figura 4. Diagrama de Flujo: Selección y Vinculación de Personal. ....	77
Figura 5. Cargos.....	82
Figura 6. Funcionarios.....	83
Figura 7. Grupo de Competencias. ....	84
Figura 8. Competencias. ....	85
Figura 9. Descriptores. ....	86
Figura 10. Muestra de la Evaluación. ....	87
Figura 11. Evaluaciones.....	88

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Competencias según Hay McBer .....	66
---	----



## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Comunicación a los empleados para identificar las competencias .....	100
Anexo B. Perfil de cargos diseñados.....	101
Anexo C. Diccionario de Competencias .....	104



## GLOSARIO

**APTITUD:** condición personal de carácter racional, que habilita a quien la posee para ejecutar con eficiencia acciones específicas. En su formación intervienen agentes genéticos, ambientales y de experiencia.<sup>1</sup>

**ÁREA DE DESEMPEÑO:** campo de actividad laboral donde los trabajadores elaboran productos o servicios actuando sobre objetos o materiales de naturaleza similar, opera procesos y tecnologías similares y requieren conocimientos esenciales similares para el desempeño laboral.

**CAPACIDAD:** aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

**CARGOS:** reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.<sup>2</sup>

**COMPETENCIAS LABORALES:** son el conjunto de experiencias, conocimientos, habilidades/destrezas y aptitudes que poseen las personas, y que aplican en su desempeño laboral, conforme orientan los resultados requeridos por el Proceso de Negocio en que se desempeñan, sean estos productivos o de servicio.

---

<sup>1</sup> TORO, Fernando. Desempeño y productividad. Cincel Ltda. Medellín. 2002. pág. 42.

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravila.htm>. Diseño de un manual de cargos para la empresa Ávila Química, S.A. Que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas. Bárbara Esparza Jurado. 2004.

**COMPETENCIAS:** hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

**COMPETITIVIDAD:** capacidad de empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:** documento cuyo contenido establece la totalidad de competencias laborales requeridas por los procesos de negocio a los que se refiere, a objeto de disponer de un ordenamiento cualitativo, del desempeño laboral al momento de reclutar, capacitar, compensar, promover a las personas.

**EVALUACIÓN:** conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** herramienta estratégica para articular la búsqueda de competitividad de las empresas y la satisfacción de necesidades de desarrollo de las personas, con base en las competencias y potencial de sus trabajadores.

**GESTIÓN:** es efectuar acciones para el logro de objetivos.

**HABILIDAD:** cada una de las cosas que una persona ejecutará con gracia y destreza.

**MOTIVACIÓN:** es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización.<sup>3</sup>

**NORMA DE COMPETENCIA:** estándar que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral completa, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia.

**OCUPACIÓN:** conjunto de empleos cuyas funciones son afines y complementarias, se desarrollan en procesos específicos para la elaboración de un determinado bien o servicio y para su desempeño se requieren competencias comunes.

**PERFIL DE COMPETENCIAS:** subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

**PERFIL OCUPACIONAL:** conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto.

**PROCESO:** organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades articuladas para producir un resultado final previamente definido.

---

<sup>3</sup> TORO, Fernando. Desempeño y productividad. Cincel Ltda. Medellín. 2002. p. 110.

**PROCESOS DE APOYO:** soportan el trabajo de los clientes internos en los otros procesos de negocio (estratégicos o misionales).

**PROCESOS ESTRATÉGICOS:** establecen la estructura de gestión de la organización y sus formas de actuación internas y de relaciones con la sociedad, trasladando los valores de la organización a todos los demás procesos.

**PROCESOS MISIONALES:** elaboran directamente los productos y servicios de la empresa para la satisfacción de necesidades y requerimientos del cliente.

## RESUMEN

A través del tiempo y desde los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana, las organizaciones se han cuestionado siempre sobre la verdadera contribución de esta área al logro de los propósitos organizacionales. Esto ha dado lugar a posiciones tan radicales que van desde la negación de su verdadero valor o en el mejor de los casos, a considerar su papel desde una perspectiva funcionalista, es decir limitada al cumplimiento de tareas desconectadas entre sí pero generadoras de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional.

Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que las ha llevado a redefinir su Visión, Misión, Objetivos, Estructuras, Procesos y Productos entre otros. Comprendiendo, que desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. En esta perspectiva el área de Gestión Humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir, desde su que hacer, al logro de los objetivos de la organización.

El modelo de las competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de Gestión Humana y a sus procesos Diseño de Cargos, Reclutamiento, Selección, Gestión del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, entre otros contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

El presente trabajo permite el acercamiento a este modelo de gestión y a su implementación en una empresa de servicios. Así mismo, permitirá comprender cómo incide en algunos de los procesos antes citados y cómo se lleva a la práctica, entre otros aspectos de gran interés sobre la importancia de la Gestión por Competencias.



## ABSTRACT

Over time and from different approaches and practices of the human management, organizations have always questioned about the true contribution of this area to the achievement of organizational purposes. This has given cause to positions so radical that are from denial of its true value or at the best case, to consider its role from a functionalist perspective, to mean limited to the fulfillment of tasks unconnected each other but, they are generator of satisfaction of basic needs in the staff as well as, necessary condition to guarantee organizational performance.

It is undeniable that the context of organizations has changed, what has lead to redefine its vision, mission, objectives, structure, processes and products among others. Knowing, that from a systemic perspective the different organizational areas, before independent, now constitute the fundamental strategies of the functioning of the business. In this perspective the area of human management as a strategy, has the preponderant role to contribute, since it's to do, to the profit of the objectives of the organization.

The model of the competences set itself up therefore in a methodology which allows that the area of human management and to your processes: Design of Charges, Recruitment, Selection, management of the fulfillment Training and Development, among others, to contribute to the profit of the organizational goals, becoming a fundamental strategy for the organization.

This work allows the approach to this management model and to its implementation in a service business; so it will permit to understand, how this affects some of the processes mentioned above and how it bring to the practice,

among other things of big interest about the importance of management for competition.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy, inmersas en un contexto globalizado y en un entorno de alta competitividad, donde el desarrollo tecnológico e informático conlleva a cambios permanentes en el mercado y en la relaciones con los clientes, obligan a los profesionales responsables de la gestión del talento humano a generar estrategias que permitan hacerle frente a dicho entorno.

En este contexto surge uno de los retos más significativos para los responsables del talento humano, el cual es adquirir un compromiso de permanencia de la competitividad en la organización, logrando la articulación de un modelo de gestión humana adecuado y pertinente con el talento humano; que supone la incorporación de una nueva perspectiva; y que recalca la importancia estratégica del talento humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

De los diferentes modelos para la gestión del talento humano, la Gestión por Competencias es la estrategia más acogida por las organizaciones en los últimos tiempos, como herramienta que le permite cumplir con sus objetivos: satisfacer a sus clientes, ser competitivos y asegurar su rentabilidad. De este modo, la dirección estratégica del talento humano, abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico y evoluciona hacia una gestión estratégica e integral en la que el talento humano es parte esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Coordinadora de Tanques S.A. se decidió a implementar la aplicación del modelo de Gestión Humana basada en competencias, el cual se vuelve un proceso vital para facilitar el desarrollo del talento humano y por ende el desarrollo organizacional, alcanzando los objetivos y generando altos niveles de productividad y competitividad.

La gestión humana basada en competencias permite que la empresa potencie su estilo estratégico y cualifique sus sistemas de gestión de calidad, el análisis y descripción de cargos, la selección, la capacitación y formación, la evaluación del desempeño, entre otros. De esta manera es como la gestión humana por competencias adquiere importancia en las organizaciones que visualizan a su talento humano como una línea estratégica para el desarrollo individual y colectivo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y servicios a prestar, así como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal.

El presente trabajo de grado pretende evidenciar la implementación de un modelo de Gestión Humana basado en Competencias que procura favorecer la idoneidad de su personal, pensando siempre en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; así como lograr la satisfacción del cliente y el bienestar de los empleados.

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Convencidos algunos de sus verdaderos beneficios, entusiasmados otros por una moda de la cual no hay que quedarse atrás, la aplicación del modelo de gestión humana basado en competencias se ha ido generalizando. Al apreciar la evolución temporal de esta forma de gestión y su contribución a los negocios se ve como las organizaciones que sistemáticamente adelantan su implantación, la revisan y ajustan, así como muchas otras que, improvisadamente, se sumergen en un mar de aproximaciones e imperfectas imitaciones y otras tantas que precavidamente esperan conocer más de las bondades de tales propuestas.<sup>4</sup>

Esta problemática identificada por Lucero Celis en el artículo antes mencionado precisamente fue lo que sucedió con Coordinadora de Tanques S.A., una empresa del ámbito privado y creada legalmente desde el 1 de febrero de 1999, por la voluntad de sus socios en virtud de realizar la prestación del servicio de transporte de carga líquida. Es una empresa particular y compleja toda vez que es de carácter familiar ya que su composición accionaria está en manos de un mismo núcleo de parientes consanguíneos y existen miembros de la familia ocupando cargos directivos en la empresa.

Uno de los problemas era la falta de la creación, estructuración del área de Gestión Humana. La implementación de estos nuevos procesos fundamentales para la empresa, se fue dando paulatinamente para dar cumplimiento a los requerimientos legales, a los clientes, a los socios, entre otros.

---

<sup>4</sup> CELIS, Lucero. Las Incompetencias de los Modelos de Gestión Humana Basados en Competencias. El desenvolvimiento de una moda. Gestores de Talento Organizacional. p.1.

Con el despliegue del tema de la gestión humana basada en competencias la compañía se entusiasmó sin haber adelantado ningún proceso técnico de indagación; se apreció alguna ligereza en la construcción y desarrollo del modelo de competencias, para cuya implementación se intentó adaptar improvisadamente aproximaciones e imitaciones del modelo. Así mismo, la falta de análisis de puestos de trabajo, planificación del talento humano, establecimiento de objetivos, políticas y procedimientos de los procesos del área de Gestión Humana para determinar roles y competencias.<sup>5</sup>

Con todo lo anterior implementándose en la organización de una manera ligera y sin bases sólidas, Coordinadora de Tanques S.A. inicia una segunda fase que está relacionada con la Evaluación del Desempeño basado en Competencias; esto es una falencia de la organización, ya que con la falta de criterios objetivos se pretende evaluar el nivel de competencias de los empleados. Y se adquirió una herramienta tecnológica llamada *COMPETENTE*, la que permite evaluar de manera integral, a través del ambiente Web, a los empleados de la compañía. Dicha evaluación da la posibilidad de evaluar el desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes

---

<sup>5</sup> VÉLEZ A, Carolina. "Auditoría del Subsistema de Ingreso". Universidad Eafit. Especialización Gerencia del Desarrollo Humano. 2008.

internos, y su propia auto evaluación. Esto con el fin de mejorar los resultados del talento humano de la Empresa frente a sus conocimientos habilidades, destrezas y debilidades vistas como oportunidades de mejoramiento.

Otra razón fundamental para inducir a adoptar el modelo de competencias es el requerimiento de los sistemas de gestión de calidad bajo la norma internacional ISO9001:2000 para la certificación empresarial. En dicha norma se habla de como las competencias del personal afectan la calidad del bien o servicio que se produce. Sin embargo dicho referente normativo no exige, ni da orientación a las organizaciones de cómo abordar el cumplimiento de sus requisitos en cuanto al talento humano que es considerado como un proceso de apoyo a los procesos misionales.

Dentro de este contexto se hace necesario el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias. Con este fin se debe realizar la descripción de los diferentes perfiles existentes en la organización. Es su descripción detallada lo que hace que se pueda evaluar objetivamente al empleado y se pueda implementar un plan de mejoramiento y de capacitación que este enfocado de acuerdo a las necesidades del empleado.

La descripción de perfiles e identificación de las Competencias permite que Coordinadora de Tanques S.A. le de cumplimiento a la versión de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 donde se estipula que el personal debe ser competente. Esto exige a las empresas determinar los perfiles de competencias requeridos por el personal y evaluar la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones, que inciden directamente en la calidad.

Es por esto que se deben describir los perfiles e identificar las Competencias Laborales de los empleados de Coordinadora de Tanques S.A., a través de una encuesta dirigida al personal de la Organización. Con dicha herramienta se iniciará un proceso de investigación de las labores principales y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Permite determinar sus principales características o dimensiones.

Dando como beneficios condiciones de medida del talento humano en el sentido de determinar su plena aplicación; proporcionar oportunidades de crecimiento y efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales. Permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad; así mismo al empleado le permite conocer las medidas que el jefe va a tomar para mejorar su desempeño y las que debe tomar por iniciativa propia. Para la empresa otorga beneficios como evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado, así como estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Sistematizar la implementación de un modelo de Gestión Humana basado en Competencias al interior de Coordinadora de Tanques S.A., que facilitará identificar, desarrollar y potencializar las capacidades de su personal para mejorar todo el proceso de Gestión Humana en la compañía, y de esta manera contribuir en forma directa al logro de mejores resultados en el desempeño laboral.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar a las directivas de Coordinadora de Tanques S.A. frente a la Gestión por Competencias y su implementación dentro de la empresa.
- Validar los perfiles de los cargos existentes en CT, identificando las competencias requeridas.
- Definir las competencias organizacionales y las específicas de cada cargo para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación
- Diseñar los procesos de Selección y Evaluación de Desempeño por competencias de acuerdo a las necesidades de Coordinadora de Tanques S.A.
- Documentar y recoger la experiencia de rediseño de los procesos y procedimientos para la consecuente sistematización.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, desatancándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples: conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. De ahí la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.<sup>6</sup>

Coordinadora de Tanques S.A., es consciente de su talento humano y permite, como estrategia competitiva, la implementación de un Modelo de Gestión Humana basado en Competencias. Esta implementación es de gran importancia toda vez que beneficia al desarrollo empresarial aportando elementos que contribuyen efectivamente al crecimiento del hombre como elemento o eje fundamental, mediante programas de formación en el trabajo, un proceso de selección del personal acorde a las necesidades del entorno que garantice la baja rotación del mismo, una evaluación del desempeño laboral que sirva como herramienta

---

<sup>6</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_bueno.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm). MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS: EL CAPITAL INTANGIBLE. 1998.

administrativa, para medir la gestión y para realizar planes de mejoramiento personal y laboral.

Creando mediante la promoción aspectos que motiven la existencia del trabajador en la empresa, de tal manera que conozca que prepararse académicamente es justificable para los ascensos y promociones al interior de la empresa. Así como la contribución a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad con el procedimiento de competencias y herramientas para el desarrollo organizacional.

Es la oportunidad de mejorar el proceso de gestión del talento humano en Coordinadora de Tanques S.A., lo cual apunta a una labor de enfoque integral que encierra un gran número de beneficios favoreciendo el crecimiento y la competitividad de la organización. En la medida en que la implementación de dicho modelo contribuye al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones, la permanencia de la empresa en el medio económico será más firme. Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la compañía; por otro lado, identifica con claridad sus áreas de mejoramiento y se convierte, así, en un instrumento de mejoramiento continuo que asociado a procesos de formación y de retribución, hace posible el alcance de los objetivos corporativos. Así mismo integra sistemas cuya estructura está basada en procesos, proporcionando a la Organización una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del sector del transporte, en las cuales aún no se ha utilizado esta herramienta.

Por otro lado este modelo, en el momento que se decida su implementación favorece a los clientes internos y externos, toda vez, que se verá reflejado el compromiso, las funciones que cada uno realizará y la competencia que se requiere para el buen desempeño laboral. Así mismo, los clientes externos, se verán favorecidos, máxime porque cada quien sabe cuál es su rol y ha decidido o tiene el compromiso de hacer las cosas bien hechas desde el principio y siempre aquí se verá reflejado la buena atención y/o servicio al cliente.

Por las anteriores razones Coordinadora de Tanques S.A., puede garantizar a través del Sistema de Gestión Humana basado en Competencias, que afectará positivamente el bienestar de sus clientes actuales y potenciales y que sus empleados serán cada vez más idóneos para el cumplimiento de los objetivos. Así las cosas este modelo sin duda alguna, será una herramienta que le servirá a la empresa en su día a día laboral, demostrando a sus empleados y familias que el bienestar se consigue cuando todos y cada uno de la cadena productiva se comprometen con los procesos.

## 4 DISEÑO METODOLÓGICO

### 4.1 Tipo de Investigación

La sistematización es un proceso que permite aprender de una experiencia o práctica, con el objetivo de redescubrir lo que se hace, experimentarlo, pero que aún no se asimila en un cuerpo “teórico” propio.

Sistematizar es un proceso de conocimiento que no sólo reconstruye y ordena la experiencia en forma integradora, sino que también la interpreta. Esto permite que los sujetos o actores de las experiencias aprendan de ellas y utilicen los conocimientos que han producido para mejorarlas y transformarlas. Este proceso de conocimiento utiliza tanto datos cualitativos como cuantitativos.

La sistematización no es una evaluación, es una forma de investigación diferente a la investigación clásica, se asemeja mucho más a la investigación acción y a la investigación participante, ya que el punto de partida es la práctica y permite rescatar la experiencia por sus propios actores, en los respectivos niveles en donde ellos han realizado dicha práctica. Es rescatar, redescubrir, ordenar, interpretar las experiencias.<sup>7</sup>

La sistematización es un proceso de interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su reordenamiento, muestran la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de esa manera. En síntesis, el proceso

---

<sup>7</sup> JARA, Oscar. Para Sistematizar Experiencias. Alforja. Costa Rica 1994.

de sistematización permite “pensar en lo que se hace” por lo tanto ayuda a hacer las “cosas pensadas”.

La sistematización como proceso ordenador y esclarecedor de las experiencias aporta al desarrollo de la intervención profesional en tanto:

- Permite reflexionar y comprender cómo se desarrolla la experiencia.
- Permite confrontar la propia intervención con otras experiencias ya sistematizadas, siempre con el sustento teórico pertinente.
- La sistematización permite advertir que el hacer por sí mismo no tiene sentido, la reflexión mecánica de actividades y procedimientos, es decir, la pérdida de perspectiva de la práctica.
- Permite una comunicación más fluida entre los procesos y los resultados de intervención, facilitando confrontar experiencias particulares con otras quizá de mayor trayectoria.
- Los conocimientos que se producen mediante el proceso reflexivo y analítico de la sistematización aportan un entendimiento conceptual de los fenómenos y procesos que se vinculan a la intervención profesional.
- El acopio de resultados pueden ser comparables y acumulables, constituye un buen recurso para la producción teórica.

#### **4.2 Enfoques de la sistematización<sup>8</sup>**

Estos son los enfoques que constituyen los respaldos epistemológicos de la sistematización:

---

<sup>8</sup> RUIZ BOTERO, Luz Dary. Sistematización Experiencia de Convivencia. Liceo Nacional Marco Fidel Suarez. Sistematización de Prácticas. Septiembre 20 de 2001. p. 5.

- *Histórico- Dialéctico*: las experiencias hacen parte de una práctica social e histórica, dinámica, compleja y contradictoria, que puede leerse y comprenderse de manera dialéctica en tanto son ricas y contradictorias. Prácticas que están en relación con otras similares en contextos que permiten explicarlas.
- *Dialógico e Interactivo*: Experiencias como espacios de interacción, comunicación y relación, se pueden leer desde el lenguaje y desde las relaciones contextualizadas. Desde este enfoque se construye conocimientos a partir de referentes externos e internos que permiten tematizar problemas que se dan en las prácticas sociales.
- *Deconstructivo*: la sistematización como una intervención que permite entrar en la voz, en la autoconciencia de lo institucional y los imaginarios y en los campos institucionalizados donde se ejerce poder.
- *Reflexividad y construcción de la experiencia Humana*: asumen la implícita epistemología de la práctica, basada en la observación y el análisis de los problemas que no tiene cabida en cuerpos teóricos aprendidos o aplicados.
- *Hermenéutico*: la sistematización es una labor interpretativa de los sujetos de la práctica, develando intencionalidades, sentidos y dinámicas para reconstruir las relaciones entre sujetos sociales de la práctica para dar cuenta de la densidad cultural de la experiencia.

### 4.3 Nivel

El nivel de análisis del presente trabajo de grado es cualitativo. Las investigaciones cualitativas permiten hacer registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La investigación cualitativa es aquella donde se

estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. La investigación cualitativa se encamina en estudios que proporcionan una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza y comportamiento.

A través de este nivel de análisis sobre resultados para aplicar a una teoría de recopilación de información determinada, se deriva la información fundamental que permite diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa Coordinadora de Tanques S.A.

#### **4.4 Población**

La población tomada para la investigación son los empleados de la empresa Coordinadora de Tanques S.A.

<b>NIVEL DEL CARGO</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>
<b>Gerentes</b>	2
<b>Directivos y Coordinadores</b>	23
<b>Auxiliares, asistentes y operadores</b>	30
<b>Conductores</b>	130
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	185

#### **4.5 Muestra**

La muestra que se toma en el presente trabajo de grado para la implementación del modelo de gestión humana por competencias en Coordinadora de Tanques S.A. involucró al 100% de la población.

## 4.6 Instrumento

**Formulario de análisis ocupacional:** pretende identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación.

Su finalidad es conocer a fondo la descripción general del cargo profundizando en aspectos relativos a los requisitos que debe poseer una persona para desempeñar un cargo, el propósito del cargo, las responsabilidades básicas, sus objetivos y procedimientos, funciones y características específicas del cargo.

A partir del formulario de análisis ocupacional se realizó el proceso de validación de los perfiles de los cargos existentes en Coordinadora de Tanques S.A. a través de los manuales de funciones y perfiles de cargos, diseño de los procesos de selección y evaluación de desempeño e identificación de las competencias requeridas para cada cargo.

## 4.7 Procedimiento

A partir de la revisión de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de las competencias y de la evaluación de desempeño.

En un primer momento, la tarea consistió en el levantamiento de la bibliografía de referencia, constituida por libros, artículos de revista, tesis de grado y documentos

extraídos de internet; para realizar, posteriormente, un ejercicio de clasificación y de selección de los textos en función de la pertinencia y del alcance de sus contenidos. Una vez efectuado este proceso, se procedió al análisis documental, con el fin de identificar los conceptos y las teorías desde las cuales se ha venido trabajando el tema de estudio.

Un segundo momento lo constituyó la fase de sensibilización a los gerentes, directivos y diferentes colaboradores de la empresa Coordinadora de Tanques S.A. con relación a la implementación del modelo de gestión humana basada en competencias dentro de la empresa. Se realizaron reuniones de manera colectiva con los empleados y con los directivos en diferentes momentos del trabajo. En las cuales se identificaron y se aprobaron las competencias requeridas y necesarias para la compañía, dichas competencias se identificaron por cargos, niveles, entre otras.

Un tercer momento en la fase de implementación consistió en la definición de las competencias organizacionales y el nivel del desarrollo de las mismas al interior de Coordinadora de Tanques S.A., así mismo se definieron los perfiles por competencias de los cargos existentes en la compañía y la identificación de las competencias.

Y un último momento fue el diseño de los subprocesos de selección y evaluación de desempeño por competencias en Coordinadora de Tanques S.A.

## 5 PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTUDIANTE</b>	<b>IUE</b>	<b>EMPRESA CT</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Personal	Número de personas realizando el trabajo de grado	Estudiante	Docente	Coordinadora de Tanques S.A.	\$ 0
Materiales y suministros	Papelería Tinta Pasajes	\$ 177.000	\$ 0	\$ 30.000	\$ 217.000
Equipos	Utilización de computador, impresora, Internet	\$ 82.500	\$ 0	\$ 0	\$ 82.500
Salida de campo	Revisión de bibliografía, Fotocopias y pasajes para el desplazamiento.	\$ 70.000	\$ 0	\$ 0	\$ 70.000
Software para Evaluación de desempeño	Permite realizar evaluación de desempeño por competencias en un ambiente WEB.	\$ 0	\$ 0	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Asesorías trabajo de grado	Revisión de avances del trabajo de grado de manera periódica	\$ 585.000	\$ 0	\$ 0	\$ 585.000
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 5.454.500</b>

## 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2009									
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Aplicación de Formulario de Análisis Ocupacional	A través de circular interna a todos los empleados de Coordinadora de Tanques S.A.	X							
Lectura y articulación de los resultados del análisis ocupacional a los perfiles actuales de Coordinadora de Tanques S.A.	Reuniones de trabajo para definir perfiles		X						
Aplicación de herramienta Auditoria de Sistema de Ingreso	Reunión para realizarle la auditoria				X				
Diseño de Procedimientos	Diseño del Instructivo del Proceso de Selección			X					
Sensibilización a los Directivos y empleados	Se realiza capacitación acerca de los conceptos básicos de la Gestión por Competencias.					X			
Presentation de las Competencias	Se realiza presentación en reunión con los empleados diferenciadas por Grupos de Competencias.							X	
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	Revisión del planteamiento del problema.					X			
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	Introducción y Justificación						X		
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	referente o marco conceptual						X		
Diseño de Procedimientos	Análisis y Descripción de perfiles						X		
Levantamiento de Perfiles por competencias	52 perfiles diseñados con funciones y articulado al Sistema de Gestión Integral/calidad.						X		

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2009									
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Definición de competencias /catalogo de competencias	Niveles de comportamiento.						X		
Revisión del Trabajo de Grado. Parte Teórica	Diseño de la implementación del modelo						X		
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	Propuesta del sistema de selección por competencias						X		
Evaluación de desempeño por competencias	Parametrizar el Software para Evaluación de desempeño					X	X		
Revisión de Trabajo de Grado	Entrega de mejoras al trabajo de grado a la asesora							X	
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	Cronograma de actividades							X	
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	Diseño Metodológico							X	
Revisión del Trabajo de Grado Parte Teórica	Anexos/Bibliografía							X	

## 7 MARCO DE REFERENCIA

A raíz del creciente interés de las organizaciones en la integración de un enfoque de desarrollo de talento humano por competencias, el presente marco conceptual está orientado a temas claves y utiliza como referencia experiencias vigentes, con el fin de propiciar el análisis de los diferentes aportes conceptuales existentes alrededor de las competencias. Los temas que se abordarán son los siguientes: gestión del talento humano, el concepto de competencia, gestión del talento humano por competencias, ventajas y resistencias al modelo de gestión por competencias, definición de las competencias, competencias organizacionales y específicas al cargo.

### 7.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible mecanismo más de la máquina de producción, en oposición a la concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se corre el riesgo de catalogar a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual existe cada vez mayor tendencia a hablar de Talento Humano.

Las organizaciones han identificado esta categoría y ahora se utiliza en el lenguaje organizacional con mayor fuerza así como el considerar al talento humano como el capital más importante y la correcta gestión del mismo como una de las tareas

más decisivas. Sin embargo la gestión de éste talento no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la gestión del talento humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta gestión de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la gestión de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión del Talento Humano.

Cada persona debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano. Es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que le entregue lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

### **7.1.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano**

Idalberto Chiavenato<sup>9</sup> propone una organización de los procesos de la gestión del talento humano. El, retomando a diversos autores, propone la gestión del talento humano dividida en 6 macroprocesos que implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, seguridad, salud, bienestar, entre otras. De los procesos mencionados sólo se va a retomar descripción y análisis de cargos, selección y evaluación de desempeño por petición de la Organización, ya

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 2002. p. 12.

que estos procesos hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad y Normas BASC, de las cuales Coordinadora de Tanques S.A. recibió certificación.

### **7.1.2 Descripción y Análisis de cargos**

La descripción de los cargos es un inventario previo de datos sobre la situación de información para la planeación, organización, coordinación y control. Es un escrito que presenta un boceto de los deberes y todas las características y condiciones relacionadas con el cargo, muestra datos del candidato sobre lo que hace, como lo hace y porque lo hace.

Por otro lado las tareas son elementos o actividades individuales que deben ser cumplidas por el ocupante del cargo, hacen referencia a cargos simples y repetitivos. Las atribuciones son actividades individualizadas, ejecutadas por un individuo en un cargo, y las funciones son un conjunto de tareas o atribuciones que son desempeñadas de manera sistémica y reiterada por un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña provisoriamente una función. Y un cargo es el conjunto de tareas, atribuciones y actividades desempeñadas por una sola persona dentro de la organización, generalmente definida en el cronograma; la descripción de un cargo consiste en determinar los elementos que componen todas las características de un cargo u que lo hacen diferente a todos los que existen en la organización.

De otro lado, el análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionadas con ellos; es un proceso de investigación de las situaciones de trabajo y de las demandas de los trabajadores de cualquier nivel de empleo que se ocupa de estudiar exclusivamente el cargo y no a su ocupante, es

a través del análisis como los cargos son posteriormente evaluados para efectos de la remuneración y debidamente clasificados para efectos de compensación.

En conclusión se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el rol que deberá desempeñar. En general la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal y las especificaciones suministran las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresado en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otros;<sup>10</sup> lo que proporciona los medios que sirven a los empleados para alcanzar los objetivos de una organización

### **7.1.3 Selección de Personal**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección; por lo que debe apoyarse en algún criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. Este criterio se formula a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. De esta manera se parte de la obtención de información relevante sobre el cargo que debe cubrirse.

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto. “La definición académica hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras. Ello implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión. Y, por

---

<sup>10</sup> HURTADO ALVAREZ, Teresita. Herramientas Administrativas de Recursos Humanos. Medellín. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. 2000.

supuesto un conjunto de personas, en nuestro caso, sobre el que actuar, como aspecto previo imprescindible. La acción de seleccionar se produce espontáneamente, con gran frecuencia, en la vida social y en toda selección se halla implícita una predicción o expectativa que determina la selección”<sup>11</sup>

Blasco establece seis momentos en la selección de personal a saber: concreción de la necesidad, reclutamiento o convocatoria, evaluación, la toma de decisión y el manejo de la información y la validación.

Estos seis momentos consisten en definir correctamente la necesidad verdadera de la organización con el fin de encontrar personas consideradas como candidatos que aspiren al puesto de la organización. Para cumplir este objetivo se utilizan herramientas como las entrevistas, tests o pruebas psicológicas, exámenes de suficiencia en cuanto a competencia profesional, técnicas grupales, simulación de tareas, entre otros. Los datos obtenidos del anterior proceso permiten tomar decisiones finales sobre la idoneidad de los candidatos. “La toma de decisión se puede basar en una conclusión obtenida a partir de un análisis informal de los datos, pero también se pueden utilizar métodos estadísticos sobre la idoneidad de los candidatos, en cuanto a su ajuste a un perfil que puede ser incluso multidimensional.”<sup>12</sup> Después de la contratación se inicia un proceso de contraste entre las expectativas basadas en la predicción y el comportamiento laboral del contratado; mediante la evaluación del desempeño y otras estrategias establecidas por la organización.

#### **7.1.4 Evaluación de Desempeño**

---

<sup>11</sup> BLASCO, Ricardo. Selección de personal. Ficha técnica, documento interactivo. Universidad de Barcelona. 2000.

<sup>12</sup> PRIETO, J. M. Técnicas multivariadas en psicología del trabajo. Estudios de Psicología. 1982. p. 100-124

La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.<sup>13</sup>

Se elabora a partir de programas de evaluación, basados en razonable cantidad de información a los empleados y a su desempeño en el cargo. Es un sistema de apreciaciones del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es una evaluación objetiva e integral. Es el saber hacer y el saber que se hace. Es un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados del talento humano de la empresa.

La utilización de una evaluación de desempeño debe ser no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en su desarrollo personal, que de oportunidad para el mejoramiento continuo. La evaluación facilita un mejoramiento al informar al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades. Así mismo debe cumplir con la función de comprometer a los empleados que tiene colaboradores a cargo, con su entrenamiento.

## **7.2 EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

A través del tiempo desde los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana, las organizaciones se han cuestionado sobre la verdadera contribución

---

<sup>13</sup> George T. Milkovich y John W. Boudreau. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994. p.165.

de esta área al logro de los propósitos organizacionales. Esto ha dado lugar a posiciones tan radicales como la negación de su verdadero valor y peor aún, a considerar su papel desde una perspectiva funcionalista, es decir limitada al cumplimiento de tareas desconectadas entre sí, pero generadoras de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional.

El contexto de las organizaciones ha ido cambiado, llevándolas a redefinir su misión, visión, objetivos, estructuras, procesos y producto, etc. Comprendiendo, que desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. En esta perspectiva el área de gestión humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir, desde su que hacer, al logro de los objetivos de la organización.

Las competencias se constituyen por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y a sus procesos el diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

La intención de la presente sección es mostrar los aspectos más relevantes de cómo este modelo incide en los procesos antes nombrados y aspectos de gran interés acerca de su importancia y aplicación.

### **7.2.1 Antecedentes del concepto**

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.<sup>14</sup>

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 para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.<sup>15</sup>

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Critica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que

---

<sup>14</sup> ALLES, Martha Alicia. Gestión por Competencias. El Diccionario. 2º Edición. Buenos Aires. Granica. 2005. p.19.

<sup>15</sup> LLORENTE, Jorge Introducción a las Competencias. Artículo en Revista Capital Humano # 122 Ed. Grupo Especial Directivo Madrid. p. 12.

debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés 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.<sup>16</sup>

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.<sup>17</sup>

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” dentro del marco del seminario internacional “Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas. Donde se mencionaba que todos tenían que aprender nuevas habilidades prácticas, tales como computación y manejo de la nueva tecnología informática esencia en las tareas educativas.<sup>18</sup> Fue en este contexto que en 1994 el gobierno mexicano

---

<sup>16</sup> Tecnológico de Antioquia. I.U. Facultad de Administración. Cuadernillos de Administración. Edición No 1. 2006. p. 108.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> ARGUELLES, Antonio. Educación y Capacitación basadas en normas de competencia en México, 1995-2000. La experiencia del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. p. 56.

elaboró un proyecto de largo alcance con el propósito de modernizar la capacitación y la educación técnica el dicho país.<sup>19</sup>

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. En este orden de ideas, desde 1977 el SENA viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas). En Colombia son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

Las competencias adoptan un nivel de primer plano en el interés de las organizaciones y las directivas, dándose cuenta que las competencias son un recurso importante en la consecución de los resultados e indicadores de gestión. Las competencias no solamente corresponden a la parte individual de un empleado, también existen competencias colectivas, de gran valor en las organizaciones por su combinación para construir una ventaja competitiva y desarrollarlas.

---

<sup>19</sup> Proyecto para la Modernización de la Capacitación y la Educación Técnica. Staff Appraisal Report. Banco Mundial. 1994.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión del talento humano que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

### 7.2.2 Qué son las competencias

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Gestión por Competencias.

Se cuenta actualmente con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo se ha seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible. “Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”<sup>20</sup>

**Richard Boyatzis:** por su parte define las Competencias cómo: “Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> GÓMEZ CARDONA, Jorge Hernán Mapa de Competencias, estrategia en el Recurso Humano en revista Clase Empresarial Diciembre 1997. p. 52

<sup>21</sup> LLORENTE, Jorge Ídem.

**Spencer y Spencer (1993):** consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

**Rodríguez y Feliú (1996):** las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: "Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada".<sup>22</sup>

De las anteriores definiciones se puede destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el sólo hecho de desearlo, es necesario tener esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

### 7.2.3 Contenidos implicados en una competencia

---

<sup>22</sup> CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral. Conceptos Básicos de Competencias laborales. p. 1.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente y necesaria para el desarrollo de la competencia es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con EL SABER: Conocimientos técnicos como datos, hechos información y de gestión como conceptos y conocimientos.

Competencias relacionadas con EL SABER HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con EL SER: Normas Aptitudes personales, actitudes, intereses, comportamientos, personalidad y valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.<sup>23</sup>

#### 7.2.4 Elementos o características que componen una competencia

**Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y hacerlas mejor.

**Rasgos:** Son características permanentes (propias) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional, ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

---

<sup>23</sup> GALLEGO FRANCO, Mery. Ascort para el Desarrollo Humano Organizacional. Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución Efectiva al Logro de los Objetivos Organizacionales. 2000. p. 10.

**Auto concepto:** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores.

**Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

**Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

### 7.2.5 Tipos y Clasificación de las Competencias

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas por diferentes criterios. Bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Levy-Leboyer en 1996 presentó seis diferentes listas. Ansorena Cao incluyó 50 Competencias conductuales, Hay McBer en su Diccionario de Competencias se incluyeron 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas y Barnhart incluyó 37 competencias básicas en siete categorías, entre otros.<sup>24</sup>

En todas éstas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre

---

<sup>24</sup> RODRÍGUEZ TRUJILLO, Nelson. Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias. Biblioteca Virtual, ASOCIACIÓN COLOMBIANA PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO. p. 3

diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas e identifican la labor de una organización en particular.

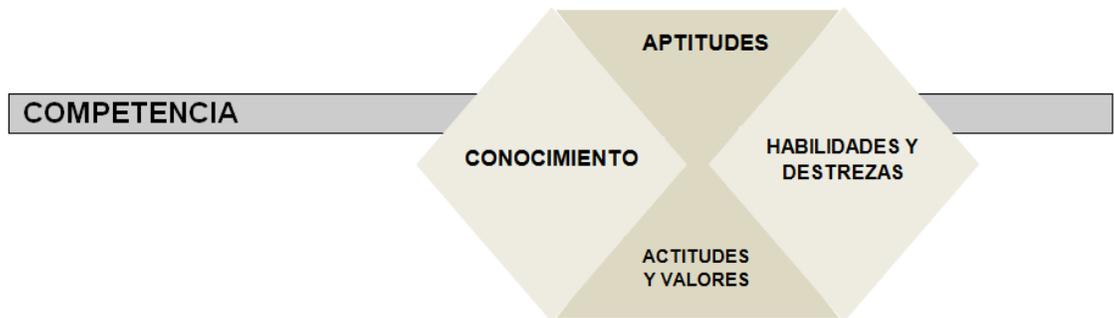
### **7.2.6 Clasificación de las Competencias**

En la clasificación de las competencias se debe tener presente la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. Las competencias se clasifican por su naturaleza y por su aplicabilidad en las organizaciones. Por su naturaleza, las competencias son de carácter actitudinal y/o social, y de carácter funcional o técnicas. Por su aplicabilidad, las competencias se clasifican en estratégicas, específicas o funcionales, y genéricas.

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo". De hecho, las Competencias combinan en sí: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico. Para ser competente es necesario combinar habilidades y destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> ABC de las Competencias. Cartilla 1. Dirección General Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. SENA. p. 6.



**Figura 1.** Elementos que componen una competencia

### 7.2.7 Desarrollo de Competencias

Si bien las competencias son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Artículo: GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión Humana Basada En Competencias. CONTRIBUCIÓN EFECTIVA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. Universidad Eafit. Junio de 2000.

### 7.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La visión estratégica parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas como la producción, el mercadeo, las finanzas, entre otras, recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: Diseño de cargos, Selección, Capacitación y Desarrollo y Gestión del desempeño entre otros.

La gestión del talento humano por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

No es suficiente con determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Se ha dicho que la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Desde los diferentes procesos que la componen, a continuación se muestra como es su aplicación en la práctica.

### **7.3.1 Descripción y Análisis de cargos por competencias**

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias, y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia. La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de Gestión del Talento Humano denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo. En ese perfil de competencias del cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto.

Una vez concebido el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Sus componentes, integrados, deben ser bien establecidos, y han de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de gestión del talento humano derivadas y el sistema de trabajo concebido

### **7.3.2 Selección de colaboradores por competencias**

Este proceso está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Con la implementación del modelo de las competencias se ha comprendido que las personas tienen atributos que hacen que su desempeño laboral sea exitoso o no.

Por lo anterior se presupone que los procesos de selección deben estar enfocados principalmente en elegir a las personas que posean las competencias requeridas por los cargos que se van a ocupar en la organización. Predecir el comportamiento y la calidad de desempeño de una persona es una gran responsabilidad ya que se debe indicar el grado de ajuste ocupacional, sin temor a equivocaciones y garantizar a la organización el éxito de la persona; esto es relativamente posible solo si el proceso de selección está apoyado en criterios claros, es decir, criterios como el conocimiento del perfil y descripción del cargo para el cual se va a seleccionar una persona, conocimiento del clima laboral, estilos de dirección, cultura organizacional así como instrumentos de selección adecuados, correcta aplicación y objetiva interpretación. Por último se recibe retroalimentación del proceso de selección y la asertividad en la decisión o no, a través del desempeño laboral. <sup>27</sup>

### **7.3.3 Instrumentos de la Selección**

Existen diferentes mecanismos para identificar las competencias en los aspirantes para que aparezcan evidencias de las competencias requeridas. Los instrumentos

---

<sup>27</sup> CELIS CARVAJAL, Lucero. Gestores de Talento Organizacional. SELECCIÓN DE PERSONAL ENFOQUE DE COMPETENCIAS.

requeridos para la utilización en los procesos de selección, algunos en su mayoría siguen siendo los mismos que se han utilizado tradicionalmente; algunos de ellos son:

Hojas de Vida	Las hojas de vida nos permiten realizar una preselección de los candidatos que cumplen o no con los requerimientos básicos de un cargo en edad, a nivel académico, experiencia laboral; entre otros.
Pruebas Psicológicas	Deben ser elegidas de conformidad con la relación que guarden con la conceptualización de la competencia y tienen mayor valor las pruebas que identifican formas de actuación.
Simulaciones / Centros de Valoración	Consisten en diseñar ejercicios que reflejen con relativa precisión situaciones típicas del empleo en cuestión con el fin de evaluar los comportamientos críticos que se produzcan en el desarrollo de los ejercicios.
Entrevistas	Diálogo entre el especialista y el trabajador, ofrece mayor información sobre el puesto, es una técnica para obtener información de forma amplia y abierta.
Visitas Domiciliarias y la Verificación de Referencias	Se centran en la indagación de la presencia de las competencias en escenarios familiares, sociales y laborales.

#### 7.3.4 Evaluación del Desempeño por Competencias

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la Gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Desde esta perspectiva será necesario entonces confrontar las características del puesto y sus requerimientos, con la hoja de vida, es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona, es decir sus competencias.

Una evaluación es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir. La cual se lleva a cabo con el objetivo de identificar cómo se ha desempeñado un empleado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral. Así como para identificar el cumplimiento de las metas establecidas en ese mismo plazo.

La evaluación de desempeño por competencias permite focalizar en el desempeño más que en la persona, se refiere a un saber actuar, promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones. En lo que concierne al área del desempeño, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.<sup>28</sup>

De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos, para desarrollar potencial, como de los aspectos negativos, para corregir deficiencias. El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución

---

<sup>28</sup> MORALES ARACENA, Oria. Asesora de Recursos Humanos. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Santo Domingo, República Dominicana. 2008.

para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

#### **7.4 VENTAJAS Y RESISTENCIAS A LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS**

Si bien existen diferentes modelos de gestión por competencias, todos se caracterizan por la implantación de un referente que son las competencias de los puestos, sobre el cual se evaluará a las personas y, en función de esa evaluación, se determinarán las otras políticas de recursos humanos tales como la selección de candidatos, la promoción, los programas de formación o la remuneración.

A continuación se presentan las ventajas; las principales resistencias, así como los argumentos y beneficios que dan respuesta a algunos temores, apoyan la idea del cambio y hacen ver a los actores la factibilidad y la mejora en el nuevo escenario.

La gestión por competencia, aporta ventajas como<sup>29</sup>:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones específicas de mejora que garanticen los resultados de los programas y actividades desarrolladas.

---

<sup>29</sup> MORALES ARACENA, Oria. Asesora de Recursos Humanos. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Santo Domingo, República Dominicana. 2008.

- El gerenciamiento del desempeño de los empleados sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, convirtiéndose en un resultado más objetivo frente a la labor.
- Ayuda a distinguir las acciones que pueden generar la diferencia del empleado de Coordinadora de Tanques S.A. frente a otras entidades del sector del transporte.
- Evita que la organización, los directivos y sus colaboradores pierdan recursos y tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- Permite conocer qué se espera de del empleado.
- Valora los requerimientos de un puesto, no a la persona.
- Facilita la adaptación al entorno, ya que las competencias de los puestos van conectadas a la estrategia de la organización.
- Combina competencias técnicas y genéricas, así como objetivos personales, de equipo o de organización, con lo cual la evaluación va en función de parámetros más completos.

La resistencia a la implantación de la gestión del talento humano por competencias proviene de los aspectos de dirección, más que de las actividades de adaptación técnica a cada organización.

En la medida en que se provean argumentos y expliquen los beneficios que rebatan esas resistencias, se facilitará la puesta en funcionamiento del sistema y se persuadirá a los actores de la conveniencia del cambio.

Estas barreras que oponen los actores derivan, por una parte, de las incertidumbres que todo cambio despierta a los empleados de los diferentes niveles de la empresa y, por otra parte, del temor a una redistribución en el juego de responsabilidades, influencias y poder.

Existe frente al modelo diferentes reacciones o resistencias, considerando que es un cambio importante en relación con lo tradicional. A continuación se presenta algunas de estas resistencias a la propuesta.

- **Resistencia al cambio:** conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida del esquema de pensamiento y acción vigente.
- **El nuevo sistema fomenta la competitividad interna:** Con la introducción de un sistema de evaluación explícito los empleados pueden sentir que se trata de fomentar la competitividad interna, donde el que más se sacrifique por la empresa más se beneficia.
- **El nuevo sistema implica más trabajo para los mandos:** Si un mando, además de realizar sus funciones habituales, debe encargarse de evaluar el desempeño de su equipo, de seleccionar a nuevos empleados o de trazarles un itinerario de desarrollo profesional, puede verse apabullado e incapaz de realizar su función con el mismo tiempo disponible.

## 8 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De acuerdo a la bibliografía consultada en lo que tiene que ver con la implementación del modelo de gestión por competencias, el proceso de implementación consistió en atraer, desarrollar y mantener el talento humano, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Gestión Humana, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto fue necesario primero que nada, conocer si existía en Coordinadora de Tanques una visión de la empresa, es decir, hacia donde va, los objetivos y la misión, que hace, ya que a partir de estos lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa podía desarrollar un lenguaje común en torno a las competencias que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes fueron validadas para dar paso al diseño de los procesos de gestión humano por competencias.

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describió, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

En primer lugar se recolectó información sobre las políticas y prácticas de talento humano con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se analizó los procesos y procedimientos del área de gestión humana relativos a Selección, Formación, Desempeño, entre otros.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, él mismo proporciona independientemente de su aplicación, informaciones de los perfiles ideales de los puestos, grado de adecuación persona/puesto, necesidades de formación individual y grupal, apreciación general del desempeño de la persona en su puesto, potencial de la persona a corto plazo. Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.<sup>30</sup>

## **8.1 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Se llevó a cabo los siguientes procedimientos en cada una de las fases que a continuación se enuncia.

### **8.1.1 Sensibilización**

Esta etapa permitió dar a conocer el modelo a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización. En el desarrollo de la misma se realizaron capacitaciones en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma capacitaciones de la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados. Las sesiones de sensibilización consistieron básicamente en reuniones, focos de discusión, charlas, entre otros.

---

<sup>30</sup> MORALES ARACENA, Oria. Asesora de Recursos Humanos. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Santo Domingo, República Dominicana. 2008.

### **8.1.2 Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inició la segunda etapa, la cual estaba compuesta por dos acciones principales, la primera consistió en verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. Y la segunda consistió en realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

La empresa determinó cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, con el fin de conocer si se ha contratado a la persona adecuada o no.

### **8.1.3 Definición del perfil de competencias requeridas**

Consistió en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello, así como el perfil ocupacional de cada puesto de trabajo. En su contenido se describió detalladamente los elementos que componen una competencia laboral. Para ello se tuvieron en cuenta algunos componentes como:

- Nombre de la competencia.
- Definición.
- Niveles.
- Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Así mismo se diseñaron los subprocesos de selección y evaluación de desempeño para la empresa Coordinadora de Tanques S.A.

#### **8.1.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

En colaboración con las directivas y los responsables de las diferentes áreas se evaluó las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes. Los colaboradores que demostraron un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibieron nuevos desafíos y fueron estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presentaron un desempeño por debajo del perfil exigido, fueron entrenados y participaron de programas de capacitación y desarrollo.

## 8.2 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

“Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.<sup>31</sup> En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para individuo, también lo son para la empresa.

Las competencias individuales al interior de Coordinadora de Tanques S.A. se identificaron a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de evolución de los proyectos de la empresa.

El Formulario de análisis ocupacional fue un diagnóstico de competencias individuales que permitió saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de la misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permitió definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a ella. De todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las

---

<sup>31</sup> ALLES, Marta Alicia. Gestión por Competencias. El Diccionario. 2ª edición. Buenos Aires.2005. p. 29.

empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en su talento humano y utilizarlos.<sup>32</sup>

### **8.2.1 Competencias Organizacionales<sup>33</sup>**

Se derivaron de la misión, visión y valores que sustentan el quehacer de la Organización. Que se expresaron en un conjunto de características personales y laborales que comparten todas las personas que trabajan en Coordinadora de Tanques S.A; así como los candidatos a seleccionar, y en este sentido, se habla de un perfil institucional para las personas que componen la comunidad laboral. Están referidas a comportamientos, conocimientos y habilidades que son relevantes en el ámbito del trabajo y las relaciones humanas dentro de la Organización, por lo cual son necesarias para todos los cargos.

### **8.2.2 Competencias específicas de cargos<sup>34</sup>**

Dichas competencias se orientaron a las necesidades de cada cargo con el objetivo de mostrar las habilidades, actitudes y conductas positivas de cada colaborador de Coordinadora de Tanques para el logro del trabajo satisfactorio y de resultados adecuados.

### **8.2.3 Competencias Técnicas**

---

<sup>32</sup> Ibíd. p. 75.

<sup>33</sup> LOPEZ URRUTIA, Guido. Gestión de Recursos Humanos. Pontificia Universidad de Chile. p.3.

<sup>34</sup> Ibíd. p.76.

Las competencias técnicas como habilidades y conocimientos que se requieren para cada cargo según las necesidades operacionales o de procedimientos antes planteados. Estos requerimientos que se enuncian en cada perfil ocupacional, de acuerdo al cargo, se deben soportar de acuerdo a certificados donde se evidencian estas competencias y de acuerdo a prueba de conocimientos.

#### **8.2.4 Competencias laborales**

Se definió que estos conocimientos y habilidades asociados al cumplimiento exitoso de los requerimientos o exigencias del cargo dependan de sistemas operativos centrales que producen y procesan información referida a la disponibilidad de competencias en personas y grupos en la organización. Esa información permite la toma de decisiones estratégicas referidas al personal.

## **9 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

Un diccionario o catálogo de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad. Las competencias empleadas en el diccionario deben ser adecuadas al tipo de organización, adaptadas a la situación actual y deseada, exhaustiva, de terminología clara, de fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus directivos implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

Un ejemplo bastante citado es el de Hay MacBer, basado en 20 años de investigación, MacBer, brinda un modelo amplio de diccionario de competencias laborales tomando como componentes la habilidad, el conocimiento, el rol social, la imagen de uno mismo, los rasgos y los motivos que puede servirnos de base para el análisis de de los perfiles, agrupando las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertice)

VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional
--------------------------	---

**Tabla 1.** Competencias según Hay McBer.

Coordinadora de Tanques S.A. a través del Área de Gestión Humana desarrolló un instrumento para la definición de los perfiles organizacionales por competencias. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo de Gestión Humana por competencias en Coordinadora de Tanques S. A. Las competencias empleadas en el diccionario se presentan de manera adecuada al tipo de organización, adaptadas a la situación actual y deseada de la empresa, con terminología clara, de fácil identificación y evaluación.

Para iniciar la construcción de los subsistemas de gestión humana es necesario levantar las competencias organizacionales, no más de cinco (5) para poder administrar adecuadamente los comportamientos que se alinean con los valores y misión de la organización. De esta manera se genera para cada posición en la organización un conjunto de comportamientos requeridos para lograr altos desempeños.

Es necesario señalar que el diccionario de competencias debe ser sujeto a revisión y actualización en forma periódica con la finalidad de ir adaptando los perfiles de competencias por cargo a las exigencias del entorno laboral y a la incorporación de nuevas tecnologías de administración y gestión dentro de la organización. En el presente trabajo se presenta a manera de ejemplo una

competencia organizacional y una competencia específica al cargo; el diccionario completo se deja como anexo.

### 9.1 Competencias por niveles de comportamiento<sup>35</sup>

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas, se tomaron cuatro (4) grados o niveles que van de la **A** siendo el más alto y **D** el más bajo, de acuerdo con algunos autores, se ha definido así:

- **A:** Alto o desempeño superior: Es una desviación por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.<sup>36</sup>
- **B:** Bueno, por encima del estándar.
- **C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
- **D:** Insatisfactorio o grado mínimo (No indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo). No se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

El resultado de este subsistema es un diccionario de las competencias organizacionales y competencias requeridas para cada cargo. Lo importantes es que se represente en este la definición de las competencias y sus niveles de

---

<sup>35</sup> ALLES, Marta Alicia. Gestión por Competencias. El Diccionario. 2ª edición. Buenos Aires.2005. p. 61.

<sup>36</sup> SPENCER Y SPENCER, Lyle M, Singe M. Evaluación de Competencia en el Trabajo. Modelos para un desempeño superior. p. 17.

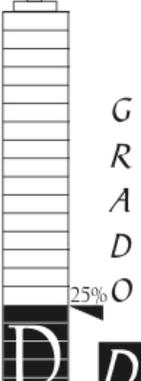
comportamientos, teniendo en cuenta la realidad de la empresa y considerando la misión y visión, A continuación se presenta las competencias organizacionales y las competencias específicas de cargos que se construyeron en conjunto con la empresa Coordinadora de Tanques S.A. <sup>37</sup>

## 9.2 Competencias Organizacionales

### 9.2.1 Atención al Cliente

<b>DEFINICIÓN</b>	
Es la capacidad de actuar con sensibilidad, en forma proactiva y permanente, ante las necesidades que los clientes actuales y potenciales, internos o externos puedan manifestar en el presente o en el futuro, dándole respuesta a través de acciones concretas que excedan sus expectativas. Desarrollar con iniciativa relaciones con los clientes, haciendo esfuerzos para escucharlos y entenderlos; prever y proporcionar soluciones a las necesidades de los clientes; otorgar alta prioridad a la satisfacción de los clientes.	
<b>Comportamientos cotidianos requeridos para obtener el máximo nivel de satisfacción en los clientes</b>	<b>Los comportamientos se ubican en grado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.</li> <li>• Actúa optimizando en tiempo y forma el producto / servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes.</li> <li>• Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales.</li> <li>• Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos / servicios.</li> <li>• Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando conjuntamente con ellos.</li> </ul>	

<sup>37</sup> ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos.

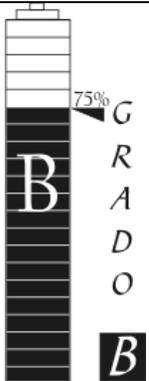
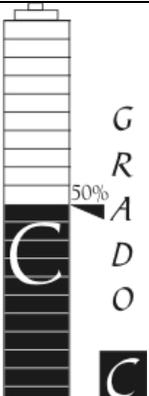
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una actitud de total disponibilidad en relación a los clientes internos y externos.</li> <li>• Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas.</li> <li>• Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios / productos brindados por su área.</li> <li>• Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos / servicios brindados desde su sector.</li> <li>• Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente.</li> </ul>	 <p>75% G R A D O <b>B</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necesidades de los clientes actuales y potenciales, externos o internos, tanto presentes como futuras.</li> <li>• Aporta soluciones a la medida del requerimiento de los clientes externos o internos.</li> <li>• Diagnostica correctamente necesidades y plantea soluciones adecuadas a las mismas.</li> <li>• Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus clientes, tanto en cuestiones formales como informales.</li> <li>• Implementa acciones para medir la satisfacción de los clientes cuando esto le es sugerido y lo hace con entusiasmo.</li> </ul>	 <p>50% G R A D O <b>C</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.</li> <li>• Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.</li> <li>• Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa.</li> <li>• Está disponible para consultas y reclamos que traslada a un superior si excede sus atribuciones específicas.</li> <li>• Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.</li> </ul>	 <p>25% G R A D O <b>D</b></p> <p><u>Competencia en su grado</u> mínimo</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene buena comunicación con los clientes y confunde sus demandas.</li> <li>• No es flexible ante los distintos tipos de demandas.</li> <li>• Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo, no atendiendo quejas ni reclamos.</li> <li>• Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y / o forma.</li> <li>• No evalúa el grado de satisfacción de los clientes en relación a los servicios / productos brindados.</li> </ul>	 <p>Competencia no desarrollada</p>
---	--

### 9.3 Competencias Específicas de Cargos

#### 9.3.1 Análisis Numérico

<p><b>DEFINICIÓN</b></p> <p>Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos. Capacidad que tiene que ver con razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	
<p><b>Comportamientos cotidianos requeridos para obtener el máximo nivel de razonamiento numérico.</b></p>	<p><b>Los comportamientos se ubican en grado</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende una situación compleja desagregándola en pequeñas partes, y emplea un enfoque integral en el análisis de la información.</li> <li>• Recopila información relevante, la organiza de manera sistemática, realiza comparaciones entre los diferentes elementos, y establece prioridades.</li> <li>• Comprende perfectamente las relaciones entre los acontecimientos y los hechos, las causas que ocasionaron un problema, y las consecuencias de las acciones.</li> <li>• Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales y organiza datos numéricos o abstractos, estableciendo relaciones adecuadas entre ellos.</li> <li>• Clasifica las ideas usando gráficos y / o tablas que explican los fenómenos analizados.</li> <li>• Detecta problemas poco evidentes que afectan los resultados de su área y de otras áreas de la organización de forma efectiva y oportuna.</li> </ul>	 <p>100% GRADO A</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, separando sus componentes.</li> <li>• Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos.</li> <li>• Identifica relaciones de causa-efecto en los problemas que analiza.</li> <li>• A través de un profundo análisis de la información, propone diversas alternativas de acción, determina sus efectos posibles, y las clasifica basándose en sus pro y contra.</li> <li>• Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.</li> </ul>	 <p>75% GRADO B</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica problemas dentro de su área.</li> <li>• Reconoce información relevante y establece relaciones.</li> <li>• Separa los componentes de un problema y establece relaciones de causa-efecto de complejidad mediana.</li> <li>• Comprende problemas de mediana complejidad.</li> <li>• Relaciona información relevante para proponer soluciones a problemas no muy complejos.</li> </ul>	 <p>50% GRADO C</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúne información que puede ser relevante para la toma de decisiones.</li> <li>• Reconoce los orígenes y causas de los problemas que percibe.</li> <li>• Comprende los procesos en los cuales está involucrado.</li> <li>• Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.</li> <li>• Identifica algunas relaciones de causa-efecto entre datos no muy complejos.</li> </ul>	 <p>25%</p> <p><b>D</b></p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultades para analizar y comprender información.</li> <li>• Usualmente no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar las causas ni generar soluciones.</li> <li>• Tiene dificultad para interpretar información compleja.</li> <li>• Se maneja con información superficial y sencilla, y brinda respuestas aprendidas para solucionar los problemas.</li> <li>• Tiene dificultad para interpretar información.</li> </ul>	 <p>0%</p> <p><b>no</b> <b>D</b> <b>E</b> <b>S</b> <b>A</b> <b>R</b> <b>R</b> <b>O</b> <b>L</b> <b>L</b> <b>A</b> <b>D</b> <b>A</b></p> <p><u>Competencia no Desarrollada</u></p>
<b>CARGOS ASOCIADOS A LA COMPETENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia Bogotá</li> <li>• Analista de Nomina</li> <li>• Auxiliar administrativa</li> <li>• Auxiliar Administrativa Agencia Cali</li> <li>• Auxiliar Contable A</li> <li>• Auxiliar Contable B</li> <li>• Auxiliar de Abastecimientos</li> <li>• Auxiliar de Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Tesorería</li> <li>• Coordinador Comercio Exterior</li> <li>• Coordinador de Abastecimientos</li> <li>• Coordinador de Cartera</li> <li>• Coordinador In House</li> <li>• Director Contable/Contador</li> <li>• Operador de Patio Estación de Servicio</li> </ul>

## 10 PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

La gestión eficaz de la gestión humana de una organización comienza con una correcta Selección del Personal que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo.

El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores, pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso.<sup>38</sup>

Una herramienta muy importante para toda organización es poder contar con políticas claras y bien definidas, así como procedimientos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

A continuación se presenta las características del proceso de manera global, así como el flujograma del proceso de selección, teniendo en cuenta la revisión Bibliográfica realizada y el contexto de Coordinadora de Tanques S.A. en relación

---

<sup>38</sup> GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. ASCORT. 2000. p. 12.

a los Sistemas de Gestión de la Calidad se implemento el proceso de selección de personal por competencias.



 <b>COORDINADORA DE TANQUES S.A.</b> Transporte de carga líquida	<b>A1. GESTIÓN HUMANA</b>
	<b>COORDINADORA DE TANQUES S.A.</b>
VERSIÓN: 02	FECHA DE APROBACIÓN: 10.08.09

<b>OBJETIVO</b>	Seleccionar, vincular, capacitar y preservar el bienestar, la salud y la seguridad de las personas de la Organización, desarrollando su competencia para el funcionamiento eficaz de los procesos.
<b>ALCANCE</b>	Aplica como apoyo a todos los procesos de la empresa. Inicia con la recepción de una necesidad ó requerimiento de personal y termina con la evaluación del desempeño del personal. Contempla además la gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
TODOS LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	Necesidad ó requerimiento de personal.	RECIBIR LA NECESIDAD Ó REQUERIMIENTO DE PERSONAL. <b>COORDINADOR GESTIÓN HUMANA</b> EMITIR /COMUNICAR LA NECESIDAD DE GESTIÓN HUMANA EN EL MEDIO. <b>COORDINADOR GESTIÓN HUMANA</b>	Personal competente para el Cargo que ha sido solicitado.	
EI. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Necesidad ó requerimiento de Capacitación.	RECIBIR HOJA DE VIDA DE CANDIDATOS <b>COORDINADOR GESTIÓN HUMANA</b> VERIFICAR DOCUMENTOS/ CERTIFICADOS/ REFERENCIAS DE LA HOJA DE VIDA. <b>ANALISTA DE NOMINA</b>	Personal capacitado con nuevos conocimientos y habilidades.	
PERSONA EN BUSCA DE EMPLEO	Hoja de Vida y anexos: ☑ Fotocopia Cedula. ☑ Fotocopia Certificado Judicial. ☑ Referencias Personales. ☑ Licencia de Conducción (Caso Conductores) Información familiar. Seguridad Social.	DESARROLLAR ACTIVIDADES DE SELECCIÓN DEL GESTIÓN HUMANA ☑ Entrevistas. ☑ Estudio de Seguridad. ☑ Examen Toxicológico. (Si se requiere) ☑ Examen Técnico (Aplica para Conductores) ☑ Examen de Conocimientos ☑ Pruebas psicotécnicas. ☑ Visita Domiciliaria. <b>COORDINADOR GESTIÓN HUMANA</b> FIRMAR EL CONTRATO ENTRE LAS PARTES Y VINCULAR AL TRABAJADOR. <b>SUBGERENTE GENERAL</b>	Resultados de Evaluación de Competencias del Personal para acciones de mejora.  Plan de capacitación.	TODOS LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN
COMUNIDAD	Necesidad ó requerimientos en salud ocupacional, seguridad industrial y gestión ambiental	REALIZAR INDUCCIONES AL GESTIÓN HUMANA SELECCIONADO Procesos basicos y otras requeridas dependiendo del cargo a desempeñar. <b>COORDINADOR GESTIÓN HUMANA</b> EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS <b>COORDINADOR GESTIÓN HUMANA</b>	Planes de Emergencia, Contingencia, Salud y Seguridad Ocupacional.  Resultados de Evaluación de Desempeño del Personal para acciones de mejora.	COMUNIDAD
LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN		GESTIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE <b>COORDINADOR S&amp;SOA</b> EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENTES Y DIRECTIVOS DESARROLLAR EL BIENESTAR SOCIAL Y CLIMA LABORAL <b>GERENTES Y DIRECTIVOS</b>	Plan de Bienestar y Mejoramiento del Clima Laboral.	

Figura 2. Macroproceso de Gestión Humana.

 <b>COORDINADORA DE TANQUES S.A.</b> Transporte de carga líquida	<b>A1. GESTIÓN HUMANA</b>
	<b>COORDINADORA DE TANQUES S.A.</b>
VERSIÓN: 02	FECHA DE APROBACIÓN: 10.08.09

CARGOS QUE INTERVIENEN	PROCESOS CON QUE INTERACTUA	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES DE GESTIÓN)	REQUISITOS APLICABLES		
			RESPONSABILIDAD INTEGRAL	ISO 9001	SEGURIDAD BASC (NORMA)
Analista de Nomina Medico. Nutricionista Coordinador S&SOA, otros responsables de la inducción.	TODOS LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	% de rotación del personal (No. de personas nuevas contratadas / Total de personas de la Organización) por mes.	1.0. Política y Liderazgo.	4.2.4. Control de registros.	4.1. Política de Control y Seguridad. 4.3.1. Estructura y Responsabilidad. 4.3.2. Entrenamiento y sensibilización. 4.3.3. Comunicaciones, 4.3.4. Documentación del Sistema. 4.3.5. Control de documentos. 4.3.6. Preparación y respuesta a eventos críticos, 4.4. Verificación y acción correctiva.
		% de ejecución del plan de capacitación anual.	2.0 Planeación.	5.3. Política de Calidad.	
		% de Ejecución del Plan de Mejoramiento del clima laboral.	3.0. Implementación, Operación y Responsabilidad.	5.5.1. Responsabilidad y Autoridad.	
		Competencia del personal. (No. Personas que cumplen con la competencia / Total de personas)	4.0 Medición del Desempeño Acciones Correctivas y Preventivas.	6.2. Recursos Humanos.	
		Evaluación de Desempeño del personal (No. de personas evaluadas/ Total de personas)	5.0. Revisión por la Dirección y Reporte.	8.5. Mejora	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b> COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		Numero de accidentes de trabajo por periodo.			<b>ESTANDAR BASC</b> <small>SECCIÓN: Administración y selección del personal propio, subcontratado y/o suministrado.</small>

DOCUMENTOS			
MANUALES			
NOMBRE	RESPONSABLE	VERSIÓN	LUGAR DE ARCHIVO
MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES DE CARGOS	GERENTE ADMINISTRATIVO	01	MAGNETICO X INTRANET
MANUAL COMPETENTE - SOFTWARE EVALUACIÓN DESEMPEÑO	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		
PROCEDIMIENTOS			
NOMBRE	RESPONSABLE	VERSIÓN	LUGAR DE ARCHIVO
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		ARCHIVO GESTIÓN HUMANA
DETECCIÓN E INVESTIGACIÓN DE ACTIVIDADES ILÍCITAS	GERENTE ADMINISTRATIVA		ARCHIVO GESTIÓN HUMANA
PLAN DE EMERGENCIAS	COORDINADOR S&SOA		ARCHIVO COORDINACIÓN S&SOA
PLANES DE CONTINGENCIAS	COORDINADOR S&SOA		ARCHIVO COORDINACIÓN S&SOA
INSTRUCTIVOS			
NOMBRE	RESPONSABLE	VERSIÓN	LUGAR DE ARCHIVO
IDENTIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL PERSONAL.	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		
DESARROLLO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL.	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		
DOTACIÓN DEL PERSONAL.	GERENTE ADMINISTRATIVO		
AUSENTISMO.	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		

Figura 3. Macroproceso de Gestión Humana.

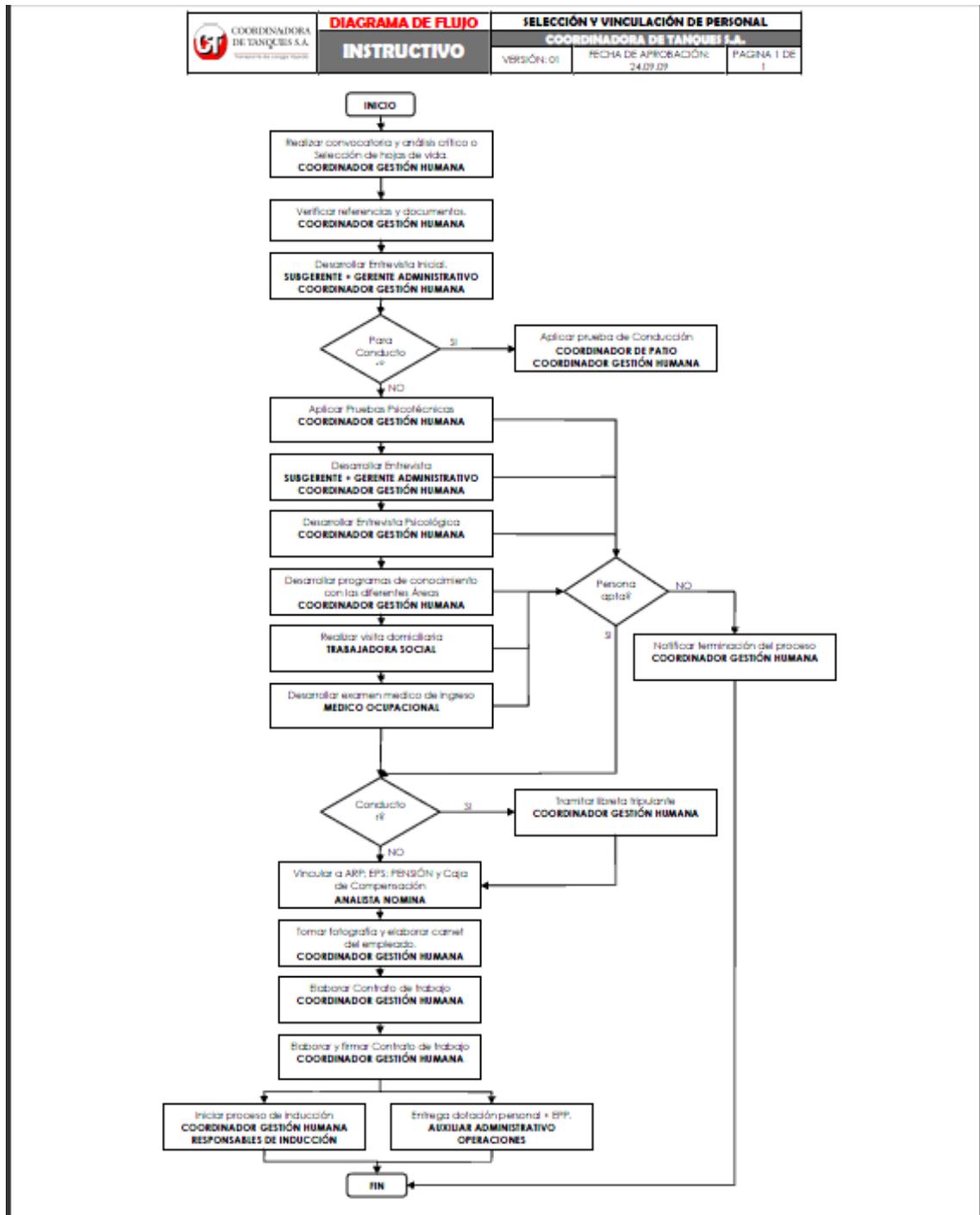


Figura 4. Diagrama de Flujo: Selección y Vinculación de Personal.

## 11 PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La estrategia de la evaluación de desempeño por competencias surge como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales ya que a través de su nivel de análisis, logra situar en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los empleados y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos, áreas, sucursales, entre otras, al interior de la organización. Pese a su importancia, el número de publicaciones y trabajos acerca del tema no han conseguido superar el ejercicio descriptivo y, por tanto se carece de una guía práctica para poner en marcha programas de evaluación de esta naturaleza.

Con el modelo que diseñó la empresa SiYSi, Sistemas Informáticos y Servicios Integrados. Llamado **COMPETENTE**, *Sistema para la gestión de Competencias*, el cual fue adquirido por Coordinadora de Tanques S.A. se pretende superar este vacío en la Organización. Este proceso se ejecuta a través de un Software; el cual permite la evaluación de desempeño basado en Competencias, desarrollado en ambiente Web, con una presentación amigable y de fácil manejo; permite realizar la evaluación del desempeño y entrega los resultados de manera gráfica. El aporte dado al momento de la implementación del modelo de gestión humana por competencias fue desde la parametrización de la información, es decir, existía el software, sin embargo no se había ingresado la información de los empleados, las competencias a evaluar, los niveles de comportamientos de la competencias, en fin esta herramienta estaba sin ningún dato y a partir de la implementación de este modelo se generaron los datos para evaluar de manera objetiva con una herramienta ágil.

El modelo diseñado ofrece las siguientes características a nivel de *Evaluación*.

- Da la posibilidad de hacer Auto evaluación, Evaluación del Jefe y Evaluación de colaboradores.
- Maneja grupos de Competencias: El sistema permite definir por ejemplo las Competencias organizacionales, Competencias específicas del cargo, Competencias Técnicas, etc. y asociar estos grupos al cargo que corresponda, de esta manera se puede asociar por ejemplo; al cargo Operario solo las Competencias organizacionales y al Coordinador de Ventas las Competencias organizacionales y las Competencias específicas para ventas.
- Permite definir Descriptores por perfil del cargo: es decir, dos funcionarios con cargos distintos pueden tener diferentes Descriptores que le evalúan la misma Competencia.
- Rango de valores para la interpretación: En el sistema se definen los rangos de valores de calificación y la interpretación para los resultados de la evaluación.
- Al momento de la evaluación, se pueden consultar las evidencias de apoyo que le sirvan al evaluador para calificar.
- Permite definir un rango de fechas para que los usuarios realicen las evaluaciones.
- Tiene la opción de imprimir la evaluación.

A nivel de Resultados estas son las características que ofrece por empleado:

- Entrega el valor y la interpretación (según rango definido) para cada Grupo de competencia, Competencia y Macro competencia.
- Muestra los resultados de la Auto evaluación y la Evaluación de los colaboradores.

- Permite ingresar los compromisos que asume el funcionario para mejorar un descriptor determinado.
- Muestra un gráfico de resultados comparativo entre el funcionario y el equipo.
- Muestra un gráfico de resultados históricos, tiene en cuenta las tres últimas evaluaciones.

#### **Características por equipo de trabajo:**

- Entrega el valor promedio del equipo y la interpretación (según rango definido) para cada Grupo de competencia, Competencia y Macro competencia, adicionalmente muestra el valor máximo y el valor mínimo obtenido dentro del equipo.
- Muestra un gráfico de resultados del equipo, indicando el valor máximo, promedio y mínimo del equipo.
- Muestra un gráfico de resultados históricos del equipo, tiene en cuenta las tres últimas evaluaciones.

#### **Características por área:**

- Muestra un gráfico de resultados del área, indicando el valor máximo, promedio y mínimo del área.
- Muestra un gráfico de resultados comparativo entre el área y la organización.
- Muestra un gráfico de resultados haciendo un filtro por el tipo de contrato.
- Por organización o empresa.
- Muestra un gráfico de resultados de la organización.
- Muestra un gráfico de resultados haciendo un filtro por el tipo de contrato.

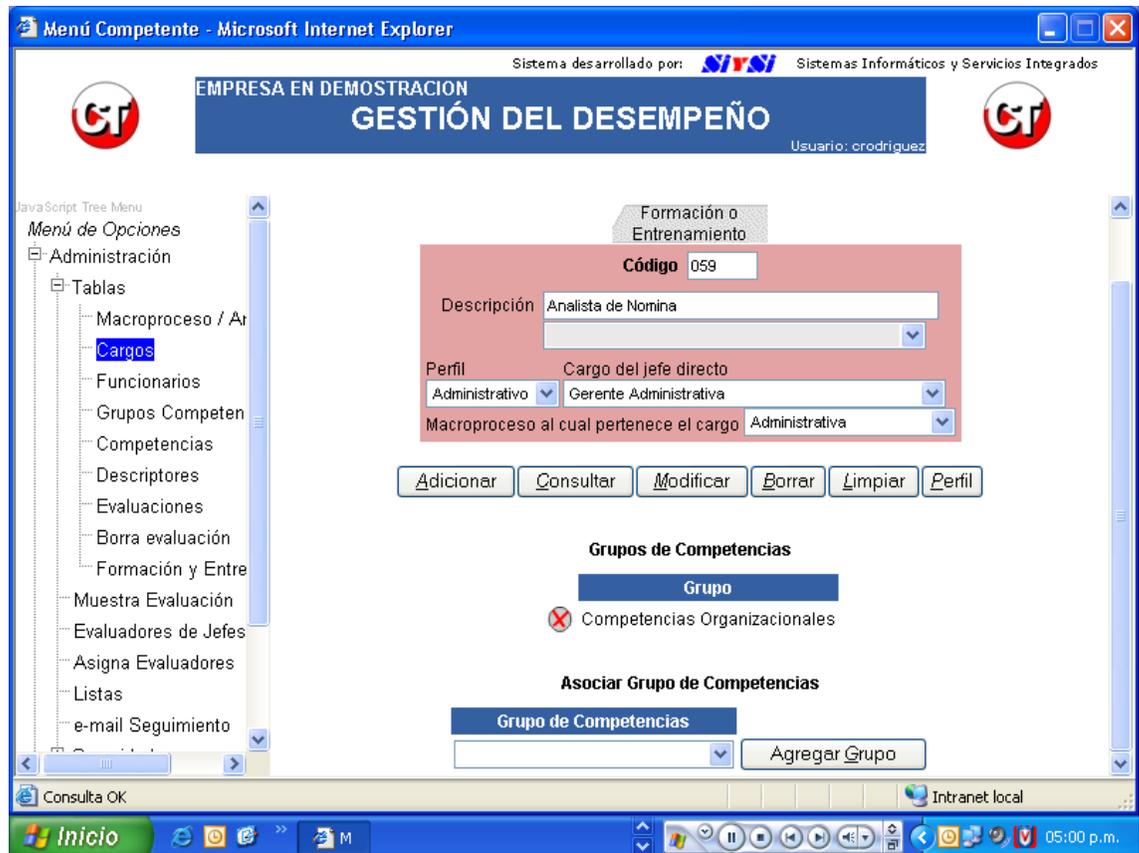
### **Seguimiento a compromisos (plan de desarrollo)**

- Genera un e-mail informando a los evaluadores que tengan compromisos pendientes para hacer seguimiento.
- Permite hacer un seguimiento a los compromisos asumidos por el funcionario, estos compromisos pueden darse por Cumplido, No cumplido o postergarse para hacer un seguimiento en una fecha posterior.

### **Seguridad**

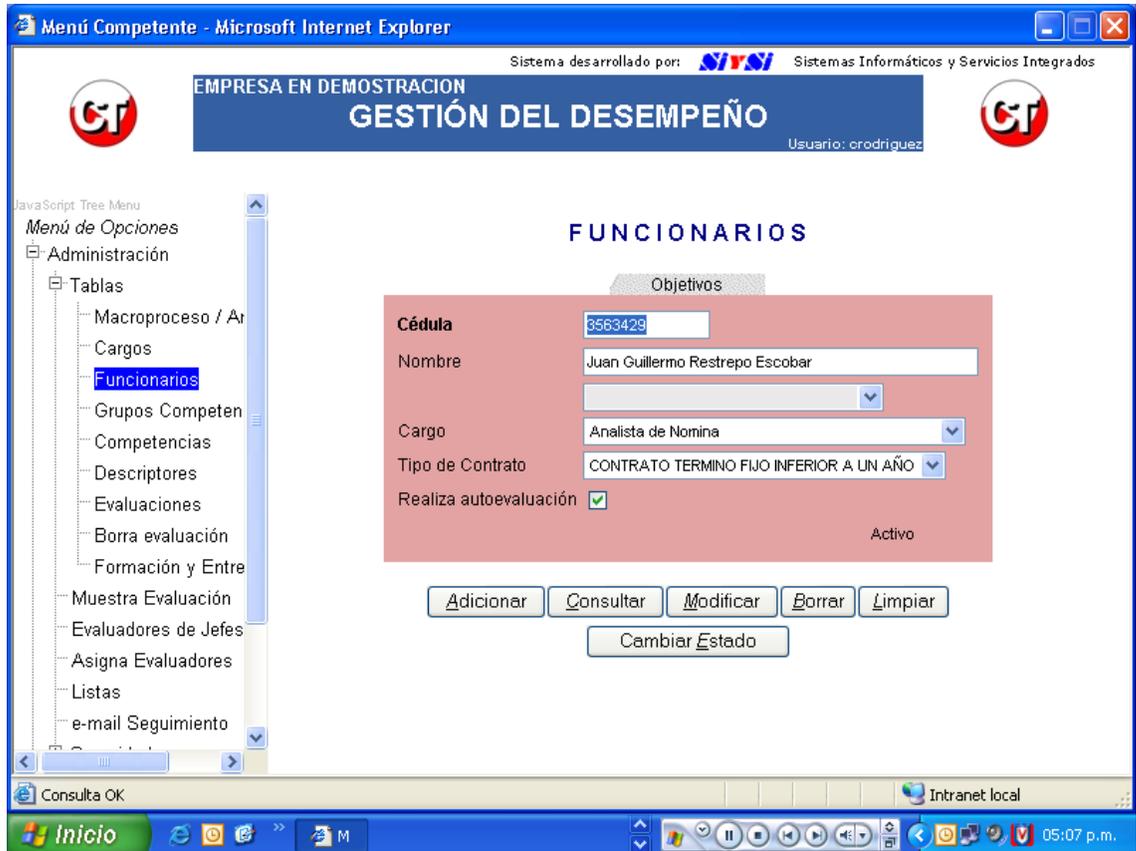
- El sistema administra y controla la seguridad por usuarios, roles, formas (páginas) y operaciones dentro de la forma (página), de acuerdo con las acciones a realizar bien sea adicionar, modificar, borrar o consultar.
- Existe un registro de LOG con las principales operaciones; de esta manera se sabe, que se hizo, quién lo hizo y en qué fecha.

A continuación se presenta algunas imágenes que permite tener un acercamiento con la herramienta utilizada para la evaluación de desempeño por competencias en Coordinadora de Tanques S.A.



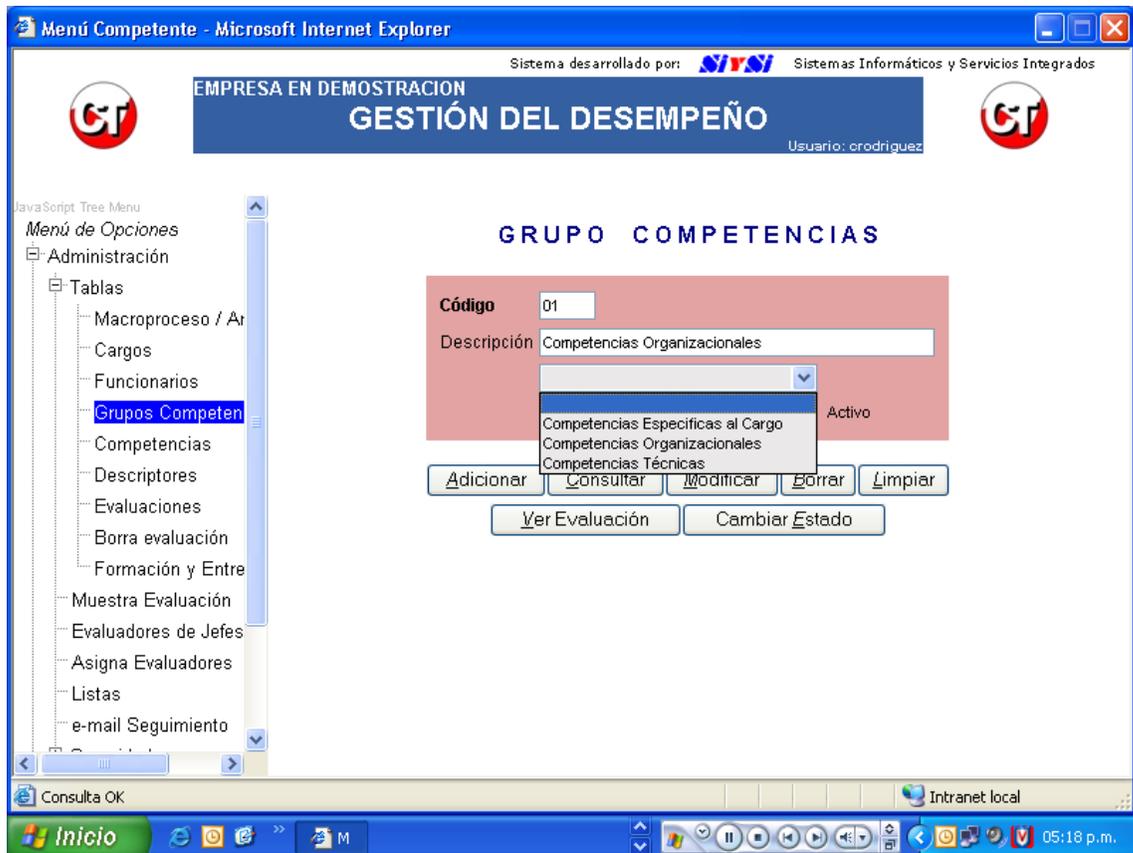
**Figura 5.** Cargos.

La definición de cada cargo de la empresa de acuerdo a la información del cargo y cual o cuales grupos de competencias se asocian al cargo. Hacen parte de este ítem el Código, el nombre del cargo, el Perfil, el cual determina qué descriptorios califican sus competencias, cargo del jefe directo el cual es el encargado de evaluar al empleado con este cargo. En la parte de abajo se muestran los grupos de Listas de competencia que tiene asociado el cargo. En esta parte se genero la descripción de 52 cargos y asignación de jefe directo de estos.



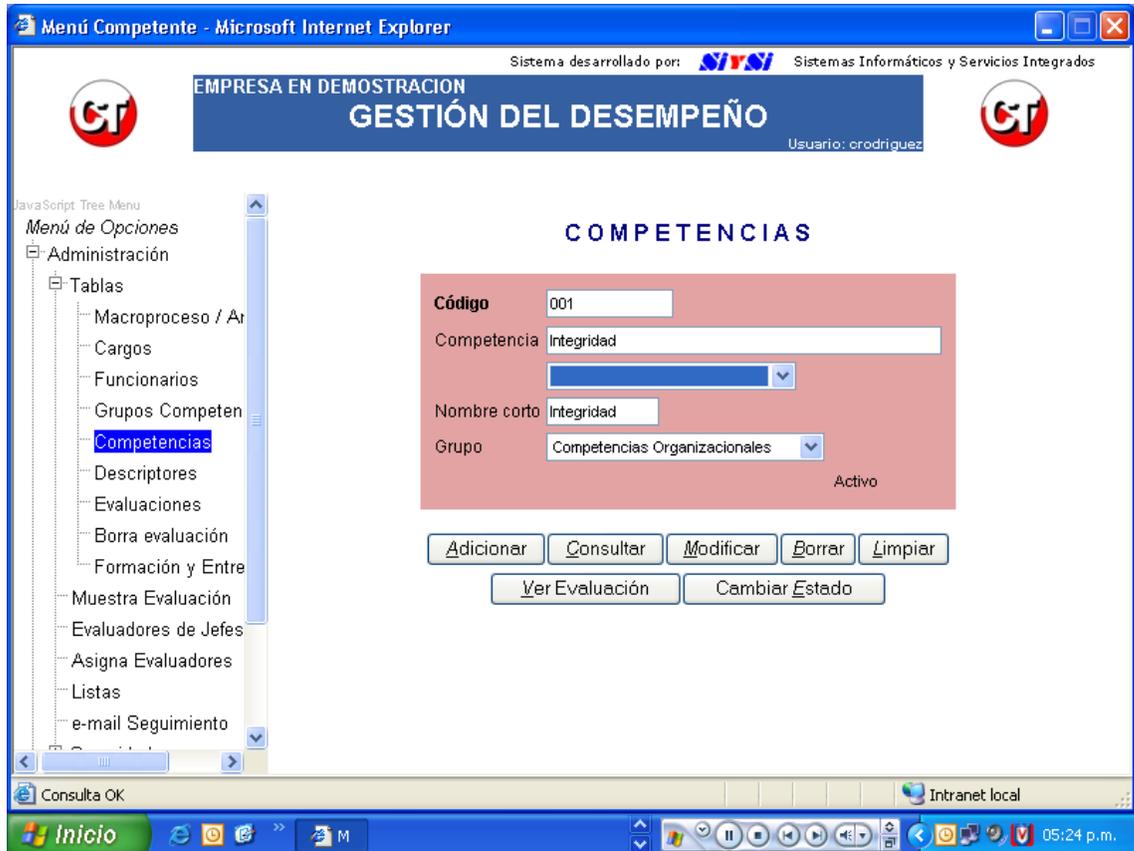
**Figura 6.** Funcionarios.

Se ingresa la información de los empleados de la empresa como lo son la Cédula, Nombre, Cargo, Tipo de Contrato y un indicador que determina si este empleado debe realizar Auto evaluación en el sistema. Se ingresó 185 empleados al sistema con la información mencionada antes.



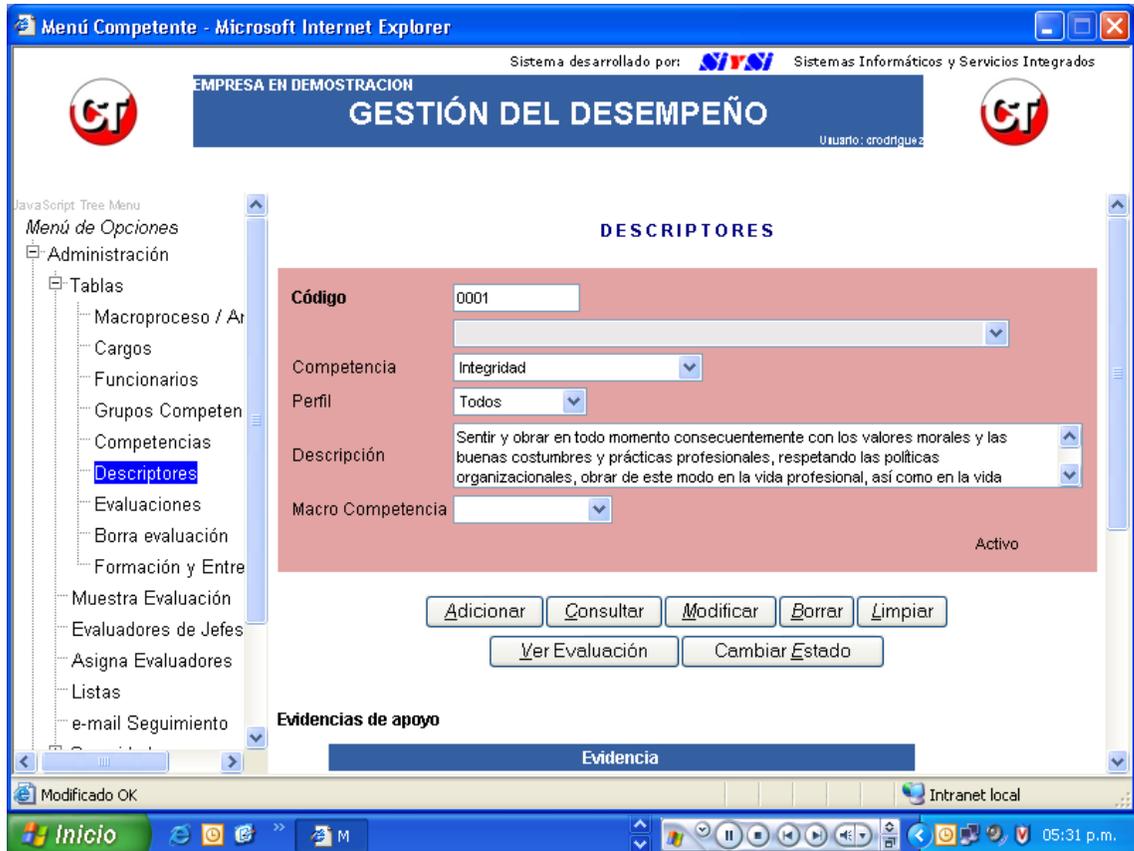
**Figura 7.** Grupo de Competencias.

Se definen y/o se ingresan los grupos de competencias. Esta definición se dio a partir del diccionario de competencias laborales y las específicas a cada cargo, se ingresaron las competencias al sistema.



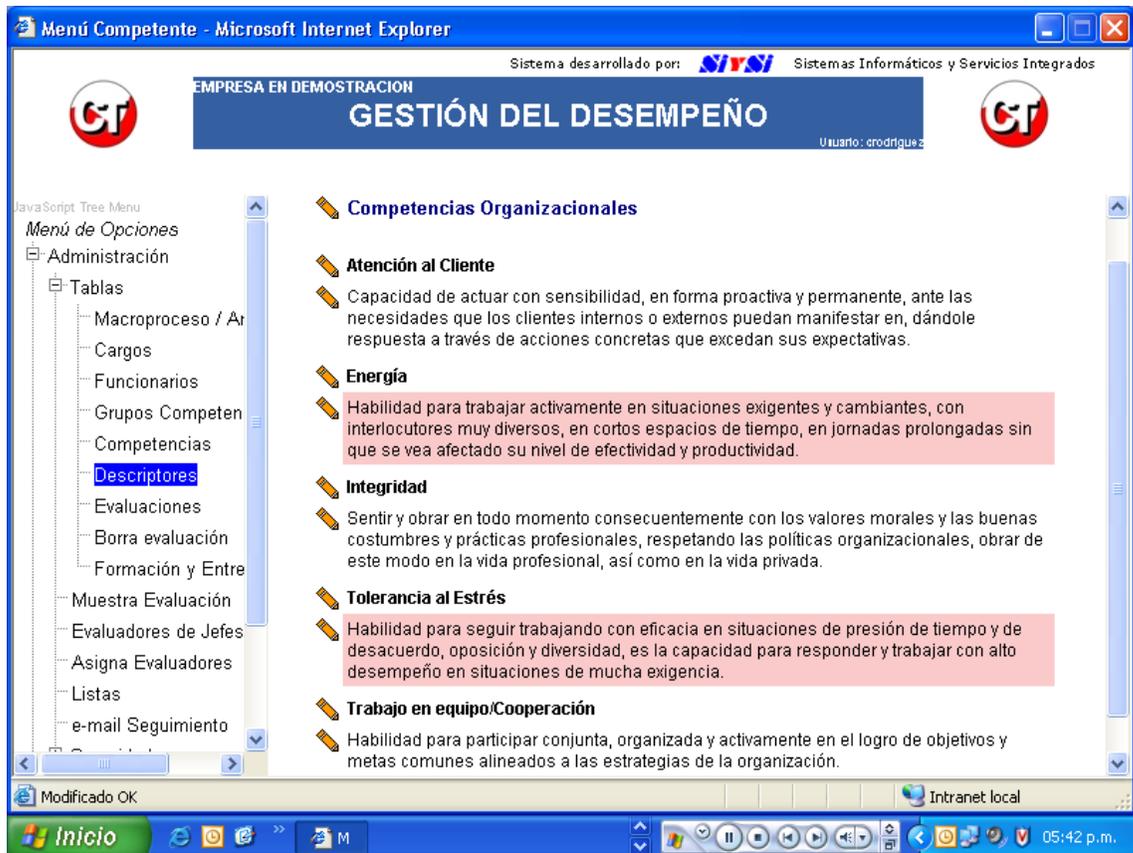
**Figura 8.** Competencias.

Los campos que se ingresan son el nombre de la competencia, un nombre corto que es usado para los gráficos y grupo de competencias al cual pertenece. En esta figura se observa una de las competencias organizacionales.



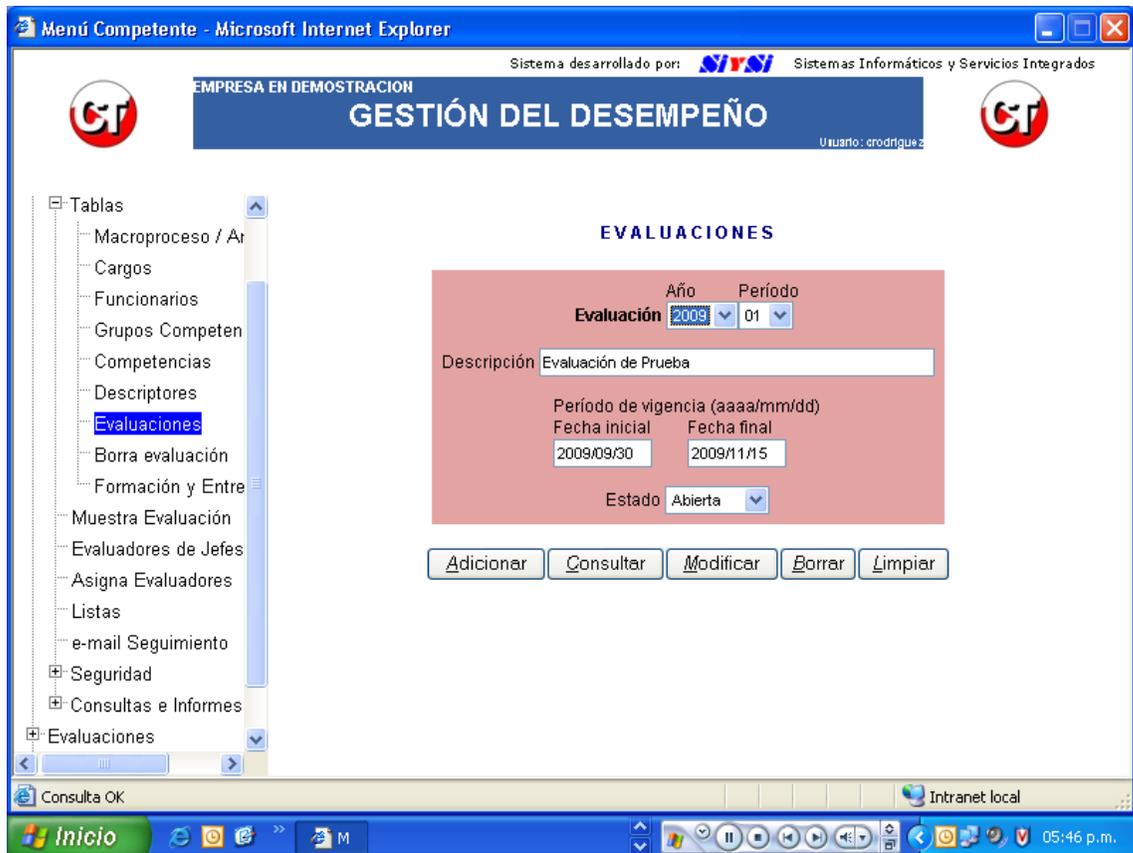
**Figura 9.** Descriptores.

Hacen referencia a la definición de las competencias, se selecciona la competencia que califica el Descriptor, y se le asigna al perfil o cargos. En esta parte se define las competencias y los niveles de comportamientos de estas; así mismo se le asigna a cada cargo, en este caso es para todos.



**Figura 10.** Muestra de la Evaluación.

En esta pantalla se tiene la opción de ver la Evaluación, la cual le permite ir a ver toda la evaluación en conjunto y ver las Evidencias de apoyo que tiene asociada la competencia.



**Figura 11.** Evaluaciones.

Determina el año y el período a evaluar, como datos adicionales tiene: una descripción que hace referencia al tipo de evaluación que se realizará, un período de vigencia y estado actual. Cuando se cierra una evaluación, ya no se pueden hacer, ni evaluaciones ni seguimientos a compromisos.

## 12 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Coordinadora de Tanques S.A. se han caracterizado por cambios constantes, y esta implementación del talento humano por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional.

Este proceso realizado en la organización, posibilitó la implementación del modelo y contó con el apoyo incondicional por parte de la Subgerencia General y la Gerencia Administrativa de la Compañía, al igual que los empleados recibieron muy bien el nuevo concepto y la nueva forma de gestionar al talento humano.

El desarrollo de los perfiles ocupacionales presentó dificultades menores relacionadas con las competencias, toda vez que por el ingreso de nuevos empleados se realizó reestructuración al organigrama y algunos cargos cambiaron de nombre, sin embargo rápidamente se actualizaron los perfiles.

Igualmente, con el diligenciamiento de la herramienta de formulario de análisis ocupacional, para definir los perfiles por competencias, se presentaron algunas dificultades toda vez que los empleados no le prestaron, en su momento, mucha importancia y se tuvo que realizar varias solicitudes de la entrega de esta información; lo que generó retraso en el cronograma establecido.

A partir de esta documentación se logró diseñar los perfiles ocupacionales y revisar las funciones de los empleados, para que estuvieran acorde a lo recogido en el formulario de análisis ocupacional. Así mismo esta herramienta fue un

insumo para la construcción de las competencias organizacionales y específicas a cada cargo.

Para el diseño del proceso de selección por competencias fue muy importante contar con el apoyo de la Gerencia Administrativa y el área de Desarrollo Organizacional de Coordinadora de Tanques S.A. ya que fueron los encargados de validar y orientar el proceso de implementación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Con el montaje del sistema *COMPETENTE*, como era una herramienta que se adquirió hace un tiempo atrás, quien la validó en su momento y conocía todo el sistema ya no se encontraba en la organización y se tuvo que iniciar desde cero con este sistema para que las personas que lo van a poner en funcionamiento lo conocieran.

En el proceso de diseño del modelo de selección por competencias se tuvo inconvenientes en un cargo específico ya que el jefe de este cargo no estuvo de acuerdo con lo que se implementó, sin embargo las directivas de la empresa vieron los beneficios del modelo y de la articulación con la norma ISO 9001:2000 y permitieron continuar con el proceso.

Un resultado muy valioso es que a través de la implementación de este modelo se dio cumplimiento al objetivo de certificación en la norma ISO 9001:2000 en lo que está relacionado con los Recursos Humanos<sup>39</sup>. Por parte del área de gestión humana de la empresa solo se presentaron dos (2) no conformidades menores y

---

<sup>39</sup> Norma Internacional ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos. Numeral 6.2.

fue porque se dependía de otras áreas para el cumplimiento de este requerimiento. Un aporte muy importante de este trabajo para la empresa es que se determinaron las competencias necesarias para cada cargo con el fin de prestar adecuadamente el servicio. La implementación del modelo ayuda a fortalecer cada vez más el compromiso de la política de calidad de la empresa.

La implementación de este modelo al interior de Coordinadora de Tanques S.A. pretende garantizar la optimización de los procesos en todos los aspectos como el económico, en tiempo, etc., esto con el objetivo de disminuir reprocesos, incurrir en gastos innecesarios, y sobre todo continuar cumpliendo con el objetivo general de la compañía el cual es ser la mejor empresa de carga líquida a granel con un personal idóneo y competente para satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

### 13 CONCLUSIONES

Desde hace algún tiempo atrás Coordinadora de Tanques S.A. venía con el deseo sentido de asumir este reto de la Gestión por Competencias lo que la había llevado a redefinir su estructura, estrategias y procesos. Estas acciones estuvieron siempre orientadas a lograr mayores niveles de competitividad.

Siempre se tuvo claro que una de las estrategias claves para el logro de estos propósitos es la Estrategia de Gestión Humana orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos como la selección, capacitación y desarrollo, compensación, Gestión del Desempeño, entre otros; en la organización se adquiere este compromiso comprendiendo las bondades de la gestión humana por competencias.

Los directivos de la empresa como el Subgerente General y la Gerencia Administrativa siempre apoyaron para llevar a cabo el trabajo y permitieron que siendo empleada de la empresa pudiera dar esta importante aporte tanto para la empresa como para mi formación profesional.

Se definió el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permitió identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

El aprendizaje y experiencia obtenida en la empresa es incalculable, toda vez, que al mismo tiempo de la realización de este trabajo de grado se realizaban labores

en el área de Gestión Humana como Coordinadora del Área y tuve la oportunidad de crecer a nivel profesional grandemente.

Se le entrega a la Empresa Coordinadora de Tanques S.A. la construcción de un sistema de Gestión Humana basado en Competencias fortalecido en el proceso de selección por competencias alineado a la estrategia organizacional; lo cual incluye revisión y corrección en cuanto a competencias y sus descriptores comportamentales, perfiles, descripción de cargos y Evaluación de Desempeño basado en competencias entre otros.

Esto le permite al área de Gestión Humana de Coordinadora de Tanques S.A. posicionarse al interior de la misma; alineándose a la estrategia organizacional; mostrarle a los directivos la importancia de contar con talento Humano competente para el logro de los objetivos.

La implementación de este modelo le permitirá a la empresa continuar creciendo y posicionándose cada vez más como una de las compañías que ha alcanzado el liderazgo y reconocimiento en el sector del transporte de carga líquida; de igual manera contribuye al mejoramiento de la calidad de vida que ofrece a los colaboradores, por propender por una relación laboral sana con pautas para el trabajador que van encaminadas a estilos de vida y trabajo saludables. La empresa podrá contar con personal idóneo y competente para desempeñar los cargos encomendados y encaminados a cumplir con las actividades que realmente este debe ejecutar.

De igual manera este proceso le permitirá a la empresa ser mucho más exigente en la selección de su personal ya que buscará que las competencias de los candidatos en selección siempre vayan acorde a las políticas, objetivos, y toda la plataforma estratégica de la organización con el único objetivo de mantener el mejoramiento continuo de manera colectiva e individual. A medida que se cuente con un personal idóneo y competente en los cargos disminuirá en gran medida el índice de rotación de la empresa lo que mejoraría grandemente los gastos en este proceso.

En cuanto a la evaluación de desempeño se logra objetividad al momento de hacer la evaluación, toda vez que los procesos, funciones, competencias y demás elementos a evaluar están claros.

Como conclusión de este trabajo puede señalarse que a partir de la caracterización del entorno, se propuso el Modelo de Gestión Humana basada en Competencias para Coordinadora de Tanques S.A., quien dispone ahora de un modelo para la selección y evaluación de desempeño de los empleados de la compañía. Así mismo, cuenta con un Diccionario de Competencias laborales en el que se describen las competencias del personal a nivel organizacional y especifica cada cargo. Dicha herramienta posibilita la adecuada implementación del modelo de Gestión Humana por Competencias en todos los subprocesos de la Gestión Humana en Coordinadora de Tanques S.A.

## 14 RECOMENDACIONES

El proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la selección. Hace énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado.

Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

Es por esto que los colaboradores que ingresen a la compañía y los que actualmente se encuentran laborando en esta conozcan cuáles son sus responsabilidades; una estrategia que se puede llevar a cabo es el plan de inducción y reinducción a los empleados.

El desarrollo de esta implementación, además de presentar un costo económico de la empresa, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, ya que requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización se haya planteado, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización.

Sin lugar a dudas, es necesario enfatizar la importancia del aprendizaje, en la capacitación por parte de los trabajadores, de las competencias que no aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo. Cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas, sin embargo, muchas de ellas se presentarán como transversales a otros puestos de trabajo. Esto claramente se muestra como un beneficio, ya que hace posible una nueva incorporación de manera más fácil, en el caso que la persona sea despedida de su trabajo, ya que no será necesario que la nueva haya realizado con anterioridad ese trabajo específico, sino tan solo que presente las competencias requeridas.

Así también se deben tener presentes las competencias que al ser abordadas en talleres de capacitación, proveerán de mejores resultados de acuerdo a costo beneficio. Es por esto, que los planes de capacitación se efectúan a partir de las competencias fácilmente entrenables. Al ser desarrolladas estas competencias, se genera en las personas un sentimiento de eficacia, ya que podrán ver resultados concretos posteriores a su paso por los talleres, pudiendo generar a través de esto la motivación necesaria para emprender el aprendizaje de competencias de mayor complejidad.

Es importante que Coordinadora de Tanques S.A. tenga presente que el modelo de Gestión Humana por competencias concibe al ser humano como un gestor del desempeño, como principal activo y talento que contribuye de manera positiva al logro de los objetivos de la empresa y a su crecimiento y no debe ser visto como un recurso.

Idealmente, se deberá actualizar el sistema de COMPETENTE para la realización de las evaluaciones cada vez que sea necesario, con el fin de garantizar en este proceso elementos como la confiabilidad, imparcialidad y validez.

Se le recomienda a la empresa la conformación de un equipo que frecuentemente está analizando a través de reuniones; cuyos integrantes sean personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad, llegando a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

Los alcances del sistema de gestión por competencias son omnidireccionales y abarcan a la totalidad de la organización. Por lo tanto se requiere el compromiso, tanto de sus directivos, como del resto de las personas que trabajan en ella, para que su impacto sea el requerido y produzca los cambios necesarios. También esto implica que el sistema debe adaptarse a la cultura organizacional de la misma, al igual que la cultura tendrá que responder a las competencias que se incluyan en el sistema de gestión por competencias.

## 15 BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A. 2004.

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica, 2000.

ANZORENA Cao. *15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos*. Primera edición. España: Piados. 1996.

CELIS CARVAJAL, Lucero. Artículos de Gestores de Talento Organizacional. “*Las Incompetencias De Los Modelos De Gestión Humana Basados En Competencias. El Desarrollo De Una Moda*” “*Selección de Personal Enfoque de Competencias*”.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999.

GARCÍA J, SÁNCHEZ R. Ronda T & Sabater. *Fundamentos de dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain. 2004.

LÉVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000,2003

MALDONADO GARCÍA, Miguel Ángel. Las competencias una opción de vida”  
Bogotá: Ecoe 2001.

SÁNCHEZ PÉREZ, J. *Procesos básicos de gestión de recursos humanos*.  
España: Universidad de Cádiz. 2001.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Desempeño y productividad: Contribuciones de la  
Psicología Ocupacional. Medellín: Cincel Ltda. 2002.

## 16 CIBERGRAFÍA

Álvaro Herrera Murgueito, La Gestión Del Talento Humano Basada En  
Competencias Y La Responsabilidad Social

<http://www.ascolfa.edu.co/local/MemoriasConferenciaAscolfa09/DOC/p705.swf>.  
Octubre de 2009.

CINTERFOL, las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.

<http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>  
Octubre de 2009.

Martha Alles, Diccionario Competencias Laborales

<http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>  
Alles  
Noviembre de 2009.

## 17 ANEXOS

### Anexo A. Comunicación a los empleados para identificar las competencias

 <b>COORDINADORA DE TANQUES S.A.</b> <small>Compañía Registrada</small>	<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>		
	<b>COORDINADORA DE TANQUES</b>		
<small>CODIGO: F-GR6B-02</small>	<small>VERSIÓN: 30</small>	<small>FECHA DE APROBACIÓN: 25/09/06</small>	<small>PÁGINA 1 DE 1</small>
<b>FECHA</b>	Mayo 22 de 2008	<b>NO. REGISTRO</b>	CGH-19
<b>DE</b>	Leticia Vallejo Escobar - Gerente Administrativa Carmen Rosa Rodríguez Marín - Coordinadora de Gestión Humana		
<b>PARA</b>	Empleados y Empleadas de Coordinadora de Tanques S.A. CC   Gestión Humana		
<b>ASUNTO</b>	Descripción de cargos e identificación de competencias laborales		

Cordial saludo,

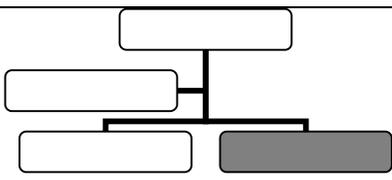
Con el fin de realizar una adecuada evaluación de desempeño se hace necesario la descripción de los perfiles el cual consiste en determinar los elementos y todas las características que lo componen y que lo hacen diferente a todos los existentes en la organización.

Por este motivo me permito informarles que el Área de Gestión Humana realizará la descripción de los perfiles e identificará las Competencias Laborales de los empleados y empleadas de Coordinadora de Tanques S.A., a través de una encuesta dirigida al personal de la Organización.

Por lo anterior me permito solicitar se sirva diligenciar en su totalidad la encuesta anexa a esta comunicación y entregarla al Área Gestión Humana el próximo Jueves 29 mayo del año en curso. Cualquier inquietud comunicársela a Carmen Rosa Rodríguez Marín, Coordinadora de Gestión Humana.

Atentamente,

## Anexo B. Perfil de cargos diseñados

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE</b>	
<b>DEPENDENCIA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	
<b>No. DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	
<b>DEPENDEN DE EL</b>	
MISIÓN DEL CARGO	
FUNCIONES DEL CARGO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<b>GENERALES</b>	
<b>POR MANEJO DE INFORMACIÓN</b>	
<b>SEGURIDAD FISICA</b>	
<b>OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	

<b>AMBIENTALES</b>			
<b>POR RELACIONES DE TRABAJO</b>	<b>INTERNAS (DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN)</b>		
	<b>EXTERNAS</b>		
<b>CONDICIONES INTRINSECAS DEL CARGO</b>	<b>AUTONOMIA</b>		
	<b>COMPLEJIDAD</b>		
<b>RECURSOS DE TRABAJO</b>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDAD</b>			
<b>SEXO</b>			
<b>ESTADO CIVIL</b>			
<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>FORMAL</b>		
	<b>NO FORMAL</b>		<b>NIVEL</b>
<b>EXPERIENCIA</b>			
<b>CONVALIDACIÓN</b>			
<b>FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>			
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>			
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>	<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS AL CARGO</b>
	Atención al Cliente		Análisis numérico
	Energía		Comunicación
	Integridad		Planificación y Organización
	Tolerancia al Estés		Pensamiento analítico
	Trabajo en equipo/Cooperación		
<b>OBSERVACIONES GENERALES</b>			

<b>EXIGENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>RELACIÓN DEL CARGO CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>PARTICIPA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>PARTICIPA EN LA SEGURIDAD DEL SERVICIO (BASC)</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTRIBUYE AL CUIDADO DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD OCUPACIONAL DE LAS PERSONAS</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTRIBUYE A LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Responsable de la Información:	Revisado por:	Aprobado por:



## Anexo C. Diccionario de Competencias

