

**PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA
UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR DE LA MANUFACTURA**

ADRIANA MORENO MARÍN

NADIA IBETH VANEGAS

LEONARDO BERNAL PÉREZ

MANUEL ALEJANDRO BARRANTES

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLV

BOGOTÁ

2013

**PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA
UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR DE LA MANUFACTURA**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

ADRIANA MORENO MARÍN

NADIA IBETH VANEGAS

LEONARDO BERNAL PÉREZ

MANUEL ALEJANDRO BARRANTES

WALTER PUERTO

Tutor metodológico

JAIRO GRACIA

Tutor temático

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLV

BOGOTÁ

2013

Tabla de Contenido

<i>Resumen</i>	5
Problema	5
Justificación	6
Objetivos	6
Perfil general de la compañía	8
Perfil del área de gestión humana	9
Resumen de la planeación estratégica de la empresa	13
Marco teórico	17
Definir competencias en la organización	45
Desarrollo del modelo	46
Instrumento de evaluación	52
Discusión	53
Conclusiones	54

Bibliografía 56

Anexos 57

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR DE LA MANUFACTURA

Resumen

La propuesta que aquí se desarrolla busca establecer un modelo de competencias organizacionales que sirva de guía para los procesos de talento humano de la organización Cementos Tequendama S.A.S. Para ello y con el fin de alcanzar un impacto a nivel directivo, estratégico y operativo, este modelo se desarrolla a partir del análisis del direccionamiento estratégico y los niveles de despliegue, lo cual permite su identificación, validación y aplicación.

Palabras Clave: *Modelo de competencias, Direccionamiento estratégico.*

Problema

La compañía a la cual se le propondrá el modelo de competencias es relativamente nueva, a pesar de que tiene un área de talento humano bien estructurada, con todos sus procesos, no cuenta con un modelo de competencias que le sirva de insumo y que le facilite la ejecución de los mismos. Pese a que aparentemente dichos procesos fluyen de manera adecuada y a que la compañía cuenta con personal idóneo para desempeñar sus labores y cumplir con los objetivos organizacionales, los parámetros de selección de ese personal, su respectiva capacitación y su evaluación de desempeño serían mucho más eficientes, eficaces y objetivos, si se establece un punto de referencia que se ajuste a conformidad con la razón de ser de la empresa.

Actualmente la compañía se encuentra construyendo su plan de capacitación y carece de una evaluación del desempeño. Tener al menos un modelo de competencias organizacionales como punto de partida, le sirve para diseñar y ejecutar estos procesos de una manera más uniforme.

Justificación

Debido a que la compañía no cuenta actualmente con un modelo de competencias que sirva para realizar ciertos procesos del área de Talento Humano, tales como Selección, Evaluación del desempeño y Capacitación, se hace necesario implementar un modelo de competencias genéricas u organizacionales que definan el perfil ideal de los colaboradores que aspiran a entrar a la compañía o que ya se encuentran vinculados en la misma. Este modelo parte de la visión estratégica de la compañía, por lo tanto, intenta asegurar que el personal que se vincula esté alineado con los objetivos de la misma y que quienes ya se encuentran dentro, obtengan un plan de desarrollo encaminado a fortalecer o trabajar las competencias que les permitan alcanzar estos objetivos, haciéndolos cada vez más productivos.

Objetivos

General

Contribuir a la competitividad de la compañía frente a otras del mercado mediante el uso de un modelo de competencias organizacionales dirigido a los procesos de talento humano.

Específicos

1. Unificar criterios en los procesos de talento humano como selección, evaluación del desempeño y capacitación, con el propósito de articularlos al modelo de competencias propuesto.
2. Orientar el punto de partida desde el cual la compañía podrá construir una evaluación de desempeño que le sirva de insumo para generar nuevos planes de bienestar o compensación para los empleados.
3. Proveer información que la compañía pueda tener en cuenta en sus planes de capacitación y desarrollo, haciendo que sean acordes a las necesidades de la misma, y que permitan mantener colaboradores idóneos.
4. Generar un apoyo significativo para que la compañía pueda avanzar en la manera en que desarrolla y aplica el modelo de competencias, incluyendo las específicas o relativas al cargo o al área de desempeño.

Perfil general de la compañía

Cementos Tequendama S.A.S es una compañía 100% Colombiana que se dedica a la producción y comercialización de Cemento Portland tipo 1. Nació de la iniciativa de un grupo de socios con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, quienes visualizaron en el área cementera una oportunidad de negocio.

El proyecto se inició a mediados del año 2000 en donde inicialmente se realizaron estudios para analizar la prefactibilidad de la industria cementera en Colombia, teniendo en cuenta los principales productores del momento hasta sus estrategias de obtención de materias primas, producción y uso de tecnología.

Una vez realizados estos estudios, en el año 2002 se inició la fase de factibilidad, montando un taller en la ciudad de Bogotá, en donde se realizaron pruebas de cemento y procesos químicos inherentes a la producción del mismo. Una vez obtenido el resultado esperado, se buscó un lugar estratégico para montar la planta, escogiendo el municipio de Suesca- Cundinamarca, por su posición frente al foco de mercado que es el centro del país.

Hacia el año 2006 se continuó con la segunda fase, consolidando el equipo de trabajo calificado e iniciando el montaje de la planta con tres hornos verticales, únicos en el País. Y en el año 2008 Cementos Tequendama inició su operación como tal, llevando a los clientes un producto de calidad obtenida con tecnología de punta. Para la extracción de caliza, materia principal para la elaboración del producto, se cuenta con 2 minas ubicadas en Villa de Leyva y Firavitoba y una tercera que está en fase de exploración en Gachantivá, todos municipios del departamento de Boyacá.

Dentro de la planeación estratégica de la compañía se contemplan como pilares la producción y comercialización del producto de una manera eficiente y rentable, teniendo como prioridad la satisfacción de los clientes y los proveedores, así como el apoyo a la comunidad y el cuidado del medio ambiente. La organización actualmente cuenta con un nicho de mercado focalizado en el maestro de obra, por tal razón, se comercializa en cadenas de productos de construcción y en ferreterías, especialmente del centro del país.

En la actualidad, Cementos Tequendama tiene una planta de seiscientos cincuenta personas pero de éstas, aproximadamente están trabajando por un proyecto de año y medio que aporta el montaje de un cuarto horno, el cual cambiará algunas directrices de la operación existente. De estas personas, unas trescientas son habitantes de Suesca.

A pesar de que la organización no está certificada con sello de producto, se siguen los lineamientos de las NTC para la elaboración del mismo y se está trabajando fuertemente en el tema para que a finales del próximo año se obtenga dicha certificación. Por otra parte, se tienen una bases sólidas de direccionamiento estratégico, que son difundidas habitualmente a toda la organización y sobre las cuales se trabaja día a día.

Perfil del área de gestión humana

Cementos Tequendama S.A.S cuenta actualmente con tres (3) vicepresidencias: Administrativa, de Operaciones y Logística. El área de Talento Humano pertenece a la Vicepresidencia Administrativa y contempla los siguientes subprocesos:

- Nómina y Contratación

- Selección
- Bienestar
- Capacitación
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Planeación Organizacional
- Gestión Calidad

La misión del área es desarrollar el personal idóneo que cumpla con los requisitos para el buen desempeño de los cargos establecidos en la compañía.

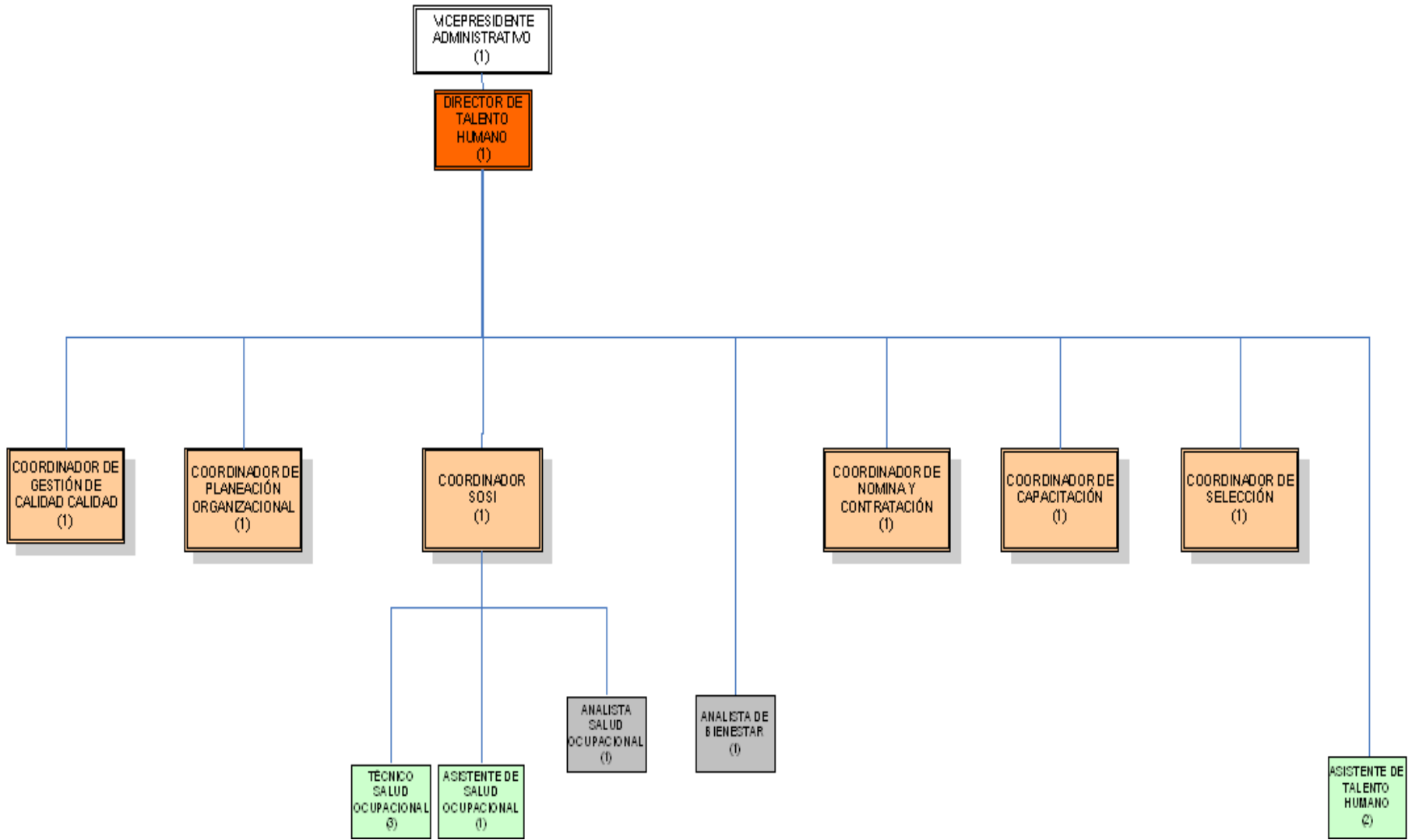
Con respecto al campo de las competencias no se ha tenido ninguna experiencia concreta, aunque en el proceso de selección, de acuerdo a las descripciones de cargo que actualmente se encuentran en construcción, se identifican ciertas competencias y se tienen en cuenta en el momento del reclutamiento y la posterior selección del personal.

En lo que se respecta a la capacitación, los procesos se realizan de acuerdo a una detección de necesidades de capacitación por área de la compañía y se identifican teniendo en cuenta la experiencia de las personas en los cargos, percepción del líder o jefe del área y demás aspectos que surgen en el curso de la ejecución de las labores propias de cada área. Este subproceso maneja de forma adicional lo que hace referencia a los planes de carrera.

Debido a que se busca tener un insumo que permita anclar procesos tales como selección, capacitación, planes de carrera, evaluación del desempeño (este último aún no implementado), se

hace evidente la importancia de contar con un modelo de competencias que permita unificar criterios y que sea consecuente con la estrategia organizacional y el core del negocio, que es fabricar y comercializar cemento en Colombia.

Organigrama



Resumen de la planeación estratégica de la empresa

Misión

Produce y comercializa cemento en Colombia de una manera eficiente y rentable, con respeto por los clientes y la ayuda de un grupo:

1. Capacitado para hacer bien su trabajo.
2. Que siempre trabaja en equipo.
3. Comprometido con los valores de la empresa.
4. Que trabaja cuidando el medio ambiente y la comunidad.

Visión

La meta de la compañía es ser reconocida en Colombia en el año 2017 por:

1. Complacer a los clientes.
2. Buscar el beneficio de los accionistas, trabajadores, proveedores y de la comunidad.
3. Mejorar y crecer día a día, con buenas prácticas ambientales y con procesos eficientes para lograr una rentabilidad sostenible.

Política de calidad

En la compañía se produce y vende cemento que cumple con los estándares de calidad para complacer a los clientes.

¿Cómo?

1. optimizando el uso de los recursos.
2. Haciendo siempre bien el trabajo.
3. Cuidando el medio ambiente y apoyando la comunidad.

Valores corporativos

- Honestidad: Se actúa y se habla con la verdad. Se es sincero.
- Responsabilidad: Se asumen las consecuencias de lo que se hace.
- Respeto: Se aceptan y valoran las diferencias de las personas.
- Perseverancia: Se superan los obstáculos que se presentan hasta conseguir el objetivo
- Compañerismo y trabajo en equipo: Entre todos los miembros de la organización se construye el éxito de la misma.

Objetivos de calidad

Directriz *Objetivo de calidad*

Financiero Maximizar el valor de la compañía, generando rentabilidad y sostenibilidad.

Satisfacción de clientes	Obtener la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los compromisos que adquiere la compañía.
Mejoramiento continuo	Asegurar procesos eficientes y alineados a la política de calidad, mediante el mejoramiento continuo de los mismos.
Desarrollo de personal	Asegurar la formación continua del personal con el fin de mejorar sus habilidades en el cargo, conocimientos de las funciones y la concientización sobre su aporte hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización para garantizar personal competente en el desarrollo de los procesos.
Apoyar a la comunidad	Aportar al bienestar y avance de las comunidades del área de influencia de la compañía.
Cuidado del medio ambiente	Prevenir y mitigar los impactos ambientales generados en todos los procesos, dando un estricto cumplimiento a la normatividad Colombiana, mediante una producción limpia y eficiente.

Mapa de procesos

Macroproceso estratégico



Marco teórico

Sobre la noción de competencia

El concepto del trabajo ha evolucionado, en la actualidad resulta más relevante cuánto aporta una persona al cumplimiento de los objetivos comunes de una compañía, es decir, en la cadena de valor y no en el individuo por sí solo. La globalización exige a las empresas ser más competitivas, marcar una clara diferencia entre los competidores, ser únicas. Para esto, se requiere entender que el recurso más representativo de cada empresa es el humano; ya que la tecnología está al alcance de todos pero el conocimiento, el proceso de creación o innovación, depende del capital humano de cada compañía.

Para evaluar el Recurso Humano se determinan las competencias laborales. Es imperativo entonces definir qué se entiende por competencia, Según la Organización Mundial del Trabajo, una competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

El concepto fue planteado por primera vez por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. McClelland clasificó diferentes niveles de rendimiento de los trabajadores estableciendo particularidades de cada nivel. Se basó principalmente en los trabajadores, sus comportamientos y características, seguido por los atributos que requiere cada puesto de trabajo. Este concepto ha sido aplicado en distintos países como Inglaterra y Estados Unidos.

En Inglaterra Los programas de formación para las empresas reconocen más la obtención de conocimiento que su aplicación a situaciones reales en el trabajo. Por lo tanto, se mejoran los programas de formación para hacerlos más pertinentes a las necesidades.

Por otra parte, en Estados Unidos *Secretary's Commission on Achieving New Skills* (Citada en Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001), estableció las competencias transversales (categorías generales de la competencia) así:

- Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
- Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipo.

Spencer & Spencer (Citados en Alles, 2000), por su parte, definieron la competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Es decir, toda forma de comportamiento del ser humano que lo define y que lo hace sobresalir del resto en determinadas situaciones.

Para Ernst & Young las competencias obedecen a las características innatas o aprendidas que identifican al ser humano y lo llevan a una conducta de éxito en un puesto de trabajo. (Citados en Alles, 2000, p. 59).

Anne Marelli (1999) define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para introducir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.

Para Ibarra (Citado en Agustin, s.f) “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Según Gonzci (1996, citado en Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001) existen tres grandes tendencias: primero, como una Lista de tareas desempeñadas; segundo como un conjunto de atributos personales y por último el enfoque integrado u “holístico”. En primera instancia, Las competencias a través de tareas desempeñadas solo se enfocan en definir cuáles son las funciones que desarrolla un trabajador en su puesto de trabajo, no dentro de la cadena, no valora la capacidad del trabajo en equipo. El segundo enfoque, evalúa los atributos personales, esto es , aquello que quiere, sabe y puede hacer un trabajador.

El concepto que integra los dos enfoques es el Holístico, “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone, es la competencia. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.” (Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001)

Existen 3 Corrientes reconocidas a nivel mundial. Según Olga Benavides Espíndola (2001), las características de cada una de las corrientes son:

- Funcional (Inglaterra): identificación de las relaciones existentes entre el problema-resultado-solución. Se utiliza para aspectos técnicos y operativos. Con él se determina el primer nivel de los desempeños mínimos esperados o funciones esenciales de cada empleado.
- Conductista (Estados Unidos): se aplica a niveles superiores donde no hay situaciones predefinidas, se evalúan las competencias con el fin de establecer una cultura organizacional; éstas se investigan por la dirección general y los asesores. Su construcción se genera mediante la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), con el fin de reforzarlas.
- Constructivista (Francia): construye las competencias del personal a partir del análisis y proceso de solución de problemas que se presentan en la organización. Interrelación de las competencias con los procesos de la organización. Permite un escenario de construcción grupal.

Componentes de las competencias

- Saber: Conocimiento.
- Saber hacer: Habilidades y destrezas.
- Saber estar: Ajustar a su entorno.
- Querer hacer: Aspectos motivacionales.
- Poder Hacer: Disponer de medios y recursos.

Clasificación de las competencias

1. Competencias según Olga Benavides Espindola (2001)

- Competencias genéricas: son una serie de características necesarias para los individuos pueden ser generalizadas para una compañía, sector o Estado. Son generadas de políticas y objetivos para fortalecer la identidad de la organización. Se establecen para un empleo o grupo de empleos en conformidad con las condiciones para ingresar o permanecer en una empresa.
- Competencias laborales: atributos personales visibles que se aportan en el ámbito laboral o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias gerenciales reúnen los elementos que identifican al ser humano.
- Competencias básicas: habilidades (capacidad lectora, escritora etc.), desarrollo del pensamiento (creativo, solucionar problemas) y cualidades personales.(autoestima, sociabilidad).

2. Competencias según Charles Woodruffe

- Las competencias dependen del empleo.

- Amplitud de conocimientos para estar bien informado.
- Astucia para tener un entendimiento claro.
- Razonamiento para encontrar alternativas.
- Organización para trabajar productivamente.
- Se enfoca en conseguir resultados.
- Liderazgo.
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista.
- Cooperación para trabajar en equipo.
- Orientación a conseguir objetivos a largo plazo.

3. Competencias según Dulewicz (Citado en Espindola, 2011)

Competencias para gerencias intermedias “supracompetencias”

- Intelectual:
 - Perspectiva estratégica.
 - Análisis y valoración.
 - Planeación y organización.
- Interpersonal:
 - Manejo del personal.
 - Persuasión.
 - Asertividad y decisión.
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Comunicación oral.

- Adaptabilidad.
- Orientación a resultados:
 - Energía e iniciativa.
 - Motivación al logro.
 - Sensibilidad para realizar negocios.

4. Competencias según Álvaro Ansorena de Cao (2000)

- Competencias generales: se refieren a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independiente de aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos.
- Meta habilidades: son habilidades de tipo elemental, general, básicas en el individuo. Son desarrolladas a través de los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño profesional eficaz y eficiente.
- Beta habilidades: estas habilidades resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada. Posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.
- Habilidades Operativas: Se relacionan directamente con desempeño eficaz de los puestos de trabajo, desde el punto de vista de una actuación personal.

- Habilidades interpersonales: Se trata de habilidades que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas.
- Habilidades directivas: estas habilidades son imprescindibles en la ejecución de tareas de dirección de otras personas.
- Competencias técnicas: se refieren a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica.

5. Competencias según Claude Levy-Leboyer (Citado en Alles, 2000)

- Las competencias individuales:
 - Propiedad del Individuo
 - Integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

El diagnóstico de las competencias individuales permite identificar lo que los individuos aportan al ejercicio de la misión para que sea realizada lo mejor posible.

- Las competencias organizacionales:
 - Propiedad de la empresa
 - Integración y coordinación de las competencias individuales.
 - Estas son identificadas mediante la utilización de métodos de análisis de mercado y de la evolución de los proyectos de la empresa. El diagnóstico permite definir los nichos de mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

6. Competencias según Nadine Jolis (Citado en Alles, 2000)

- Competencias Teóricas: son aquellas que permiten interrelacionar los conocimientos adquiridos en la formación con la información.
- Competencias prácticas: procesar la información.
- Competencias de conocimiento (Combinar y resolver): para convertirlos en acciones operativas o mejorar los procedimientos con calidad.
- Competencias Sociales: logran las interrelaciones de los individuos en los grupos de trabajo.

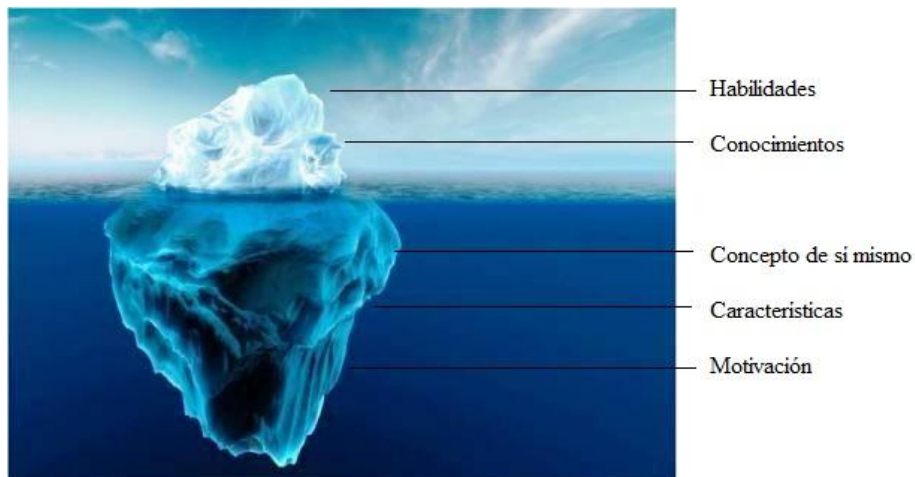
7. Competencias según Spencer & Spencer (Alles, 2000)

Para Spencer & Spencer, existen 5 tipos de competencias, dependiendo de la naturaleza de las mismas:

- Motivación: los intereses que mueven a una persona a lograr o a hacer algo
- Características: se refiere a las físicas y que generan respuestas consistentes frente a situaciones específicas.
- Concepto de sí mismo: valores, actitudes. La imagen que tiene la persona de sí misma y que le permiten anticipar comportamientos.
- Conocimiento: cúmulo de información específica que posee una persona.
- Habilidad: capacidad para desempeñar satisfactoriamente una tarea ya sea física o mental.

De lo anterior se desprende el modelo del iceberg, que explica cómo aquellas competencias que se relacionan con el conocimiento y la habilidad, son visibles y fáciles de identificar y desarrollar en el ser humano, mientras que las de motivación, características físicas y concepto de sí mismo son muy profundas del individuo y por lo tanto, más difíciles de desarrollar.

El modelo de iceberg



Resulta necesario entender cuáles son los componentes esenciales que permiten tener un abordaje claro del concepto de Competencia y delimitar su campo de incidencia. Todas las competencias están compuestas por un nombre que las clasifica, una definición y unos grados o niveles que permiten medir su implementación. Estos conceptos básicos son esenciales en la definición de las competencias organizacionales de una compañía, es a partir de esto donde también resulta indispensable la participación de la máxima dirección de la empresa en el proceso de definición. El compromiso gerencial es fundamental por cuanto la definición de las competencias debe responder a hacia dónde va la empresa y cuáles son las características que

deben tener los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales. En consecuencia, es indispensable discriminar el significado de cada uno de los elementos que componen una competencia, pues permiten delimitarla, entenderla y parametrizarla para introducir el concepto mismo en el desarrollo organizacional.

El nombre se refiere a la característica que indica la forma de comportamiento o de pensar requerida para la realización de la actividad con éxito. El nombre puede considerar muchos conceptos y cada autor determina según su criterio como desea utilizarlos. Estas características (o competencias) que garantizan el éxito, pueden ser los conocimientos, que se derivan de la aplicación de una técnica específica, las habilidades que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia, y las cualidades que pueden estar relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

La definición, corresponde a la explicación exacta o descripción en donde se especifica el significado que se ha terminado. Esta definición puede ser tomada de diccionarios de competencias previamente establecidos o puede corresponder al significado que tiene para la organización dentro de su contexto.

Una vez se establece con claridad la definición se deben constituir los grados o niveles. Estos dependen de la necesidad y especificidad con la que se quiera contar. Básicamente, se manejan rangos que van de Alto o desempeño superior a bajo o insatisfactorio. Como ejemplo, se cita el modelo de grados utilizado por Martha Alles (2000):

A. Alto o desempeño superior, que hace referencia a una desviación por encima del promedio de desempeño. Corresponde a una situación en donde la persona alcanza un nivel superior.

B. Bueno, sobre el estándar.

C. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido, que corresponde a un nivel mínimo aceptable el cual debe ser alcanzado por un trabajador para ser considerado competente.

D: Insatisfactorio, nivel que no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria para el cargo, significa que la competencia no debe ser considerada para el mismo. En términos generales no indica la ausencia de las competencias sino el desarrollo en un nivel mínimo.

Según Martha Alles (2003) “El grado puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo o su máximo nivel (nivel A) y luego adaptarla a grados menores (nivel B,C o D), utilizando siempre la misma definición o, por el contrario, puede tomarse conceptos diferentes, que en un caso se considera A-por ejemplo- y en otros se considera B. En muchas ocasiones las definiciones son sutiles. Las competencias evolucionan de la misma forma en que lo hacen las personas. Y dependiendo del nivel jerárquico asociado con el desarrollo de las funciones, pueden cambiar o el peso de las mismas dependiendo de su posición.

El diccionario de competencias es el compendio de las competencias necesarias requeridas por la gente para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El diccionario surge como producto de la investigación de las competencias utilizadas con más frecuencia. Contiene las definiciones y niveles de las competencias de gestión. Cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe escribir las definiciones de sus competencias y su posterior desagregación en grados o niveles. Siempre el diccionario debe representar “el sentir y las necesidades de la organización en particular” (Alles, 2003)

El perfil de competencias o mapa de competencias, es una representación gráfica en donde se indica los grados para la posición o cargo especificado. Como por ejemplo:

Posición: Gerente General				
<i>Competencias críticas</i>	<i>D</i>	<i>C</i>	<i>B</i>	<i>A</i>
Alta adaptabilidad				X
Dinamismo			X	
Liderazgo				X
Orientación a resultados				X

Existen varias metodologías para la identificación de competencias y que definen cuales deben ser las adecuadas para una compañía. La metodología de direccionamiento estratégico es una de las que permite lograr una determinación de competencias y llevar la visión de gestión de

recursos humanos a una orientación clara al cumplimiento de objetivos y a la alineación estratégica.

En la actualidad las organizaciones han definido su misión, su visión y sus valores, pero en el momento en que se decide trabajar bajo un enfoque de Gestión Humana basada por competencias, es necesario realizar una revisión para identificar qué comportamientos son requeridos por los colaboradores para el logro de la visión y misión planteadas.

Los valores organizacionales son entendidos como aquella cualidad que debe tener el recurso humano para cumplir con la misión y visión planteada y “representan las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de la organización” (Alles, 2003). La definición de competencias a partir de la alineación estratégica permite que el resultado de cada colaborador se convierta en una contribución al cumplimiento de metas trazadas y genera un sentido diferenciador sobre la ejecución del trabajo diario.

Gestión de Recursos Humanos basada en competencias

“La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales” (Asorena, 2000).

Hablar de este concepto se convierte hoy en un componente fundamental no solo en la economía de los países, sino también el mundo empresarial. La realidad del mercado global y el dinamismo al que se enfrentan los sectores económicos integrales llevan a las empresas a preocuparse por ser competitivas, hacer que una empresa sea mejor que otra, gane participación de mercado y este delante de sus competidores.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, las organizaciones deben estar abiertas a intentar nuevas prácticas de gestión, nuevas ideas para construir organizaciones más productivas que proyecten su éxito a largo plazo como también el de los empleados que trabajan para ella. Se presenta entonces una inquietud y un valor al reconocer que los objetivos de las organizaciones son alcanzados no solo por el potencial tecnológico o su infraestructura, sino en esencia por las personas que están vinculadas y quiénes son los gestores y ejecutan los planes y diseños estratégicos.

Los colaboradores de una compañía cuentan con tres componentes en su desempeño que hacen realidad la orientación al logro y la implementación de plan estratégico, estos son: primero, su visión sobre el objetivo final; segundo, la capacidad relacionada con los conocimientos, habilidades, procesos y recursos; por último, la voluntad que incluye el compromiso, pertenencia, actitudes y emociones.

La competitividad empresarial, por ende, está asociada a la administración de los recursos y la capacidad de dirigir canales como la información y la comunicación interna y externa. Resulta fundamental entender y potencializar la gestión sobre el capital más importante que se plantea como esencial para el logro de los objetivos, el humano. También se deben hacer inteligibles sus procesos, su capacidad de producción y la habilidad de integrar y administrar de manera sistémica todos los ejes de intervención.

Con base en el modelo de competitividad se encuentran las premisas sobre la administración del desempeño de las personas en la organización, las competencias genéricas y específicas que deben tener los colaboradores. El Modelo de Competencias tiene aplicaciones en todos los subsistemas que conforman los recursos humanos y a través de él se define el procedimiento de Gestión por Competencias.

La gestión por competencias se refiere a la aplicación del Modelo de Competencias, en la cual se integran, de manera lógica, las diversas funciones de la Gestión Humana en la organización. El modelo es, por lo tanto, una herramienta de gestión que cumple con cuatro finalidades principales:

- Orientar la auto-gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuáles son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse con las necesidades y exigencias del negocio.

- Favorecer la auto-evaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto-capacitación y la regulación de las conductas en entornos de clara autonomía y empoderamiento, esto, mediante la presentación de las competencias en forma de comportamientos observables.
- Orientar la gestión del área de Recursos Humanos alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa, las competencias requeridas según la estrategia del negocio.

Al hacer referencia a la Gestión por competencias no se debe asociar a empresas multinacionales sino a cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño. Simplemente se necesita que desee tener éxito mediante la aplicación de este método, el cual se enfoca en el comportamiento humano que permite determinar conductas ante situaciones reales, garantizando el éxito de las mismas.

De esta forma, es necesario definir la implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado a cada una de los principales pilares que soportan la gestión del talento humano:

- Definición de perfil de cargo.
- Selección de Personal.
- Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo.
- Evaluación de Desempeño.
- Planes de Carrera y Sucesión.

- Compensación.
-

Definición de perfil de cargo.

Para garantizar el éxito del modelo de competencias, se debe partir de la definición de cargo, y esta debe responder a:

- El aporte del cargo al direccionamiento estratégico de la organización.
- Las responsabilidades del cargo, más que las funciones.
- Las competencias que certifiquen la idoneidad del empleado que le permiten alcanzar con certeza un alto indicador de eficiencia.

Es importante aclarar que un puesto de trabajo es una forma rápida de denominar el conjunto de “cosas” que un determinado empleado realiza. Se define como “el conjunto de acciones que se encuentran de manera organizada y propositivas que realiza un empleado en la organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas con el fin de aportar valor a la organización mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas de procedimientos y metodología, entro de una determinada orientación estratégica fijada por la organización utilizando recurso humano, informáticos, tecnológicos o físicos” (Asorena: 2000).

En la descripción de cargos se diligencia todos los datos básicos del cargo a cubrir: características deseables en los aspirantes a ocupar el cargo, requisitos (edad, formación, experiencia), funciones, atribuciones, responsabilidades, competencias esperada (definir conductas observables esperadas), se requiere una persona actual o potencial para el cargo. Se deja en claro la causa por la cual se solicita al seleccionado.

Cuando se traducen las actividades de un cargo a características individuales que aseguran el desempeño de las funciones, se habla del perfil psicológico. Un perfil psicológico bien elaborado debe incluir los siguientes elementos: Mencionar indicadores de conducta que sean claramente medibles y observables. Que los predictores (factor o factores del cargo que predicen y garantizan un desempeño exitoso) deben haber sido validados (comparados contra un criterio externo), con el fin de conocer en términos porcentuales cuál es su aporte real al cargo. Que los factores mencionados se encuentren dentro de la población dentro de la cual se hará la selección y que cumplan los requisitos de haber sido validado como predictores. Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar el perfil de competencias se tienen: el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

Selección del personal

La selección de personal se puede definir como un proceso sistemático a través del cual se elige un candidato para ocupar una vacante dentro de la organización. Se considera sistemático en la medida en que la selección está conformada por una serie de etapas, en las cuales se van tomando decisiones de acuerdo al ajuste del candidato frente al perfil del cargo

requerido. Es necesario resaltar que en el proceso de selección se elige al candidato “más adecuado”, o que se ajusta mejor al perfil, y no al “mejor” candidato; asegurando el éxito de la persona en el desempeño del cargo. En los procesos de selección, la evidencia de la competencia en menor o mayor grado, es el elemento diferenciador en el momento de tomar la decisión y seleccionarlo.

Las entrevistas de selección “deben basarse en la identificación de los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar” (Alles, 2003). Es decir, las entrevistas deben contar con técnicas que permitan conocer los comportamientos más habituales de los aspirantes y preguntarles directamente sobre lo que piensan. Esta información aporta información sobre sus valores, pero no necesariamente sobre sus comportamientos.

Capacitación, entrenamiento y desarrollo

En lo referente a la capacitación, la empresa debe diseñar y ejecutar su plan con base en aquellas competencias o capacidades que ayudarían a la organización a ser más competitiva; para lograrlo, debe definirse un sistema que facilite el diseño, la organización y ejecución de la capacitación interna en función de aquellas capacidades que hacen a la empresa distinta a las demás.

Es necesario considerar que “las competencias reconocidas y validadas por una empresa a sus trabajadores y personal en general, sólo tienen un valor referencial para las demás empresas de la misma rama o sector económico. Esto es así porque las competencias reconocidas sólo

responden a las estrategias particulares de productividad de la empresa certificadora en cuestión, y que a su vez representan los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, principios y valores específicos y concretos que le demandan para diferenciarse y destacarse de sus competidores”(Infotep, s.f.).

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Las evaluaciones siempre deben realizarse en función de cómo se ha definido el puesto. Si el cargo está definido con base en competencias, se debe evaluar de la misma forma, las competencias son una herramienta objetiva para realizar procesos de evaluación de desempeño, enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo profesional y personal permanente de los colaboradores.

Planes de carrera y sucesión

El plan de carrera es un proceso que permite conocer los perfiles de los cuales que dispone la organización, con el fin de desarrollarlos para adelantarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro. "Es un proceso continuo y vivo que evoluciona en función de los cambios que experimenta el trabajador y el negocio para poder casar la oferta con la demanda” (Gestiopolis, s.f.) .

Dentro de los objetivos principales de los planes de carrera, sucesión y promoción esta: favorecer la retención del personal clave, asegurar la continuidad gerencia y posibilitar el desarrollo y la realización del personal. Las competencias son vitales en el establecimiento de los planes de carrera, en tanto permiten identificar las características que debe tener en candidato para ocupar el cargo e ir preparándolo, fijando un plan de desarrollo y de formación en las áreas o habilidades que necesita mejorar.

Compensación

La compensación por competencias es de los procesos más difíciles de implementar por las implicaciones que éstas conllevan. “Es necesario que la empresa implemente un sistema de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño” (Alles: 2003) La idea principal de esta nueva forma de pago es que está enfocada en la persona y no en el puesto.

Puede haber tres tipos de pago en este sistema: sueldo base, el cual está fundado típicamente en las habilidades de la persona; pago variable o incentivos, adicionados al sueldo base y los cuales son en riesgo, usualmente relacionados con el logro de metas del grupo, área o empresa; pagos indirectos que incluyen retiro y beneficios.

Experiencias en Competencias Laborales

En el mundo actual, donde el fenómeno de la globalización ha cambiado la forma de vivir, de comprar, de vestir, de trabajar, el nivel de conocimientos necesarios para poder subsistir

debe ser cada vez más alto y la capacidad de adaptación a estos nuevos requerimientos, debe ser flexible y rápida. Según el artículo Proyecto de competencias laborales: Análisis de la experiencia comparada en competencias laborales (Cinterfor, 2000), se observan las siguientes características de las experiencias en Gran Bretaña, Australia, Francia, México, Venezuela, Perú y Canadá entre otros.

Países desarrollados como Gran Bretaña, durante los años ochenta, atravesaron por problemas de falta de competitividad internacional, bajo nivel de la mano de obra, falta de regulación y debilitamiento de los sindicatos; lo que trajo como consecuencia un cambio en la formación y en la capacitación, ya que las existentes eran inapropiadas para dar solución a las necesidades emergentes. Este cambio llevó a la generación de un sistema que ofreciera un acceso a la evaluación y facilitara el aprendizaje a lo largo de la vida laboral. En la construcción de este sistema participaron empleadores y trabajadores que definieron estándares que el trabajador debía demostrar para poder ser considerado como competente en el desempeño específico de sus funciones.

Aparece entonces, para resolver toda esta problemática, el sistema de calificación nacional profesional, formado por las normas ocupacionales. Dicho sistema establece las competencias y los estándares de rendimiento para las diversas profesiones o sectores ocupacionales (NVQ National Vocational Qualifications). Esto trajo consigo un sistema dirigido a potenciar las oportunidades de formación de los jóvenes, conformando así un puente entre los

sistemas académico y profesional para poder ofrecer nuevos profesionales con herramientas más acordes a la demanda del mercado.

Australia también manejaba un problema similar, adopta un sistema de competencias basado en la experiencia británica, aunque con características propias, marcadas por un contexto ideológico y social. El proceso ha sido lento y con dificultades para convencer a empresarios, trabajadores y educadores, siendo estos últimos los que han visto con desconfianza la educación por competencias.

Otro caso es Francia, en donde los conocimientos adquiridos en la formación profesional no eran aplicados por los trabajadores en la vida laboral, la falta de reconocimiento de los diplomas por parte de los empleadores y las dificultades de articulación de la certificación existente, que no ofrecía posibilidades de continuidad hacia niveles superiores, provocaron cambios sustanciales en los últimos veinte años. La reconversión industrial, operada en estas últimas décadas, planteó la necesidad del reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia y la flexibilización de los sistemas de formación, sumada a una voluntad de democratizarlos, facilitando el acceso de adultos.

Se adoptó un enfoque de competencias en la formación y se desarrolló la modalidad de formación complementaria. Se introdujeron las unidades capitalizables, fragmentando los objetivos de aprendizaje en etapas, permitiendo una modularización del proceso. Se homologaron las certificaciones otorgadas por distintas instituciones a partir de la introducción

de niveles. Este proceso también inserta conceptos y propósitos tales como el de evaluación, que consiste en dar a los trabajadores la oportunidad de demostrar las competencias al término de un módulo de formación o en reconocimiento de la experiencia.

En Francia, el modelo de formación y certificación se caracterizaba por un claro predominio del Estado, así como por la marcada homogeneidad de la evaluación y la transferibilidad de las calificaciones para la progresión hacia niveles superiores. Por lo anterior, se puede definir un sistema en tres ejes: reconocimiento e incorporación de los aportes de una larga historia en materia de formación profesional, negociación permanente de los actores implicados y búsqueda de la coherencia en etapas de avances progresivos

El modelo de formación y certificación europeo y su escuela en Oceanía otorgan los primeros acercamientos tangibles sobre la alta relevancia que ejerce sobre el sistema laboral la búsqueda y el logro de la calidad como punto de partida hacia la obtención de mano de obra capacitada y especializada y por sobre todo la aplicación de estos modelos para la implementación y la búsqueda de los estándares de calidad desde el sistema educativo para así proveer al mercado de profesionales con las herramientas necesarias para ser funcionales y efectivos.

A partir de este concepto se ensayaron tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes que repercuten en cada

uno de nosotros, generando altos niveles de estrés gracias al muy publicitado fenómeno de la globalización.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por factores como los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y las actitudes demostradas.

A finales de la década de los noventa, Canadá inició su proceso de transformación motivado por los cambios tecnológicos, la organización laboral y principalmente por sus convenios internacionales de mercado como el NAFTA, Unión Europea y MERCOSUR, reformando la formación profesional para disminuir la deserción educativa y formar profesionales altamente capacitados. Canadá utilizó sistemas eclécticos y selectivos en áreas de alta demanda para evitar la burocracia. Este proceso de identificación de competencia se basó en el método DACUM aunque se le han realizado algunas modificaciones para evitar llegar a un detalle excesivo de destrezas.

Si bien el desarrollo de estándares nacionales ha sido el objetivo de la política sectorial del gobierno, hasta el momento es limitada la receptividad encontrada, al menos en lo que se refiere a la creación de un sistema de competencias que comprenda la acreditación y certificación de normas nacionales.

Las empresas que adelantan procesos de formación y certificación de competencias laborales, lo han hecho para mejorar sus condiciones de productividad y también, en algunos casos, para cumplir con estándares internacionales usualmente asociados a la seguridad. En muchos casos el certificado de competencia se lleva muy bien con la ejecución de programas de capacitación y con la definición de las carreras ocupacionales de los trabajadores.

Los países latinoamericanos que más han obtenido resultados significativos en la búsqueda de lineamientos de formación basados en competencias podrían nombrarse Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

Dado que la base para una cultura empresarial y educacional basada en competencias laborales, se fundamenta en la formación de individuos, corresponde al sector privado contribuir dar el impulso necesario para el establecimiento y/o puesta en marcha de los proyectos ya iniciados por el gobierno.

Además, ante la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno, las empresas han empezado a preguntarse por las competencias clave que deben estimular y por la forma en que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores.

Las competencias clave en una organización definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera para la empresa una ventaja

competitiva. Un mayor acercamiento a una conducta competitiva se está logrando a partir de la definición de un marco de competencias generalizado a la organización.

Las experiencias de las empresas en América están basadas en un enfoque conductista de competencia laboral donde se toman como aspectos básicos el énfasis en la empresa, la referencia en los mejores y las competencias diseñadas más que consultadas.

Experiencias en competencias laborales en Colombia

El SENA asume la responsabilidad mediante el Decreto 1120 de 1996, de liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Además, el Gobierno nacional a través del CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social), Documento 2945, le encomienda al SENA adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, con el fin de regularla y potenciarla. Para ello definió como estrategia, la constitución de Mesas Sectoriales en las que convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar en las empresas la gestión del talento humano a partir de procesos de certificación del desempeño.

Sin embargo, este modelo sólo atañe a las competencias puramente técnicas, sin tener en cuenta en lo más mínimo la parte actitudinal, o del ser. Este modelo se aplica para certificar a las personas que mediante su aprendizaje educativo son calificadas como competentes en

determinada labor o que cumplen con los requisitos exigidos para cada competencia por su experticia.

Definir competencias en la organización

Proponer un modelo de competencias es un proceso que debe involucrar a los directivos de la organización. Incluso, para realizar las específicas de cada área, a los jefes de las mismas, ya que se necesita una visión estratégica de la planeación organizacional y de la caracterización de las áreas o procesos y las funciones para construirlo. Las competencias genéricas u organizacionales son aquellas que definen a la organización y que por ende, deben estar presentes en todos los miembros de la misma, van enfocadas al cumplimiento de los objetivos y al core del negocio.

En este caso específicamente, como el modelo a proponer atañe a las competencias genéricas u organizacionales únicamente y no a las específicas o propias del área o del cargo, se abordarán los aspectos por seguir para la proposición del mismo:

1. Planeación estratégica de la organización (misión, visión, valores corporativos, política de calidad)
2. Reunión con la Alta Dirección para tener un panorama más específico sobre la planeación estratégica.
3. Definición de las competencias genéricas con la Alta Dirección, teniendo en cuenta elementos estratégicos y culturales de la organización y la relación causa- efecto entre la competencia y estos lineamientos.

4. Gradación de los comportamientos de las competencias definidas.
5. Validación de las competencias genéricas con el área de Recursos Humanos de la Organización.

Contar con un modelo de competencias es una ventaja para las compañías ya que pueden anclar los procesos de recursos humanos tales como selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, incluso hasta compensación, ya que brindan un insumo importante para realizar gestión del talento humano.

Desarrollo del modelo

Después de leer detenidamente la planeación estratégica de la compañía, de aclarar unas dudas frente a la misma con la Alta Dirección y de explicarle a los directivos el objetivo de este trabajo de grado, se procedió a identificar una serie de competencias que se relacionan con el direccionamiento estratégico. Adicional, se tuvo una reunión la Directora de Talento Humano, en la que se priorizaron ciertos puntos en donde se ha detectado mayor debilidad en cuanto a ciertos aspectos del “ser” que están directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo al direccionamiento estratégico, y a los comentarios reiterativos de la Alta Dirección, un aspecto importante a tener en cuenta es que quieren orientar a todos los miembros de la organización hacia la consecución de resultados. Cada área de la compañía tiene un objetivo, pero finalmente todos apuntan a lo mismo, y es cumplir con la misión de la misma. Por este motivo, una competencia primordial es **orientación a resultados**.

Luego de analizar tanto la visión, como la misión y la política de calidad, se evidencia que la satisfacción del cliente es un punto crucial dentro de la organización (entendiendo el cliente como adquirentes del producto, comunidad, proveedores y empleados), así como el compromiso con el mismo. En consecuencia, la otra competencia por desarrollar es **orientación al cliente**.

Un tercer aspecto por destacar es el trabajo en equipo, dado que la compañía tiene tantas áreas y que cada miembro de éstas debe entender la caracterización del proceso, es decir, cómo se interrelaciona un área o proceso con otra para cumplir con sus objetivos individuales y con los principales o colectivos, que son los de la organización; se hace indispensable que haya una consciencia de la importancia del trabajo de cada persona dentro de cada área y de que sólo coordinando e integrando los esfuerzos de todos se van a lograr los objetivos. Por esta razón la tercera y última competencia a trabajar fue, precisamente, **trabajo en equipo**.

Durante el trabajo que se realizó con la Alta Dirección, se discutieron más posibles competencias, tales como *asertividad, honestidad, compromiso y liderazgo*, pero después de compartir las definiciones del diccionario de Martha Alles y de obtener varias opiniones sobre el significado de las competencias, se llegó a la conclusión de que las tres seleccionadas encerraban estas otras y que poder medir o identificar en primera instancia, competencias tales como honestidad, u otros valores, es algo que se dificulta y que debe trabajarse para generar consciencia pero partiendo de que la compañía ya cuenta con unos valores y principios de identidad como parte de su planeación estratégica.

Las definiciones de cada competencia se tomaron de la recopilación de las opiniones de la reunión con la Alta Dirección y con la directora de Talento Humano, así como de la revisión del Diccionario de Competencias de Martha Alles (2004). También es necesario mencionar que se tuvieron en cuenta tres comportamientos para expresar cada grado y que se tomaron los cuatro grados que propone Martha Alles:

A: Alto.

B: Bueno.

C: Mínimo necesario.

D: Insatisfactorio.

De esta manera, las tres competencias identificadas, se construyeron así:

Orientación a resultados

Capacidad del individuo para enfocar todas sus acciones hacia la consecución de resultados o logros, no sólo los esperados sino proponiendo y alcanzando nuevas y más altas metas, procurando la optimización de los recursos que posee para mantener altos niveles de rendimiento.

Grados:

A) Genera proyectos y nuevas ideas para el mejoramiento continuo dentro de la organización.

Cumple con los resultados esperados y se plantea metas más altas que alcanza con eficiencia y eficacia.

Conoce con claridad los resultados esperados y genera ideas para que tanto sus resultados como los de los demás estén alineados y se cumplan satisfactoriamente.

B) Trabaja con claros objetivos establecidos.

Diseña y/o utiliza indicadores de gestión.

Resuelve de forma adecuada y oportuna dificultades para poder alcanzar el desempeño deseado.

C) Realiza su trabajo de forma adecuada y facilita el de los demás.

Controla los tiempos de entrega y ayuda a su cumplimiento.

Genera información para tener cierto control sobre su gestión.

D) Tiene dificultades para cumplir a tiempo los objetivos propuestos.

Actúa de acuerdo a los procedimientos establecidos sin preocuparse por los resultados.

No conoce los datos sobre los informes de gestión.

Orientación al cliente

Capacidad del individuo para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, incluso aquellas que no se evidencian. Actitud de servicio y centralización de actividades para cumplir con los requerimientos del cliente. (Clientes externos e internos).

Grados:

A) Planifica sus acciones y las de su equipo en pro de satisfacer las necesidades del cliente, incluso aquéllas que no se evidencian.

Se preocupa por conocer las necesidades del cliente y por buscar soluciones frente a dificultades e insatisfacciones del mismo.

Dentro de su estrategia incluye las adecuadas relaciones con los clientes y las promueve con su ejemplo.

B) Se preocupa por conocer las necesidades de sus clientes, incluso las que no se evidencian.

Responde a las demandas de los clientes de forma oportuna.

Muestra total disposición frente a sus clientes.

C) Atiende al cliente con dedicación.

Comprende la importancia del cliente para la compañía.

Tiene actitud de servicio frente a las demandas del cliente.

D) No conoce las necesidades de los clientes.

La comunicación con el cliente es muy poca o nula.

No conoce si los clientes están satisfechos o no.

Trabajo en equipo

Capacidad del individuo para trabajar en grupo, colaborando y actuando en pro de la consecución de los resultados y teniendo como base para el logro, la unión de esfuerzos del mismo.

Grados:

A) Da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los propios o los de su área.

Vela por la consecución de los objetivos de otras áreas cuando éstos dependen en gran parte de su gestión o la de su área.

Implementa modalidades de trabajo en equipo para exaltar la importancia del mismo dentro de la organización.

B) Genera acciones para crear y conservar un adecuado clima laboral.

Fomenta el trabajo en equipo.

Valora las contribuciones externas para mejorar su gestión.

C) Apoya las decisiones de su equipo de trabajo.

Colabora en las actividades de su equipo.

Comparte información importante con los miembros de su equipo o con otras áreas.

D) Da prioridad a sus objetivos personales más que a los de su equipo de trabajo o a los de la organización.

Se le dificulta compartir información importante con otras personas o áreas.

Prefiere trabajar de forma individual.

Instrumento de evaluación de las competencias.

Una forma de calificar las competencias organizacionales presentadas, y de llevar un control para las mismas, es una matriz de polivalencia, la cual cuenta con la información referente a la persona evaluada, la competencia a evaluar y la opción de calificar cada una en los niveles A, B, C o D, así como la fecha para tener la referencia, por ejemplo, en la parte de evaluación del desempeño, de si la persona después de haber sido capacitada, obtuvo una mejor calificación en la competencia evaluada. Cabe destacar que esta matriz es una propuesta simple para que sea utilizada con las competencias organizacionales que se hallaron después de una exhaustiva evaluación de la planeación estratégica de la compañía, y que únicamente sirve de insumo como información a tener en cuenta en cada proceso de talento humano, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, compensación, procesos que deben tener su estrategia de ejecución y evaluación, y que conforme el modelo se vaya nutriendo, a con las competencias relacionadas al cargo o al área, se debe ir complejizando esta matriz. (Ver Anexo 1).

Discusión

Ciertas competencias del ser que están más relacionadas con los valores, fueron objeto de discusión, ya que son imperativas para cualquier miembro de la organización y de hecho, las contempla la planeación organizacional. Sin embargo, precisamente como hacen parte de los valores corporativos, se pueden trabajar desde procesos tales como capacitación y desarrollo en la concientización y fortalecimiento de las mismas, pero en procesos tales como selección, detectarlas es mucho más dispendioso. De igual forma, saber en qué grado un individuo tiene más desarrollado o no un valor, es algo poco probable de medir o su posible medición sería poco confiable. Es el caso de competencias mencionadas en la reunión, tales como honestidad. ¿Cómo saber si un individuo es más honesto que otro y más aún si es altamente honesto, o tiene una honestidad buena, la mínima necesaria o es insatisfactoria?. En estos dos últimos casos lo más recomendable sería no ingresarlo, ni retenerlo dentro de ninguna organización.

Por otra parte, el resumen de la planeación estratégica que se presenta en este documento se basa en una actualización que en la compañía se está haciendo de la misma. En tanto esta se modifique, probablemente las competencias también podrían tomar otra connotación, los comportamientos podrían variar, incluso se podrían incluir más comportamientos y más competencias. Sin embargo, es de destacar que el core del negocio no cambia y por lo tanto, las competencias seleccionadas como tal, se mantendrían.

Conclusiones.

Proponer un modelo de competencias para una organización requiere conocer muy a fondo la planeación estratégica de la misma, así como una colaboración importante por parte de las Directivas para entenderla y aterrizarla al tema de las competencias del ser.

Entender cómo funciona el negocio, quiénes lo conforman, qué metas tiene, es crucial para llevar a cabo un trabajo como éstos. Durante las reuniones que se tuvieron, se hizo necesario explicar a la Alta Dirección, en qué consiste un modelo de competencias organizacionales, qué es una competencia, qué ventajas tiene contar con un modelo, con el fin de que todos estuvieran hablando el mismo idioma y que los aportes fueran altamente enriquecedores.

Es importante mencionar que un modelo completo de competencias implica una inversión de tiempo importante debido a que cada área, cargo o familias de cargos, según la dinámica de la compañía, deben ser estudiados a fondo para construir las competencias propias. Y para poner en práctica el modelo aplicado a todos los procesos, se hace necesario contar con uno o varios software que permitan tener un control y mayor eficiencia de dicha aplicabilidad.

El primer paso para hacer gestión de los recursos humanos basada en un modelo de competencias, es hacer que la Alta Dirección comprenda el valor agregado que tiene para la compañía el contar con un modelo que permita que esa gestión tenga un horizonte y que todos los procesos de esta importante área, se alineen con el fin de seleccionar, mantener y formar el mejor personal, haciendo a la compañía cada vez más competitiva.

Hoy en día, el tema de los Recursos Humanos ha tomado gran auge como proceso no de apoyo sino estratégico de las compañías, por tanto, estar a la vanguardia de los modelos de gestión, ya


no es una opción sino un requisito para que toda compañía permanezca bien posicionada en el mercado.

Bibliografía

- Agustin, I. (s.f.). *Formación de Recurso Humanos y competencia Laboral*.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- _____ (2003). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- _____ (2003). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- _____ (2003). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- _____ (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Asonera, A. (2000). *15 pasos para la elección de personal con éxito*.
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México. p. 540
- Chiavenato, I. (1990) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Segunda Edición en español. Mc Graw Hill. México p. 687
- Espindola, O. (2001). *Competencia y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Mac Graw Hill. Bogotá.
- Gestiopolis (2002) *Los catorce principios de Deming*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/14deminguch.htm>
- Marrelli, A. (1999). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. Documentos de Trabajo.
- Tobon, S. (2001) *Formación basada en competencias*. Ecoe ediciones. Madrid. p. 256
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación*. Cintefor. p. 119.

Anexos

Anexo 1. Matriz para evaluar competencias

	Matriz de Polivalencia									
Área	Control de calidad									
Cargo:	Laborante de ensayos físicos									
Fecha:	Octubre de 2013									
	Nancy Barriga	Carlos Julio Cupajita								
TRABAJO EN EQUIPO										
A) Da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los propios o los de su área.										
Vela por la consecución de los objetivos de otras áreas cuando éstos dependen en gran parte de su gestión o la de su área										
Implementa modalidades de trabajo en equipo para exaltar la importancia del mismo dentro de la organización.										
B) Genera acciones para crear y conservar un adecuado clima laboral.										
Fomenta el trabajo en equipo.										
Valora las contribuciones externas para mejorar su gestión.										
C) Apoya las decisiones de su equipo de trabajo										
Colabora en las actividades de su equipo										
Comparte información importante con los miembros de su equipo o con otras áreas.										
D) Da prioridad a sus objetivos personales más que a los de su equipo de trabajo o a los de la organización.										
Se le dificulta compartir información importante con otras personas o áreas										
Prefiere trabajar de forma individual.										
	Ausencia total				Mínimo requerido			Alto		
	Instatisfactorio					Bueno	Bueno			

Anexo 2. Carta de solicitud de propuesta para trabajo de grado con la información de CETESA

Bogotá, 4 de junio de 2013

Dra.

ALEXANDRA MORENO MONTERO

DIRECTORA DE TALENTO HUMANO

CEMENTOS TEQUENDAMA S.A.S

Ciudad

A continuación se le presenta la información referente a la iniciativa de realizar una propuesta de un modelo de competencias genéricas u organizacionales para la compañía, como parte del proyecto de grado de 4 estudiantes de la especialización en Gerencia de Talento Humano, de la Universidad Sergio Arboleda.

Teniendo en cuenta la importancia que le dan a las empresas al hecho de estar a la vanguardia en todos los procesos que atañen a la gestión del talento humano, se propone un modelo de competencias genéricas u organizacionales para que CEMENTOS TEQUENDAMA S.A.S, pueda articular sus procesos existentes tales como selección y capacitación y posteriormente, pueda servir de insumo para futuros procesos tales como evaluación del desempeño y compensación, generando un valor agregado al área.

Cabe anotar que esta propuesta se enmarca dentro del ámbito académico y no constituye una oferta o servicio prestado por un proveedor, y que surge de la apreciación subjetiva de uno de los miembros del equipo del trabajo de grado, vista como una necesidad para mejorar procesos de la compañía y no una demanda en sí de la misma.

Definiendo competencias en una Organización

Proponer un modelo de competencias, es un proceso que debe involucrar a los directivos de la organización. Incluso, para realizar las específicas de cada área, a los jefes de las mismas, ya que

se necesita una visión estratégica de la planeación organizacional y de la caracterización de las áreas o procesos y las funciones para construirlo.

Las competencias genéricas u organizacionales son aquéllas que definen a la organización y que por ende, deben estar presentes en todos los miembros de la misma, van enfocadas al cumplimiento de los objetivos y al core del negocio y se basan fundamentalmente en elementos del ser.

Metodología

En este caso específicamente, como el modelo a proponer concierne a las competencias genéricas u organizacionales únicamente y no a las específicas o propias del área o del cargo, se abordarán los aspectos a seguir para la proposición del mismo:

1. Planeación estratégica de la organización (misión, visión, valores corporativos, política de calidad)
2. Reunión con la Alta Dirección para tener un panorama más específico y aterrizado sobre la planeación estratégica.
3. Definición de las competencias genéricas con la Alta Dirección, teniendo en cuenta elementos estratégicos y culturales de la organización y la relación causa- efecto entre la competencia y estos lineamientos.
4. Gradación de los comportamientos de las competencias definidas.
5. Validación de las competencias genéricas con el área de Recursos Humanos de la Organización.

Se agradece de antemano su amable colaboración con este proceso.

Cordialmente,

Equipo de trabajo de Grado

Especialización en Gerencia de Talento Humano

Universidad Sergio Arboleda