

**SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN
SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN**

KARYN SILVANA JAIMES RIAÑO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2017

**SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN
SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN**

KARYN SILVANA JAIMES RIAÑO

**Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas
Formación Dual Universitaria**

Profesional en Ingeniería Industrial

DORAINY GUTIÉRREZ LÓPEZ

Director Empresarial

Abogada

ANGELICA MARIA GOMEZ GOMEZ

Director Académico

Profesional en Administración de Empresas

OSCAR MAURICIO LIZCANO

Director Metodológico

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2017**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado 2

Firma del Jurado 3

17 de julio de 2017

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas esas personas importantes en mi vida que siempre me apoyaron para lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Con todo mi cariño para ti mamá.

CONTENIDO

1. SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACION SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN	15
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA	15
1.1.1 Pregunta Problema	20
1.2 JUSTIFICACIÓN	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo General.....	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	23
2. MARCO CONCEPTUAL	27
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	27
2.1.1 Referentes Internacionales.....	27
2.1.2 Referentes Nacionales.....	29
2.1.3 Referentes Locales	30
2.2 MARCO DE REFERENCIA	32
2.3 MARCO TEÓRICO	32
2.3.1 Desarrollo de recursos humanos	32
2.3.2 Competencias laborales.....	39
2.3.3 Gestión por competencias	46
2.3.4 Plan de capacitación	57
3. DISEÑO METODOLOGICO	65
3.1 TIPO DE ESTUDIO ENFOQUE Y DISEÑO	65
3.1.1 Supuesto	65
3.1.2 Universo, población y muestra	66
3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	66
3.1.4 Triangulación de la información	66
3.1.5 Código ético del investigador.....	67
3.2 DISEÑO DEL PROYECTO	68
3.2.1 Cronograma.....	68
3.2.2 Presupuesto	69
4. RESULTADOS	70
4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	70

4.2	MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO.....	72
4.2.1	Diagnóstico de la documentación actual del perfil de cargos.....	73
4.2.2	Diseño del diccionario de competencias.....	75
4.2.3	Implementación del plan de capacitación.....	77
4.2.4	Evaluación por competencias.....	82
5.	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES	85

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Beneficios para el sector productivo y para el trabajador a partir de La Evaluación y Certificación de Competencias Laborales	18
Imagen 2. Organigrama de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión.....	26
Imagen 3. Sistema de gestión por competencias para la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión	32
Imagen 4. Elementos contextuales del aprendizaje organizacional para la competitividad	35
Imagen 5. Estrategias de capacitación y desarrollo a partir de la adecuación persona – puesto de trabajo.....	39
Imagen 6. Ciclo motivacional	42
Imagen 7. Jerarquía de las necesidades de Maslow	43
Imagen 8. Fases del Aprendizaje Experiencial	45
Imagen 9. Gestión por Competencias	48
Imagen 10. Modelo de Iceberg Spencer y Spencer	50
Imagen 11. Relación entre el evaluado y su evaluador en un esquema 360°	55
Imagen 12. Técnicas de selección	57
Imagen 13. Clasificación de los comportamientos según Martha Alles	60
Imagen 14. Importancia del perfil de cargos para el análisis de puesto	61
Imagen 15. Dirección estratégica de Recursos Humanos.....	64
Imagen 16 Triangulación de la Información.....	67
Imagen 17. Cronograma	68
Imagen 18. Presupuesto	69
Imagen 19. Folleto didáctico para el cargo de auxiliar de tesorería.....	78
Imagen 20. Folleto didáctico para el cargo de auxiliar de tesorería.....	78

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Perspectivas para identificar las competencias.....	49
Cuadro 2. Matriz de resultados.....	72
Cuadro 3. Evaluación general de la capacitación.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Áreas de las competencias laborales.....	52
Gráfico 2. Áreas de las competencias laborales.....	53
Gráfico 3. Definición de diccionarios según Martha Alles.....	59

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Toma de notas de las entrevistas no estructuradas
- Anexo B. Entrevista con los trabajadores para ajustes de las funciones
- Anexo C. Perfil de cargos de la Corporación Unión
- Anexo D. Diccionario de competencias de la Corporación Unión
- Anexo E. Matriz de competencias de la Corporación Unión
- Anexo F. Toma de nota de entrevistas de trabajo
- Anexo G. Memorando sobre capacitación de responsabilidades y competencias
- Anexo H. Entrega de memorando sobre capacitación de responsabilidades y competencias
- Anexo I. Folletos de cada cargo de la Corporación Unión
- Anexo J. Diapositivas capacitación responsabilidades y competencias de cargos
- Anexo K. Acta de capacitación
- Anexo L. Fotos de capacitación responsabilidades y competencias de cargos
- Anexo M. Registro de asistencia a la actividad de formación responsabilidades y competencias de cargos
- Anexo N. Evaluación capacitación responsabilidades y competencias de cargos
- Anexo O. Formato evaluación por competencias

GLOSARIO

Característica subyacente: La competencia es una parte profunda de la personalidad, la cual puede predecir el comportamiento en cierta cantidad de situaciones laborales.¹

Cargo: es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.²

Causalmente relacionada: La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.³

Diagnóstico: Es el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto.⁴

Estándar de efectividad: La competencia predice quién hará algo bien y quién de manera pobre, de acuerdo a un estándar definido previamente.⁵

Rotación de personal: Es el efecto de ciertas causas o fenómenos, presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado.⁶

RESUMEN

¹ Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA, 1993.

² "Descripción análisis de cargos" {En línea} disponible en: (<http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>)

³ Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA, 1993..

⁴ "Definición de diagnóstico" {En línea} disponible en: (<http://definicion.mx/diagnostico/>)

⁵ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA, 1993.

⁶ Obando Millán, María Patricia Del V. Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado, 2009.

TÍTULO: SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN, SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN.

AUTOR: Karyn Silvana Jaimes Riaño

PALABRAS CLAVE: competencias, recursos humanos, capacitaciones, desempeño y procesos.

CONTENIDO

Esta investigación pretende implementar un sistema de gestión por competencias, apropiando las habilidades en los empleados de la Corporación Unión por medio de un plan de capacitación. El enfoque metodológico correspondió a un estudio cualitativo descriptivo aplicado; se utilizaron como técnicas de recolección la observación directa, a través de entrevistas y toma de apuntes, lo que permitió la actualización del perfil de cargos de la empresa, que sirvió como base para el diseño del diccionario de competencias, la creación del cuestionario para entrevistas y el formato de evaluación por competencias.

Durante el desarrollo del proyecto se conoció el diagnóstico de la documentación actual (2016) del área de recursos humanos relacionada con el personal de la Corporación, identificando la necesidad de complementar los procesos de selección, organización, desarrollo y seguimiento de personal, a través de la gestión por competencias; elaborando así, distintas herramientas en las cuales se evidencia la gestión aplicada a cada subsistema, como el cuestionario de entrevista, el perfil de cargos, un plan de capacitación y la evaluación por competencias.

Ante la falta de conocimiento de la importancia de un sistema de gestión por competencias y de la documentación de la empresa, se socializó con los colaboradores la relación entre el direccionamiento estratégico de la empresa y las competencias de trabajo, y los conceptos básicos sobre los cuales se desarrolló este proyecto, dejando diseñados los formatos de cada una de las actividades para ser implementados periódicamente, según la pertinencia que considere la empresa.

ABSTRACT

TITLE: COMPETITION MANAGEMENT SYSTEM FOR CORPORACIÓN, SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN

AUTHOR: Karyn Silvana Jaimes Riaño

KEY WORDS: Skills, human resources, training, performance and processes.

CONTENT

This research aims to implement a system of management by competencies, appropriating the skills in the employees of Corporación Unión through a training plan. The methodological approach corresponded to a descriptive qualitative study applied; direct observations were used as collection techniques, through interviews and note-taking, which allowed the updating of the company's job profile, which served as the basis for the design of the dictionary of competencies, the creation of the interview questionnaire and the competency-based assessment format.

During the development of the project, a diagnosis was made of the current documentation (2016) of the Human Resources area related to the Corporation's staff, identifying the need to complement the processes of selection, organization, development and personnel monitoring, through management by competencies; Thus elaborating different tools in which the management applied to each subsystem is evidenced, such as the interview questionnaire, the job profile, a training plan and the competency assessment.

Given the lack of knowledge about the importance of a competency-based management system and company documentation, the collaborators were socialized with the relationship between the strategic direction of the company and the work competencies, and the basic concepts about which this project was developed, leaving the formats of each of the activities designed to be implemented periodically, according to as the company deems appropriate.

INTRODUCCIÓN

El proyecto se desarrolló en la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión, organización que en el presente año está cumpliendo 100 años de brindar sus servicios de esparcimiento sin alojamiento a sus socios e invitados. Hoy en día, la Corporación cuenta con 63 trabajadores, a los cuales se les identificó la necesidad de capacitarlos con habilidades, aptitudes y destrezas, de modo que no cumplieran simplemente con las funciones habituales sino implementarán esos conocimientos para brindar un servicio de alta calidad y lograr los objetivos que la empresa aspira. Esta investigación se documenta en 4 capítulos de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta la situación problema, abordando la necesidad desde una perspectiva mundial, nacional y local; también expone la justificación, objetivos del proyecto y contextualización de la empresa.

El segundo capítulo, aborda los fundamentos conceptuales en los cuales se basó el proyecto para su desarrollo, los referentes investigativos, marco de referencia y marco teórico.

El tercer capítulo hace referencia al diseño metodológico que se utilizó para recabar y aplicar la información, como el tipo de estudio, el cronograma y presupuesto del proyecto.

El cuarto capítulo narra todo el proceso de desarrollo de la tesis, con sus respectivas implementaciones y resultados.

Finalmente, en el documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones dadas a la Corporación, a partir de la experiencia de la investigación y los resultados generados.

1. SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACION SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

En las organizaciones los líderes del departamento de Gestión Humana deben tener vocación de servicio, actuar como intermediarios entre los intereses de la empresa y de los empleados, logrando alinear los objetivos y las metas, a su vez deben saber cómo persuadir en las diferentes circunstancias al empresario. Esta área trabaja con responsabilidad en pro del bienestar de las personas, su motivación e interés.⁷

De esta forma las empresas evolucionan y al igual que lo hacen con la gente de recursos humanos, siendo éstos una parte fundamental para el funcionamiento adecuado de la compañía. Por tal razón, la competitividad es tan aguerida en las organizaciones que la diferencia la hacen las personas quienes crean y producen nuevas ideas para establecer soluciones creativas e innovadoras.⁸

El objetivo del liderazgo en esta área es ser capaz de desarrollar las competencias y lograr gestionar efectivamente el talento del personal a cargo, para ello es necesario analizar las tendencias emergentes, las cuales determinan cómo construir técnicas o soluciones estratégicas diseñadas para la empresa en función de su realidad.⁹

Las fuerzas laborales de los países en América Latina no están respondiendo por completo con las necesidades de las empresas, debido a la falta de los cimientos de un mercado laboral cambiante: simplificación, movilidad, productividad y

⁷ LÓPEZ, Yaniris. Tendencias en la Gestión Humana. En: Listin Diario. Santo Domingo, República Dominicana (20 de Septiembre, 2016).

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

competitividad. Por esta razón, la tecnología advierte el remplazo de la mano de obra poco calificada por máquinas y automatización.¹⁰

Erik Brynjolfsson director de MIT Iniciativa en la Economía Digital y su compañero Andrew McAfee han argumentado desde el año 2012 que los responsables del bajo crecimiento del empleo de los últimos 10-15 años son los grandes avances tecnológicos que han logrado introducirse en campos como: manufactura, minoristas, eclesiástico, derecho, servicios financieros, educación y medicina.¹¹

La productividad es un factor importante que se presenta en este fenómeno desde la Segunda Guerra Mundial, donde la productividad y el empleo estaban relacionados e influían entre ellos, si las empresas generaban valor a sus empleados, el país aumentaba sus ingresos por ende, fomentaba la actividad económica y creaba empleo.¹²

Sin embargo, desde el año 2000, esta relación empezó a divergir, mientras la productividad aumentaba, el empleo disminuía, lo que llevo a incrementar la brecha significativamente para el año 2011. El crecimiento económico ya no generaba un crecimiento, y aunque el PIB incrementará, los salarios medios seguían cayendo. Finalmente, Brynjolfsson asegura que: *“la gente se está quedando atrás porque la tecnología avanza tan rápido que las habilidades y las organizaciones no son capaces de seguirlos”*.¹³

Dada la última encuesta anual de escasez de talento¹⁴ realizada por la firma de gestión humana ManpowerGroup, en Colombia el indicador asciende a 47% respecto a un 33% evidenciado en la encuesta realizada por el mismo grupo durante

¹⁰ ROJAS T, Juan Fernando. En América Latina muchos saben hacer lo que no se necesita saber. En: El Colombiano (21 de Agosto, 2016)

¹¹ La gran paradoja de nuestra era: la tecnología destruye empleo y fomenta la desigualdad. En: El Economista. (14 de Julio, 2013)

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ PRISING, Jonas “Encuesta de Escasez de talento 2015” {En línea}. {agosto de 2016} disponible en: (www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf).

el 2012¹⁵, esta cifra está lejos de países como Argentina, Inglaterra o China, pero siendo mejor que México, Brasil y Perú. Por esto, la presidenta para América Latina de ManpowerGroup considera necesario cuatro macro-tendencias que son fundamentales para determinar el futuro del mundo del trabajo, como lo es la tecnología que influye en la toma de decisiones y las competencias requeridas, también se encuentra la sofisticación en la industria, es decir, entre los clientes más saben, más exigen, lo que resulta más difícil al satisfacerlos; asimismo hace parte la selección individual frente a la multiplicidad de posibilidades para elegir, el cambio demográfico y la escasez de talento, haciendo que el 50% de empleadores en América Latina no encuentran en los empleados las competencias que requieren.¹⁶

El gobierno debe tener un compromiso para cambiar esta situación, es necesario aplicar unas políticas públicas para incentivar y capturar la inversión para facilitar la flexibilidad laboral, y estimular las carreras profesionales de ingenierías y las carreras técnicas, además se deben ofrecer cursos cortos donde aquellas personas de escasos recursos puedan elevar sus habilidades. Mientras las instituciones educativas deben fomentar la formación dual, las prácticas y pasantías, estimulando los planes de desarrollo de competencias transversales como: liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, creatividad y adaptabilidad.¹⁷

Por otro lado, las empresas han venido invirtiendo en programas y entrenamientos para desarrollar las competencias necesarias en sus empleados, por medio de la definición de roles, asignación de funciones críticas e importantes para la compañía, además de estimular la motivación y el compromiso de un constante aprendizaje

¹⁵ “Estudio ManPowerGroup sobre escasez de talento 2012”. {En línea}. {agosto de 2016} disponible en:

(candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/577cf3004cd89b039519bdb640a80a8f/Estudio+ManpowerGroup+Escasez+Talento+2012.pdf?MOD=AJPERES).

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

por parte del personal, y la adaptación las competencias con el ahora, creando alianzas con el sector educativo.¹⁸

Instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, ya cuenta con la Normalización¹⁹ el cual es un proceso que facilita la estandarización de funciones productivas a través de la caracterización de las mismas, la definición de perfiles ocupacionales y la determinación de resultados y requisitos de calidad del desempeño; también valida la certificación de competencias laborales²⁰ debido que implica enormes beneficios para el sector productivo y para el trabajador, además busca por medio de la evaluación promover y reconocer el aprendizaje y la experticia adquirida a lo largo de la vida laboral.

Imagen 1. Beneficios para el sector productivo y para el trabajador a partir de La Evaluación y Certificación de Competencias Laborales



Fuente: Información extraída de la página principal del SENA

¹⁸ ROJAS T, Juan Fernando. En América Latina muchos saben hacer lo que no se necesita saber. En: El Colombiano (21 de Agosto, 2016)

¹⁹ Normalización de competencias laborales. Sitio web SENA.

²⁰ Certificación por competencias laborales. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/oportunidades/trabajo/Paginas/Evaluacion-y-Certificacion-por-competencias-laborales.aspx>

La Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión presta el servicio de esparcimiento sin alojamiento a sus socios e invitados para la diversión, celebración de eventos, reuniones, y zonas confortantes como tenis, piscina, turcos, billares, cartas, bolos y más, buscando satisfacer cada día a sus clientes, brindándoles calidad en los servicios recreativos a partir de un buen trato y de la generación de un ambiente familiar y de tranquilidad. No obstante, se han presentado situaciones en las cuales hay quejas por partes de los socios porque se sienten mal atendidos y/u ofendidos por el personal; además se ha manifestado malos comentarios sobre la Corporación a causa de la falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados de allí y este voz a voz ha llegado hasta la Junta Directiva y socios.

Por medio de una entrevista con la jefe de recursos humanos, se identificó que los procesos se han realizado verbalmente porque nadie lleva un control de lo que es necesario documentar a lo referente con esta área, lo cual es importante hacer por si se presenta alguna situación inesperada tener evidencia de lo realizado, es decir, si se presenta una novedad en un cargo como la ejecución de una nueva función en el puesto de trabajo, o ésta pasa a ser responsabilidad de otro cargo, debe ser actualizada en el perfil de cargos e informada a los trabajadores, de esta forma no se perjudica el proceso de control y seguimiento porque las responsabilidades serán correctas al momento de aplicar una evaluación de desempeño.

A pesar de las situaciones mencionadas anteriormente, el índice de rotación en la Corporación está por debajo del 50%, es decir, es bajo, esta afirmación se concluyó a partir de los resultados de la evaluación de desempeño 360° aplicada en el primer semestre del año 2016. Por lo tanto, la Corporación no incurre en costos de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento, debido a un bajo índice de rotación; este dato permite evidenciar la estabilidad laboral del personal.

Con el fin de dejar los roles de los colaboradores definidos, el área de auditoria interna diseñó para el año 2014 un perfil de cargos de funciones, el cual debe ser diagnosticado ya que no se ha realizado ningún ajuste hasta el momento. Sin

embargo, para que el servicio de la Corporación sea el pertinente, debe contar con un personal que realice sus funciones de acuerdo a lo requerido y cuente con las competencias necesarias para desarrollar correctamente su rol dentro de la organización. Por otra parte, no se ajustan los perfiles de las hojas de vida con los requeridos en el cargo, en otras palabras, algunos empleados estudiaron unas carreras que no están ejerciendo, como algunos meseros, cajeros, las trabajadoras de servicios generales, coordinación de eventos, secretarias, entre otros; por estas razones el manual de funciones debe ser ajustado correctamente.

Estas falencias se deben a la carencia de las competencias cardinales y específicas, por niveles y cargos, ya que la Corporación no ha visto necesaria la identificación de ellas y a la falta de planes de capacitación para la apropiación de las mismas. La aplicación de estas habilidades en los empleados, desarrollará un mejor desempeño en las labores correspondientes, es decir, el personal realizará sus funciones a partir de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias, alineadas con la estrategia y la visión de la empresa.²¹

1.1.1 Pregunta Problema

A continuación se plantea la siguiente pregunta problema que será resuelta con la investigación:

¿De qué manera la implementación de un sistema de gestión por competencias identificará oportunidades de capacitación para dirigir el desempeño laboral de los empleados con el direccionamiento estratégico de la Corporación Unión?

²¹ Información suministrada por la empresa Corporación Unión

1.2 JUSTIFICACIÓN

El propósito de este proyecto de grado es describir los comportamientos, conductas y habilidades que los empleados deben aplicar en el desarrollo de su rol dentro de la Corporación, alineándolos con la dirección, estrategia y cultura de la empresa. Así, la organización implementará en su área de recurso humano el sistema basado en competencias, el cual en su ejecución permitirá obtener los resultados esperados.

Un sistema de gestión por competencias representa una herramienta integral que permite esclarecer la situación actual de la empresa, a partir de una visión global para determinar los requerimientos necesarios en los empleados, basándose en las capacidades, conocimientos, saberes y destrezas para dominar las situaciones profesionales y desempeñar con eficiencia cada cargo. Asimismo, evalúa el desempeño y las características del personal, ejecuta los programas de capacitación para el crecimiento personal y redimensiona los perfiles buscados en los candidatos durante la selección de personal.²²

En la elaboración del proyecto es necesario proponer e implementar soluciones, a partir de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas Dual y como requisito indispensable para optar por el título profesional de Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

²² RUBIÓ, Tomás. ¿Qué es la gestión por competencias? En: La Vanguardia. (18 agosto de 2015).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Implementar un sistema de gestión por competencias guiadas por un plan de capacitación para el año 2017 logrando la apropiación de los empleados en sus competencias.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del perfil de cargos por funciones establecido en la Corporación que permita el conocimiento de la documentación actual del mismo.
- Diseñar el diccionario de competencias transversales y específicas, mediante la investigación exploratoria para asignarlas en cada cargo.
- Efectuar un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias transversales y específicas, por medio de una reunión con los colaboradores de la Corporación.
- Proponer un formato que valide el dominio de las competencias para cada cargo de los funcionarios de la Corporación, evidenciando el conocimiento sobre su perfil de competencias.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

Bucaramanga, capital de Santander es destacada desde el 2014 en la gran encuesta Pyme de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), gracias al sector de servicios de pequeñas y medianas empresas, alcanzando con un 69% el cuarto puesto entre las 6 zonas (Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga) más importantes del país, lo cual incluye al área metropolitana de industria y comercio.²³ Hacen parte del sector de servicios las entidades financieras, de comercio, transporte, turismo, educación y deporte, asesoramiento jurídico y legal, cuidados personales y de salud, comunicación, cuidados del hogar y servicios de ocio; en los cuales se encuentran los Clubes del área metropolitana como lo es La Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión, el cual maneja un tipo de estructura funcional, dirigido por un gerente, quien coordina las diferentes áreas de mercadeo, finanzas, producción y gestión humana.²⁴

Fundado el 14 de enero de 1917, como “Club de Gremios Unidos”, cuya sede funcionó en la carrera 17 entre calles 33 y 34, en una casona amplia la cual tenía múltiples habitaciones adaptadas para las zonas de ocio como billares, juegos de cartas, entre otros; allí, los socios se reunían para disfrutar de las bebidas de la época, como lo eran el Brandy Henessy, Ron Matuzalen y Cerveza Clausen, y buena música.²⁵

Las fiestas del club eran glamurosas, los caballeros siempre vestían de traje y corbata acompañados de sus esposas exhibían elegantes trajes largos.

En 1943, el Club de Gremios unidos se traslada a la calle 33 # 18-32, un lugar más amplio y cómodo para los socios y fue en 1946 en donde la junta directiva de aquella

²³ ORTIZ CASTAÑO, David. Los servicios sacaran la cara por las Pymes de Bucaramanga. En: Vanguardia. Bucaramanga, Colombia. (04 de Septiembre, 2014).

²⁴ Elaboración propia con información suministrada por la Corporación.

²⁵ Página web de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión.

época aprobó el cambio de nombre a Club Unión S.A., para entonces el Club tenía 85 socios.²⁶

El 6 de agosto de 1951 se inauguró una nueva sede en el costado occidental del parque Santander en donde hoy funciona la Congregación Mariana; en esta sede ya se contaba con 132 socios que disfrutaban de los juegos de billar, cartas y dos canchas de tejo. En 1956 elaboraron algunas reformas y dotaron esta sede con sala de juntas, sala de juegos, piscina, administración, salón central y cocina.²⁷

En junio de 1960 se disuelve la sociedad Club Unión S.A., dos años después bajo la presidencia del señor Saúl Díaz Sarmiento pasó a ser la Corporación de Socios del Club Unión, cuya sede continuaba en la carrera 20 con calle 37; y fue para el año 1965, en donde se le adquirió al Club Campestre S.A. una parte de sus antiguas instalaciones ubicadas en la Calle 49 No. 32-20 que incluían: piscina, campos de tenis, salón de billares, pistas de bolo americano, canchas de microfútbol, canchas de básquet y varios salones para reuniones sociales.²⁸

La sede adquirida trajo como consecuencia el desarrollo del sector, levantándose a sus alrededores construcciones de edificios para vivienda, oficinas y centros comerciales para la clase alta de Bucaramanga.²⁹

La Corporación celebró su 99vo. aniversario el pasado 17 de octubre de 2016, siendo así una de las empresas más antiguas en prestar el servicio de esparcimiento sin alojamiento a sus socios e invitados para la diversión, celebración de eventos, reuniones, y zonas confortantes como tenis, piscina, turcos, billares, cartas, bolos y más.³⁰

El trabajo de grado está alineado al direccionamiento estratégico:

²⁶ Página web de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión.

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Información suministrada por el área de recursos humanos de la empresa.

Visión

La constante innovación en infraestructura, estrategias comerciales y mejoramiento en los procesos corporativos nos llevarán a ser en el 2020 la excelencia del sector de clubes sociales.³¹

Misión

Satisfacer día a día las necesidades de los socios, beneficiarios e invitados; ofertando calidad en los servicios recreativos, deportivos y sociales, proporcionando un ambiente familiar, de paz y tranquilidad en interacción con la naturaleza.³²

Objetivo social

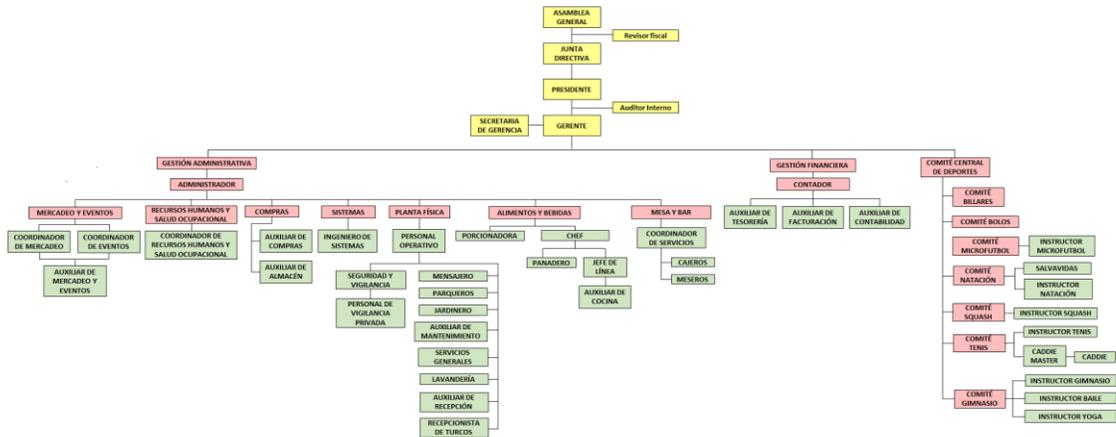
Prestar el servicio de esparcimiento sin alojamiento a sus socios e invitados para la diversión, celebración de eventos, reuniones, y zonas confortantes como tenis, piscina, turcos, billares, cartas, bolos y más.³³

³¹ Información suministrada por el área de recursos humanos de la empresa.

³² *Ibíd.*

³³ *Ibíd.*

Imagen 2. Organigrama de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión



Fuente: Actualización propia. Información suministrada por el área de Recursos Humanos

El organigrama está basado en su estructura integral, es decir, presenta todas las unidades administrativas y operativas de la Corporación y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Esta información es relevante en el proyecto ya que permite conocer la estructura de la empresa, quienes son los líderes y qué cargo existe en cada departamento para así basado en esa conformación, identificar las competencias y elaborar los instrumentos de recolección de información para aplicar a cada área según corresponda.

2. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo está compuesto por los referentes investigativos, el marco de referencia y el marco teórico, donde se describen las teorías aplicadas para el desarrollo del proyecto.

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se referencia algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local frente al tema de estudio que abarca el Sistema de Gestión por Competencias.

2.1.1 Referentes Internacionales

Cuahtémoc Guerrero Dávalos de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y Mireia Valverde Aparicio junto a María Tatiana Gorjup³⁴ de la Universidad Rovira y Virgili, de la facultad de administración y contaduría, realizaron una investigación en el 2009, titulada *“Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española”*, el objetivo planteado fue mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. El constructo conceptual se soportó en: Listados de competencias desde la visión de tres corrientes -McClelland, Boyatzis, Spencer y Spencer, quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer; los autores franceses Le Boterf, Levy-Leboyer y Mandon; y los autores británicos Horton, Woodruffe, Lysaght y Altschuld, McLagan y Mirabile. De tal forma, que la investigación realizó el proceso completo de la gestión por competencias, empleando metodologías cualitativas y cuantitativas para evaluarlas e identificarlas, además, encaminó las políticas del área de recurso humano de la empresa,

34 DÁVALOS GUERRERO, Cuahtémoc; APARICIO VALVERDE, Mireia; GORJUP, María Tatiana. Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica. España, 2013. Contaduría y administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y Universidad Rovira y Virgili.

basándose en el modelo de gestión establecido y teniendo en cuenta los procesos básicos de esta área que están directamente relacionados con las capacidades y a partir de un análisis empírico, formuló dos hipótesis que incluían variables externas (competencia y sectores de actividades), de las cuales elaboró unas técnicas de recolección para implementarlas y lograr obtener un resultado para concluir la investigación. La anterior investigación tiene relación al presente trabajo de grado ya que tiene como objetivos mejorar el rendimiento de los empleados, presentar una breve explicación de todas las actividades que deben ser incluidas en una gestión por competencias e implementar técnicas para corroborar que los resultados cumplan con el objetivo planteado y así relacionarlos con la teoría previamente consultada.

Otra investigación en la cual se basó el presente proyecto fue la tesis elaborada por María de los Ángeles Cojulún Cifuentes³⁵ de la Universidad Rafael Landívar, en el año 2011, para optar por el título de Psicóloga Industrial/Organizacional, titulado “Competencias Laborales como base para la selección de personal” cuyo objetivo era determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal. El objeto conceptual se basó en el concepto de competencias laborales definido por Marelli, y la selección de personal mencionado por Chiavenato (2007) como una actividad de comparación o confrontación para realizar la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Este trabajo es relevante ya que aporta la descripción de los procesos de selección ejecutados en el área de recurso humano, como: reclutamiento, preselección, entrevistas preliminares, pruebas, entrevistas a profundidad y redacción de informes, los cuales también serán abordados en el desarrollo de este proyecto.

³⁵ COJULÚN CIFUENTES, María de los Ángeles. Competencias Laborales como base para la selección de personal. Quetzaltenango, 2011. Tesis (licenciada y psicóloga industrial/organizacional). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.

2.1.2 Referentes Nacionales

Este proyecto de grado para optar por el título de administrador de empresas, se presentó en el año 2013, por las estudiantes Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado³⁶ de la Universidad de Cartagena, titulado “*Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.*” en donde el objetivo a alcanzar era diseñar el modelo de gestión por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral. El constructo conceptual se basó en el concepto de competencias planteado por David McClelland quien hace referencia en la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño y en la similitud de mecanismos que establecen diferentes organizaciones. Esta investigación aporta al presente proyecto para la Corporación Unión, desde las actividades a realizar tales como la evaluación y redefinición de los perfiles, la selección de las tareas principales, la formación requerida para el desempeño entre otras, ya que se relacionan las etapas y utiliza métodos como la descripción y el análisis de cargos.

En el año 2010, María Camila Torres Castañeda y Claudia Carolina Torres Orjuela³⁷ estudiantes del programa de administración de empresa en la Universidad de Cartagena, realizaron un trabajo de grado basado en una investigación como un aporte para la carrera de administración de empresas titulado “Un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia”, el cual tuvo como objetivo implementar un programa de capacitación basado en competencias laborales teniendo en cuenta un modelo base de capacitación. Su objeto conceptual se basó en los conceptos más actuales de competencias laborales definidos por Marelli (2002), Marín (2000) y Valdés Pérez (2005), quienes comparten el término como un

³⁶ BLANCO, Camila Gómez; MERCADO, Lucy Mendoza. Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED. Cartagena, 2013. Proyecto de grado (profesional en administración de empresas). Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas.

³⁷ TORRES CASTAÑEDA, María Camila; TORRES ORJUELA, Claudia Carolina. Capacitación por competencias laborales. Bogotá, 2010. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

saber hacer, es decir, la habilidad de una persona para realizar una tarea contribuyendo a la excelencia organizacional. Así mismo, aplicaron los conceptos de puesto de trabajo explicado por David B. Balkin como descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo; y la capacitación propuesto por Roberto Pinto Villatoro (2004) como formación integral y educativa de las personas. La investigación es relevante porque requirió de la implementación de un modelo de capacitación por competencias, ya que se identificó una oportunidad de obtener mejores resultados y de retroalimentaciones, a partir de los diagnósticos realizados sobre las áreas de las empresas para determinar en ellos las prioridades de las competencias laborales.

2.1.3 Referentes Locales

Jairo A. Piedrahta Echeverri³⁸ docente en la especialización gerencial del talento humano en la Universidad Pontificia Bolivariana, realizó en el 2008 una presentación titulada “*Modelo de Competencias*”, siendo el objetivo general integrar las prácticas de talento humano para formar capacidades que permitan el éxito en la organización, agrupando los cuatro procesos de gestión humana: por competencias, de la cultura, del reconocimiento y del desempeño, alineándolos a la visión y estrategia de la empresa. Además, hace uso de los modelos instrumentales como: la estructura, el procedimiento y registro de los mecanismos de evaluación, aptitudes básicas para desempeñarse en el puesto de trabajo y la tenencia de las competencias, por otro lado, también hace referencia de los modelos estratégicos como: la formación y el resultado, qué se logró y comportamientos con rendimientos sobresalientes. Esta investigación aporta al presente, desde el punto de vista de las tres corrientes que presentan los modelos de competencia: conductista, funcional y constructivista, además elabora, al igual que el presente proyecto, un modelo de gestión con base a la estructura y contexto de la organización.

³⁸ ECHEVERRI, Jairo A. Modelo de competencias. Piedecuesta, 2008. Universidad Pontificia Bolivariana. Especialización gerencia del talento humano.

El Ingeniero Pedro Alexander Cruz Bueno³⁹ para optar por el título de Magister en ingeniería eléctrica en la Universidad Industrial de Santander, en su trabajo de investigación del año 2009, titulado “Competencias laborales: Diseño y desarrollo de instrumentos para el proceso de evaluación por competencias del inspector de instalaciones eléctricas según lo establecido por el reglamento técnico de instalaciones eléctricas” tuvo como finalidad garantizar la transparencia, la confiabilidad y la validez de la evaluación del talento humano, como principios básicos que rigen un proceso de evaluación por competencias, a través de un sistema de competencias laborales funcional. Para ello, hace uso de una serie de actividades como: la evaluación de competencias contemplando las características, los principios, los datos del candidato y las etapas metodológicas del proceso de evaluación. Esta investigación es relevante para el presente proyecto porque evalúa las etapas una vez se inicie con el proceso de evaluación con cada trabajador, estas son: etapa de inducción donde se presentan los conceptos básicos del sistema de competencias laborales, registro con el fin de realizar la inscripción formal de los trabajadores, autoevaluación en la cual el empleado realiza un auto-diagnostico teniendo en cuenta sus habilidades, destrezas y actitudes en su labor, validación de aprendizajes previos siendo un proceso de acreditación para el candidato, recolección de evidencias para verificar el desempeño laboral frente al estándar definido y el juicio en el que el evaluador emite un criterio valorativo al candidato de “competente” o “no competente”.

³⁹ CRUZ BUENO, Pedro Alexander. Competencias laborales: diseño y desarrollo de instrumentos para el proceso de evaluación por competencias del inspector de instalaciones eléctricas según lo establecido por el RETIE. Bucaramanga, 2009. Trabajo de investigación (magister en ingeniería eléctrica) Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas.

2.2 MARCO DE REFERENCIA

A continuación se desarrolla el marco de referencia de los conceptos, teorías y aplicables en el modelo de competencias para la Corporación Unión.

Imagen 3. Sistema de gestión por competencias para la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión



Fuente: Elaboración propia

2.3 MARCO TEÓRICO

A continuación, en el marco teórico se definirán los conceptos claves del proyecto basados en el marco de referencia.

2.3.1 Desarrollo de recursos humanos

A continuación se definirá las fases que conforman la etapa I que expone la problemática o necesidad que presenta la Corporación Unión.

Una de las funciones del área de recursos humanos es el desarrollo del personal, que se entiende como el conjunto de actividades para crear planes de formación y efectuarlos, a partir del estudio del absentismo laboral, sus causas y la evaluación del potencial, de la motivación y del desempeño de los trabajadores.⁴⁰

El propósito del desarrollo es formar las capacidades y habilidades de las personas para el crecimiento profesional, con el motivo de estimular la efectividad en el área de trabajo. Asimismo, prepara al individuo para afrontar con menos preocupación las responsabilidades que se llevarán a cabo en puestos futuros de acuerdo a las tareas que está ejerciendo en ese momento.⁴¹

La organización se beneficia de este proceso porque fija objetivos a largo plazo que busca relacionar las actitudes y aptitudes de la fuerza laboral con las actitudes y aptitudes requeridas por la empresa.⁴² Algunas de las ideas que surge a partir del desarrollo de la fuerza laboral son las capacitaciones y el entrenamiento, sin embargo incluye otras oportunidades como: el desarrollo de carrera, la gestión de desempeño, el *coaching*, el *mentoring*, el plan de sucesión, la identificación del talento y el desarrollo organizacional.⁴³

Estas son algunas de las ventajas que reciben la organización y el trabajador al planificar el desarrollo de los recursos humanos:

- Las personas adquieren o mejoran las capacidades necesarias relacionadas con sus funciones actuales o futuras.
- Exploran sus propios potenciales para desarrollarlos, al igual que sus capacidades como individuos.

⁴⁰ BARCELÓ, Juan Carlos “¿Qué es desarrollo de recursos humanos?”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/que-es-desarrollo-de-recursos-humanos/)

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² *Ibíd.*

⁴³ “Desarrollo de los recursos humanos”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-de-los-recursos-humanos/)

- Dentro de la organización se desarrolla una cultura organizacional con relación al trabajo en equipo, la colaboración entre las diferentes dependencias y la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.⁴⁴

2.3.1.1 Desarrollar capacidades

Unos de los procesos utilizados para el desarrollo de recursos humanos es el fortalecimiento de las capacidades y habilidades que transforman y empoderan a las personas, organizaciones, líderes y sociedades.⁴⁵ Los métodos utilizados son: talleres, entrenamientos, herramientas, cursos, aprendizaje a distancia y los procesos participativos.⁴⁶

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1997: “El desarrollo de la capacidad es el proceso mediante el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos y entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible.”⁴⁷

Los aspectos intrínsecos de este desarrollo consisten en mejorar las condiciones, es decir, mejorar el desempeño y explorar nuevos talentos para que las personas de esta manera puedan aprovechar todo el potencial.⁴⁸ Según los principios de Amartya Sen se trata de estimular el capital humano, dicho de otro modo, poner en

⁴⁴ “Desarrollo de los recursos humanos”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-de-los-recursos-humanos/)

⁴⁵ WIGNARAJA, Kanni. “Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

⁴⁶ “¿Qué es el desarrollo de la capacidad?” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (pppue.undp.2margraf.com/es/21_3.htm)

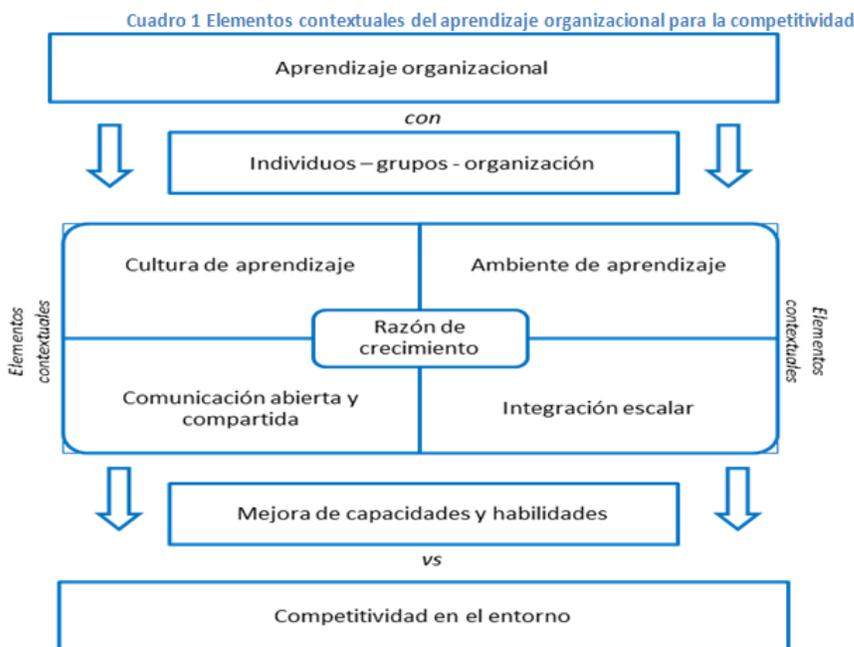
⁴⁷ Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD, 1997).

⁴⁸ RUEDA BOUILLON, Julián. El desarrollo de capacidades. Barcelona, 2014, pp. 6-7.

práctica las capacidades humanas que les permiten a las personas ser agentes de cambio social dentro del ámbito de la producción económica.⁴⁹

También, es utilizado el término *capacidad de realizar*, que consiste en reducir la brecha entre el rendimiento real y el rendimiento deseado; puede ser aplicado, igualmente, en personas, organizaciones e instituciones. Esta situación se presenta cuando las personas no cumplen con las expectativas porque carecen de competencias.⁵⁰

Imagen 4. Elementos contextuales del aprendizaje organizacional para la competitividad



51

Fuente: De gerencia. El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad.

⁴⁹ SEN, A., "Capital humano y capacidad humana", Cuadernos de Economía, Vol. XVII, Núm. 29, 1998, pp. 67-72.

⁵⁰ WALTERS, H., "Capacity Development, Institutional Change, and Theory of Change", documento preparativo para el seminario Scrutinising Success and Failure in Development, Wageningen University and Research Centre, Noviembre 2007.

⁵¹ CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Noé. "El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad)

2.3.1.2 Inducción y entrenamiento

La inducción es la información que se les entrega a los empleados recién contratados, la cual está previamente planeada y documentada por el área de recursos humanos.⁵² Por lo general, el área de recursos humanos realiza junto con el nuevo trabajador, el acompañamiento por las instalaciones de la empresa y le proporciona todos los antecedentes e información básica necesaria para realizar las responsabilidades de su cargo.⁵³

Las cuatro etapas de la inducción consisten en:

1. Bienvenida: es el recibimiento en la organización por parte del área de recursos humanos al nuevo trabajador.
2. Introducción a la organización: es suministrar la información general de la empresa al individuo para facilitar su integración en la misma.
3. Evaluación y seguimiento: es garantizar el correcto desarrollo del programa de inducción, partiendo de la aplicación de la evaluación de formaciones y seguimiento a la inducción y entrenamiento para retroalimentar el programa y realizar ajustes correctivos.
4. Proceso de enseñanza: los pasos para la realización de este proceso son indagar y preparar al trabajador, socializar las responsabilidades a su cargo, practicar la ejecución de las tareas y la verificar el cumplimiento de los objetivos y finalmente la motivación de la participación.⁵⁴

En los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de desarrollo personal, desarrollo organizacional y entrenamiento; esta última hace parte,

⁵² FRIGO, Edgardo. “¿Qué es la capacitación?” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm)

⁵³ “Definición de Inducción” {En línea} disponible en: (<http://conceptodefinicion.de/induccin/>)

⁵⁴ TORREALBA, Bernardo. VERA, Elizabeth. CORTÉS, Dennise. “Inducción: Proceso de Recursos Humanos” {En línea} disponible en: (<http://inducionrrhh.blogspot.com.co/>)

específicamente, al subsistema de desarrollo de recursos humanos y se refiere a la preparación de la persona para el cargo.⁵⁵

El entrenamiento se aplica de manera sistemática y organizada durante un proceso educativo a corto plazo, en el cual se adquieren habilidades, destrezas y actitudes alineadas a los objetivos planteados; estas competencias están relacionadas con el trabajo, el ambiente y con las actitudes que requiere la organización.⁵⁶

Durante el ciclo de preparación son orientadas las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo, fortaleciéndolas con actividades que posibiliten el aprendizaje para que todos los miembros de la empresa adquieran los conocimientos y desarrollen las competencias benéficas.⁵⁷

No obstante, la primera etapa del entrenamiento es necesario realizar un diagnóstico del análisis de la organización total, de los recursos humanos y de las operaciones y tareas; en el análisis organizacional se estudia todo el direccionamiento estratégico de la empresa y el macro-entorno al que pertenece la empresa, por otra parte, el análisis de la fuerza laboral identifica las necesidades de entrenamiento y finalmente el análisis del cargo que permite determinar las competencias requeridas por el trabajador para el desarrollo del cargo.⁵⁸

Para la siguiente etapa, los autores Martha Alles e Idalberto Chiavenato coinciden en que antes de elaborar la planeación del entrenamiento es necesario inventariar las necesidades, las cuales se pueden hallar a través de medios como evaluaciones de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud y entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones, entrevistas de salida, análisis de cargos, informes periódicos, entre otros.⁵⁹

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ *Ibíd.*

⁵⁸ *Ibíd.*

⁵⁹ *Ibíd.*

La planeación es la tercera etapa, en la cual se diseña el programa de entrenamiento que debe incluir aspectos como el enfoque de la necesidad, el objetivo del programa, determinación del contenido, definición del público objetivo, asignación de recursos, periodicidad del entrenamiento, control y evaluación de los resultados.⁶⁰

Finalmente, se escoge la técnica de entrenamiento para dar paso a la ejecución y evaluación del mismo, partiendo de la calidad del material, de la colaboración del público, de la calidad de los instructores y aprendices. Además, la evaluación también puede ser aplicada en los tres niveles con los cuales se realizó el diagnóstico en la primera fase, es decir, si el entrenamiento es un éxito, a nivel organizacional se puede medir a través de la imagen de la empresa, en recursos humanos los índices de rotación de personal y ausentismo disminuirán y en el nivel de tareas y operaciones aumentará la productividad y la reducción de accidentes.⁶¹

2.3.1.3 Adecuación persona – puesto de trabajo

Para realizar este proceso es necesario analizar el perfil del empleado y establecer los objetivos de cada puesto de trabajo, para crear una relación y lograr el mejor desempeño y los mejores resultados.⁶²

Este proceso de emplearse durante las etapas de la gestión de la relación del trabajador con la empresa.

Los objetivos de esta actividad son:

- Seleccionar excelentes profesionales
- Reducir los costos de rotación
- Incrementar la retención de los buenos profesionales

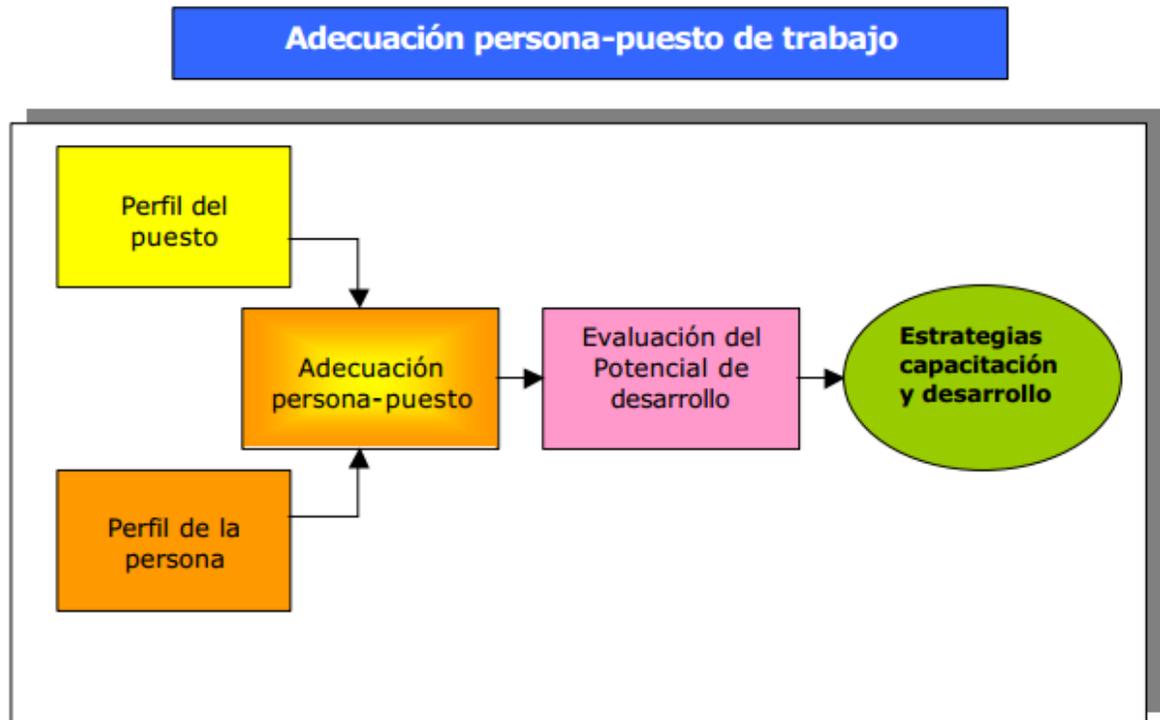
⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

⁶¹ *Ibíd.*

⁶² "Adecuación persona puesto: clave del desempeño superior. En: Consulting Argavan" {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (argavan.com/es/adequacion-persona-puesto-clave-del-desempeno-superior/)

- Planificar un desarrollo profesional específico para cada trabajo y empleados
- Crear la siguiente generación de directivos
- Encaminar a todo el personal con los objetivos de la empresa⁶³

Imagen 5. Estrategias de capacitación y desarrollo a partir de la adecuación persona – puesto de trabajo



Fuente: Capital Humano y Formación. Experiencias en RRHH.

2.3.2 Competencias laborales

A continuación se definirá las fases que conforman la etapa II que expone las teorías que abordan el tema aplicado en la Corporación Unión:

⁶³ “Adecuación persona puesto: clave del desempeño superior. En: Consulting Argavan” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (argavan.com/es/adeacuacion-persona-puesto-clave-del-desempeno-superior/)

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicadas día a día en el empleo o en la generación de empleo propio; hace referencia al desempeño eficaz de las personas en el mundo laboral para obtener resultados efectivos y así alcanzar los objetivos de la compañía.⁶⁴

Las competencias generales son desarrolladas desde la educación básica primaria y secundaria, de esta manera, influyen en el proceso de formación de la educación superior, hasta llegar a la vida profesional; estas capacidades son adquiridas por las personas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo,⁶⁵ y pueden clasificarse en seis grupos: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales.⁶⁶

Las denominadas competencias específicas son aquellas que están orientadas a una persona para que desarrolle funciones productivas propias de una ocupación. Además, se pueden desarrollar durante la educación media técnica, en la formación para el trabajo.⁶⁷

En los años 80 del siglo pasado, surgió en las organizaciones una necesidad de disponer de otros conceptos que permitieran agrupar específicamente unas características de los empleados y así adaptarlas a los procesos productivos; se trataba de definir una dirección de recursos humanos de dos ámbitos: el puesto y el trabajador.⁶⁸

La gestión de competencias surge como filosofía para alinear las competencias de las personas con los objetivos de la organización.⁶⁹ A continuación, se cita el

⁶⁴ Sitio web Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia

⁶⁵ Sitio web Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia

⁶⁶ Sitio web de Colombia Aprende. La red del conocimiento

⁶⁷ *Ibíd.*

⁶⁸ FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall. 2006. Pág. 23

⁶⁹ *Ibíd.*

concepto de Leonard Mertens sobre competencia laboral, útil para el desarrollo de este trabajo, quien lo define como:

“La Gestión por Competencias Laborales orienta al trabajador hacia una nueva cultura laboral que postula que: para competir, requiere innovar para innovar, requiere adquirir nuevas competencias para aprender, requiere referencias sobre el desempeño esperado y la interacción social a partir de la concertación y participación de los trabajadores en la empresa para mejorar su desempeño, requiere conocer los resultados esperados por la empresa y la participación de los trabajadores en las mismas”.⁷⁰

2.3.2.1 Necesidades motivacionales

La motivación humana es un impulso provocado por un estímulo externo, proveniente del ambiente, que genera un comportamiento específico; estos comportamientos pueden ser causados, motivados para alcanzar alguna finalidad u orientados a los objetivos.⁷¹

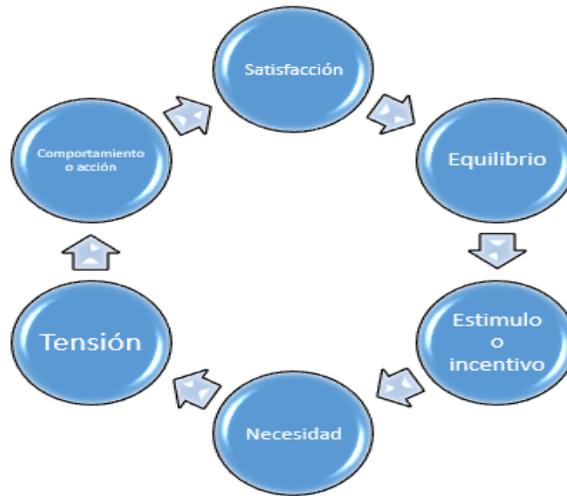
Los autores americanos McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos. En esos estudios se apunta a las características innatas de las personas en relación con aspectos como los conocimientos y la motivación orientados hacia el mejor desempeño de las diversas actividades profesionales.⁷²

⁷⁰ ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel. “Las competencias una visión teórico – metodológica”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm)

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

⁷² McClelland, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

Imagen 6. Ciclo motivacional



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato

David McClelland analiza la motivación humana como la base en la que se desarrolla la gestión por competencias, es decir, se comprende como el interés para cumplir el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, al cual lo conforman los comportamientos.⁷³

La Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de ésta⁷⁴:

- Necesidad de Logro: representa el interés frecuente de los individuos por hacer algo mejor, estas personas tienen alta orientación al logro, les gusta enfrentarse a retos y asumen las responsabilidades personales por el resultado.⁷⁵
- Necesidad de Poder: los individuos que demuestran empoderamiento involucran los sentimiento de fortaleza física o psicológica, esta necesidad se

⁷³ McClelland, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

⁷⁴ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos aires: Granica, 2002.

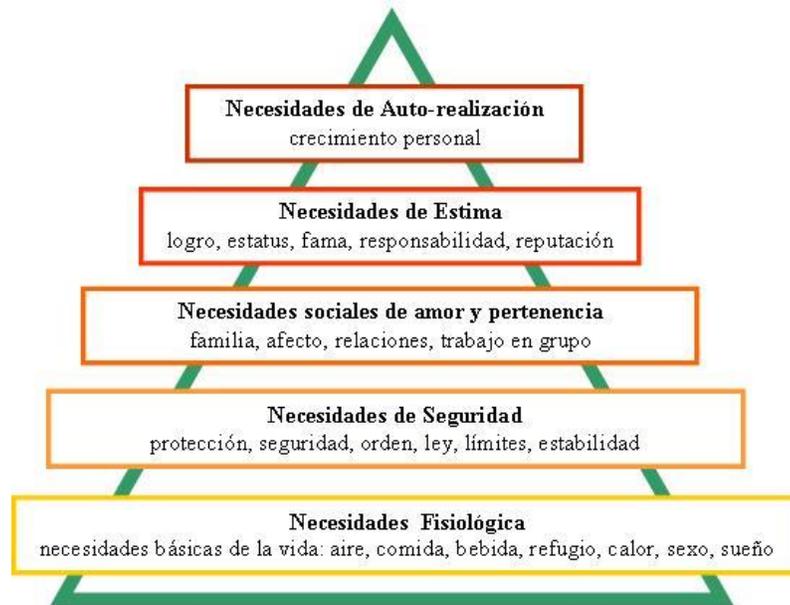
⁷⁵ Ibíd.

caracteriza por ejercer influencia y control, lo que genera comportamiento en los individuos de obstinación, exigencia, poderío, para alcanzar posiciones de liderazgo y enseñar.⁷⁶

- Necesidad de Asociación: representa la necesidad de estar con otros, de las interacciones sociales, aunque no se conoce la razón por la cual los individuos necesitan de amor para ser motivados; sin embargo, tienden a evitar ser rechazados por un grupo social.⁷⁷

Otras de las teorías más conocidas sobre la motivación son la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg.

Imagen 7. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Maslow

La teoría de Herzberg está basada en el trabajo del individuo y el ambiente externo, entendiéndose en dos factores:

⁷⁶ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global 11^a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. (México, 1999), pp. 514-515.

⁷⁷ *Ibíd.*

- Factores motivacionales: están relacionados con los deberes y tareas del cargo, como la delegación de las responsabilidades, ascensos, uso de las competencias, formulación y evaluación de objetivos, entre otros.
- Factores higiénicos: los cuales son las condiciones (comodidad, relaciones laborales, políticas de la empresa, salarios, estabilidad del cargo, etc.) a las que está expuesta la persona cuando trabaja.

2.3.2.2 Aprendizaje experiencial

La teoría del aprendizaje experiencial planteada desde el siglo XX por filósofos, pedagogos y psicólogos como John Dewey, William James, Kurt Lewin, Jean Piaget, entre otros, denota que la experiencia juega un rol central en el desarrollo humano. Sin embargo, el teorista David A. Kolb participó en esta teoría con un enfoque dinámico basado en la argumentación que define el aprendizaje como un importante proceso en la adecuación de las personas en todos los ámbitos de sus vidas.⁷⁸

Según (Kolb, 1984) define ELT: *“el proceso mediante el cual el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia. El conocimiento resulta de la combinación de captar y transformar la experiencia”*.⁷⁹

La metodología del aprendizaje experiencial está basado en el modelo constructivista que se centra en las experiencias previas de una persona para construir nuevas estructuras mentales modificables, es decir, es un sistema formativo adaptable a los diferentes estilos de aprendizaje.⁸⁰

El modelo fue planteado por los franceses Le Boterf, Levy Leboyer y Mandon, y determina que la gestión por competencias se contruye a partir del análisis de los problemas de una empresa para darles soluciones a estos; desde esta perspectiva,

⁷⁸ GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Concepción. “Aprender de la experiencia y competencias: aprendizaje y servicio.” {En línea}

⁷⁹ Ibíd.

⁸⁰ YTURRALDE, Ernesto. “Aprendizaje experiencial” {En línea} disponible en: (<http://www.aprendizajeexperiencial.com/>)

uno de los procesos de una organización es la formación de los recursos humanos, el cual incluye el desarrollo de las destrezas, habilidades y aptitudes y la mejora de los procesos a través de la experiencia.⁸¹

El aprendizaje llevado a la práctica orienta a las personas a la formación y al cambio en relación con las competencias como el liderazgo, la toma de decisiones, el pensamiento sistémico, la comunicación, el trabajo en equipo y la convivencia armónica.⁸²

Imagen 8. Fases del Aprendizaje Experiencial



Fuente: Aprendizaje experiencial. Patricio Galleguillos

2.3.2.3 Conducción y modificación del comportamiento:

Levy-Levoyer (1997) plantea: *“las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada”*.⁸³

El conductismo es una corriente de la psicología que defiende el uso de procesos experimentales para estudiar los comportamientos o conductas observables,

⁸¹ “Conductismo” {En línea}. {01 abril de 2017}. Disponible en: (corrientespsicologicas.wikispaces.com/Conductismo)

⁸² GALLEGUILLOS, Patricio. “Aprendizaje experiencial” {En línea} disponible en: (http://www.aprendizajeexperiencial.com/)

⁸³ ORTIZ, Charria. “Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3308/5397)

considerando parte del ciclo motivacional en el cual se genera una respuesta de un estímulo, resultado de la interacción entre el organismo que lo recibe y el medio ambiente.⁸⁴

Uno de sus más destacados representantes se encuentra B. F. Skinner (1953) quien menciona que el “condicionamiento operante” es un procedimiento asociativo en el que la conducta se fortalece o se debilita en función de sus consecuencias, es decir, el individuo tiene más probabilidades de repetir las formas de conducta de modo que obtenga consecuencias positivas y menos probabilidades de repetir las que conllevan a consecuencias negativas. Por lo tanto, Skinner se concentra en hallar vínculos observables entre el comportamiento y las condiciones que lo controlan.⁸⁵

A partir de la investigación sobre el condicionamiento operante se dio lugar a la modificación de conducta, la cual se modifica considerando cuáles son los antecedentes y consecuentes de una conducta. Según Martin y Pear (2007): *“la modificación de conducta implica la aplicación sistemática de los principios y las técnicas de aprendizaje para evaluar y mejorar los comportamientos encubiertos y manifiestos de las personas y facilitar así un funcionamiento favorable”*.⁸⁶

2.3.3 Gestión por competencias

A continuación se definirá las fases que conforman la etapa III, respondiendo a la aplicabilidad del proyecto:

La gestión por competencias se entiende como el conjunto de actividades para desarrollar e implementar capacidades individuales y grupales, mejorando la adaptación entre la organización y las personas a partir de la misión de la empresa y el desempeño superior de los trabajadores.⁸⁷

⁸⁴ “Conductismo” {En línea}. {01 abril de 2017}. Disponible en: (corrientespsicologicas.wikispaces.com/Conductismo)

⁸⁵ Ibíd.

⁸⁶ Ibíd.

⁸⁷ ZAPATA, Lilian. “Modelo Integral Gestión por Competencias” {En línea} disponible en: (http://www.ikarus-people.com/blog/?p=19)

Para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias, se sugiere realizar cuatro fases:

Fase I: Análisis y diagnóstico: es recabada toda la información relacionada con el área de recursos humanos para ser integrada en la gestión por competencias. Para ello es necesario realizar estas actividades:⁸⁸

- Hacer un análisis de los procesos de RRHH.
- Recoger todo tipo de información como organigramas y estrategias.
- Describir los puestos de trabajo y actualizarlo con información relevante.⁸⁹

Fase II: Diseño inicial del modelo: establecer los objetivos generales del modelo y direccionarlo con la visión y estrategia de la compañía. Las actividades requeridas para cumplir con esta fase son:⁹⁰

- Definir el ámbito del modelo y la limitación del mismo en un área crítica, donde logre un mayor impacto en los resultados de la organización.
- Definir el catálogo de los puestos a partir de la situación organizativa y la descripción de puestos descrita anteriormente.⁹¹

Fase III: Desarrollo del modelo: Definir las competencias a partir de la implementación que tengan en la empresa; uno de los esquemas aplicados es el de las tres "E":

⁸⁸ MOLINA, Javier. "Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.eoi.es/wiki/index.php/Desarrollo_e_implantaci%C3%B3n_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Compentencias_en_Recurso_humanos)

⁸⁹ Ibíd.

⁹⁰ MOLINA, Javier. "Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.eoi.es/wiki/index.php/Desarrollo_e_implantaci%C3%B3n_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Compentencias_en_Recurso_humanos)

⁹¹ Ibíd.

Estrategia: conocer los objetivos estratégicos proyectos para los próximos años; de manera, que esto implica la vinculación de las competencias que se desarrollarán y los comportamiento de éxito para alcanzar dichos objetivos.⁹²

Externos: son aquellos factores que se encuentran afuera de la empresa pero generan un impacto en los resultados esperados, como: clientes, proveedores, administraciones públicas entre otros.⁹³

Expertos: se establece un diccionario de competencias previamente para elaborar el borrador del inventario de habilidades, destrezas y actitudes para seleccionar el grupo de personas expertas que representan las diferentes áreas para el desarrollo del modelo.⁹⁴

Imagen 9. Gestión por Competencias



Fuente: Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias. Javier Molina.

⁹² MOLINA, Javier. "Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.eoi.es/wiki/index.php/Desarrollo_e_implantaci%C3%B3n_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanos)

⁹³ Ibíd.

⁹⁴ Ibíd.

A partir del enfoque de la gestión por competencias, considera dos perspectivas diferentes que convergen al identificar las competencias:⁹⁵

Cuadro 1. Perspectivas para identificar las competencias

LOS PUESTOS	LAS PERSONAS
Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos	Identificación y nivelación de las competencias de las personas

Fuente: Modelo de gestión por competencias. Javier Molina.

Una vez determinadas estas dos variables se pueden llevar a cabo los análisis de adecuación de las personas que hacen parte de la organización a los puestos de las mismas.⁹⁶

Los principales objetivos de la gestión por competencias son los siguientes:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.
- Mejorar la adecuación persona-puesto.
- Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo.⁹⁷

2.3.3.1 Identificación de las competencias

Según Spencer y Spencer competencia *“es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”*.⁹⁸

⁹⁵ MOLINA, Javier. “Conceptos, principios y objetivos de un modelo de gestión por competencias en recursos humanos”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competiciones_en_Recursos_humanos)

⁹⁶ Ibíd.

⁹⁷ Ibíd.

⁹⁸ Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1993.

Imagen 10. Modelo de Iceberg Spencer y Spencer



Fuente: Spencer y Spencer

La identificación de las competencias es el método o proceso que se realiza a partir de una actividad de trabajo para establecer las competencias requeridas con el propósito de desempeñar la actividad gratamente. Las competencias son identificadas bajo los parámetros de la realidad del trabajo, favoreciendo la participación de todos los trabajadores durante los talleres de análisis. Estos talleres pueden tener una cobertura desde el puesto de trabajo hasta el área ocupacional o ámbito de trabajo.⁹⁹

Algunas de las metodologías más empleadas para la identificación de competencias, son: el análisis funcional, el método de desarrollo de un currículo y

⁹⁹ “Competencias laborales”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277164_40preguntas.pdf)

las metodologías enfocadas en la identificación de las destrezas claves de corte conductista¹⁰⁰.

- Análisis funcional: es un técnica utilizada en la identificación de competencias laborales relacionadas con una función productiva; dicha función puede ser del sector ocupacional de una o varias empresas e incluso de un sector de producción o servicios¹⁰¹.
- Método de desarrollo de un currículo (DACUM): es un método de análisis ocupacional desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos, y es aplicado al desarrollo de currículos de formación, obteniendo resultados del mismo.¹⁰²

2.3.3.2 Capacitación a los empleados

La capacitación hace parte del subsistema del desarrollo de los recursos humanos porque es un proceso que está ligado con el incremento de la capacidad, el mejoramiento y el crecimiento de las habilidades, actitudes y destrezas en los individuos que conforman una organización.¹⁰³

Los objetivos de las capacitaciones son:

1. Incrementar la productividad
2. Promover la eficiencia del trabajador

¹⁰⁰ “Competencias laborales”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277164_40preguntas.pdf)

¹⁰¹ “¿Qué es el análisis funcional?” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.gestionhumana.com/respuestas/BancoPyR/Q/que_es_analisis_funcional/que_es_analisis_funcional.asp)

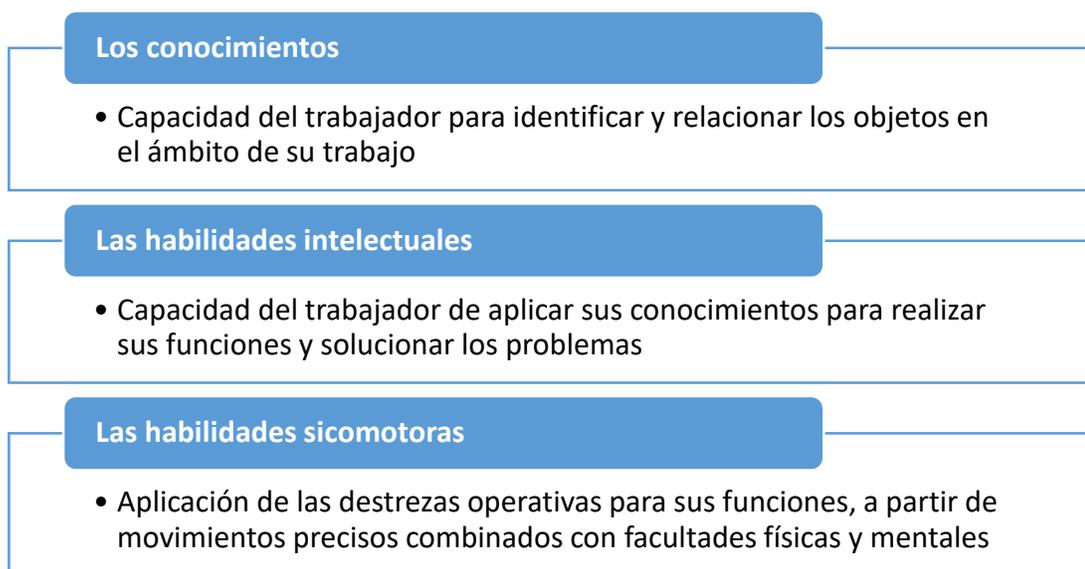
¹⁰² “¿Qué es el método Desarrollando a Curriculum (Dacum)?” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.gestionhumana.com/respuestas/BancoPyR/Q/que_es_metodo_developing_a_curriculum/que_es_metodo_developing_a_curriculum.asp)

¹⁰³ “Formación de personal” {En línea} disponible en: (<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>)

3. Desarrollar capacidades en el trabajador para desempeñarse en puestos de mayores rangos
4. Mejorar los procesos administrativos
5. Promover el ascenso personal
6. Reducir la rotación de la empresa
7. Mejorar las relaciones laborales¹⁰⁴

Las necesidades de la capacitación en las organizaciones tienen relación con las siguientes áreas de las competencias laborales¹⁰⁵:

Gráfico 1. Áreas de las competencias laborales

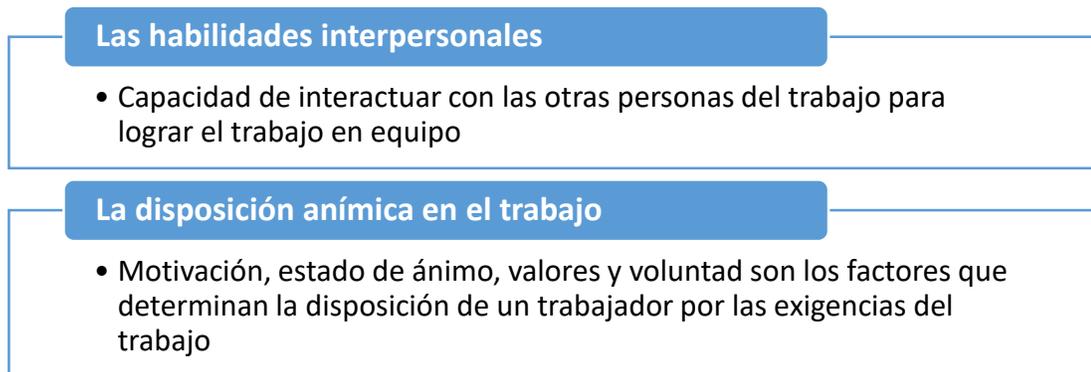


Fuente: Capacitación por competencias. Eduardo Martínez y Francisca Martínez.

¹⁰⁴ CABRAL ROSARIO, Jose Manuel. "RR.HH Formación de personal." {En línea} {04 de junio de 2013} disponible en: (<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>)

¹⁰⁵ MARTÍNEZ, Eduardo. MARTÍNEZ, Francisca. Capacitación por competencias. Santiago de Chile, 2009.

Gráfico 2. Áreas de las competencias laborales



Fuente: Capacitación por competencias. Eduardo Martínez y Francisca Martínez.

Es necesario desarrollar una capacitación por competencias donde la idea de competencia como capacitación la utilizan los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y las destrezas de una persona, como consecuencia del aprendizaje¹⁰⁶.

La capacitación basada en competencias laborales tiene tres enfoques:

- **Capacitación preventiva aplicada:** se utiliza para preparar al personal para que se enfrente a los futuros cambios tecnológicos y operaciones administrativas o de actitudes.¹⁰⁷
- **Capacitación correctiva:** Se aplica para solucionar o corregir los problemas de rendimiento.¹⁰⁸
- **Capacitación predictiva:** Se utiliza para mantener los estándares de rendimiento y evitar un cambio en los niveles de eficiencia.¹⁰⁹

¹⁰⁶ LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Editorial Gestión 2000. 2003. P. 8

¹⁰⁷ PINTO VILLATORO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Ed. MacGraw Hill. p. 123-124

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ *Ibíd.*

2.3.3.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento utilizado para medir el nivel de cumplimiento de las funciones y objetivos de cada individuo; otros de los factores que comúnmente son evaluados son los conocimientos del trabajador, la calidad del trabajo, las relaciones con las personas y la habilidad analítica y estratégica.¹¹⁰

Es un proceso que se realiza periódicamente para comparar el logro de los resultados de un periodo a otro; además, permite identificar las fortalezas, capacidades y problemas del personal evaluado, y mejorar la gestión de los recursos humanos de la organización.¹¹¹ A través de la aplicación de la evaluación es posible determinar los entrenamientos del personal, mejorar la adecuación persona – puesto, diseñar un plan de incentivos salariales y estímulo a la mayor productividad y retroalimentaciones tanto para el empleado como para el empleador.¹¹²

El evaluado debe experimentar la aplicación de dicha evaluación como una herramienta para mejorar su desempeño y no como un instrumento para calificar sus malos resultados. Sin embargo, es importante que una vez finalizado el proceso, la empresa comparta con sus colaboradores las expectativas a nivel laboral proyectadas y tener cifras y estadísticas que soporten los resultados y seguimientos de la evaluación.¹¹³

Un esquema más sofisticado de este instrumento es la evaluación de 360° en el cual la persona es evaluada por su entorno, es decir, el trabajador es evaluado por el jefe inmediato, por el jefe de su jefe, por los compañeros de su misma línea e

¹¹⁰ MATOS, Farides. “Evaluación del desempeño laboral”. {En línea} {11 de marzo de 2013} disponible en: (<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>)

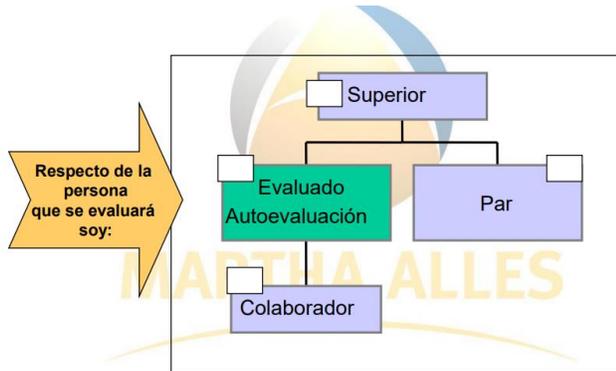
¹¹¹ *Ibíd.*

¹¹² BUELVAS VILLA, Paola. “Métodos de evaluación del desempeño laboral”. {En línea} {29 de julio de 2002} disponible en: (<https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>)

¹¹³ ¿Sabe qué es la evaluación del desempeño laboral?, aquí le contamos su importancia. En: Portafolio (23, jul, 2016)

incluso sus subordinados, con el objetivo de satisfacer las expectativas de las personas que se rodea.¹¹⁴

Imagen 11. Relación entre el evaluado y su evaluador en un esquema 360°



Fuente: Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Martha Alles

2.3.3.4 Selección de personal

La selección de recursos humanos es el proceso en el cual se escoge entre los candidatos reclutados a la persona adecuada para ocupar el cargo adecuado, y mantener la eficiencia del desempeño. El criterio de la selección puede basarse en dos fases, como proceso de comparación y proceso de decisión.¹¹⁵

En la primera fase, son comparadas las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos; para lograr obtener los resultados deseados, es necesario analizar la descripción de cargos y aplicar las técnicas de selección. En este proceso se concluyen tres resultados:

- Las exigencias son mayores a las capacidades del candidato, éste no reúne las características necesarias para ser elegido.

¹¹⁴ ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Nueva edición. 2008.

¹¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

- Las exigencias son iguales a las capacidades del candidato, éste tiene las condiciones para ocupar el cargo.
- Las exigencias son menores que las capacidades del candidato, entonces éste tiene más condiciones de las exigidas.¹¹⁶

En la segunda fase, son elegidos los candidatos que cumplen con los requisitos del cargo según el análisis de la primera fase, sin embargo, la persona encargada del proceso de comparación no puede imponerle al jefe solicitante que acepte a una persona sin antes aplicar las técnicas de selección, pero sí puede considerar a aquellos que son más idóneos para el cargo, porque quien decide si aceptar o rechazar al candidato es el solicitante.¹¹⁷

En este proceso de decisión, la selección implica tres modelos:

- Modelo de colocación: solo existe un candidato para la vacante, es decir, no se rechaza ningún candidato.
- Modelo de selección: existen varios candidatos para una vacante, entonces se realiza nuevamente el análisis de comparación para elegir a una persona y rechazar al resto.
- Modelo de clasificación: existen varios candidatos para cubrir varias vacantes, incluso varios candidatos disputan un solo cargo, pero con el análisis de comparación es elegida la persona más idónea.¹¹⁸

Como es necesario realizar una comparación y tomar una decisión para la selección de recursos humanos, es importante apoyar el proceso en un patrón partiendo de la recolección de información acerca del cargo y del aspirante. Una vez recogida dicha información es necesario elaborar la ficha profisiográfica, que es una ficha que contiene los aspectos psicológicos y físicos necesarios en el aspirante para

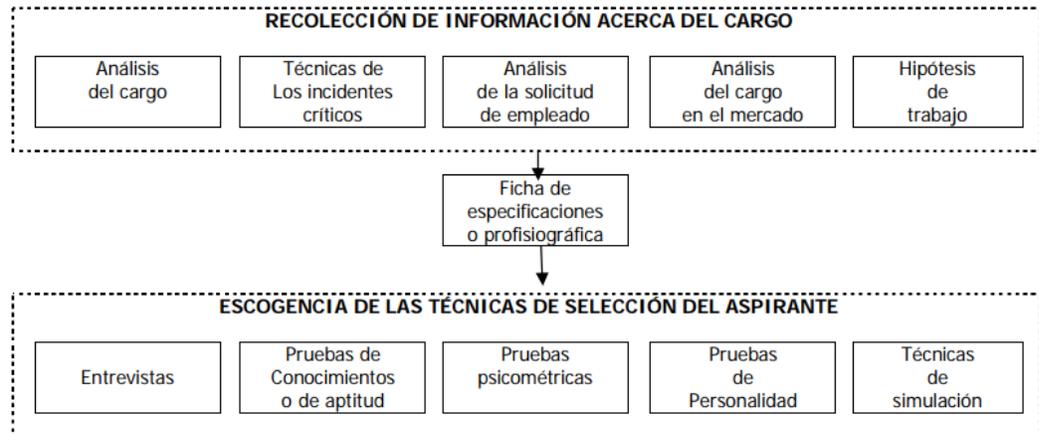
¹¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ *Ibíd.*

ocupar el cargo. De esta manera, quien lleva el proceso podrá elegir la técnica de selección más adecuada.¹¹⁹

Imagen 12. Técnicas de selección



Fuente: Administración de Personal – IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN Bolilla N° 6

2.3.4 Plan de capacitación

A continuación se definirán las fases que conforman la etapa III sobre los entregables del proyecto:

Se refiere a un factor de éxito muy importante para el desarrollo de los recursos humanos, ya que determina las principales necesidades de capacitación que los trabajadores de una organización deben implementar en su puesto de trabajo.¹²⁰

Para iniciar con la preparación para el plan es necesario determinar el tipo de capacitación que se utilizará dependiendo del tamaño de la empresa, el contenido del programa y las facilidades para desarrollarlo. También, es requerido identificar la necesidad, definir el objetivo de la capacitación, dividir los ciclos del contenido,

¹¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

¹²⁰ ALTAMIRANO, Alex. "Plan de capacitación". {En línea} {07 de noviembre de 2012} disponible en: (<https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>)

determinar la población objetivo, los recursos necesarios y el lugar donde se desarrollará, duración del programa y cálculo de beneficio-costos.¹²¹

Las capacitaciones están divididas en tres grupos:

- La capacitación para el trabajo: es aquella que es aplicada a un trabajador que va a realizar una nueva actividad, bien sea una capacitación de preingreso para brindarle al nuevo trabajador los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para su desempeño o una capacitación de inducción para que el trabajador se adapte a las nuevas actividades, al jefe, y a la empresa.¹²²
- La capacitación promocional: busca capacitar al trabajador para que logre alcanzar un mayor nivel jerárquico.¹²³
- La capacitación en el trabajo: busca el crecimiento profesional e individual de la persona, por medio de acciones busca encaminar a los trabajadores para desarrollar actividades y mejorar actitudes, aptitudes y habilidades.¹²⁴

Algunos de los principales métodos utilizados para determinar la necesidad de la capacitación son:

- La evaluación de desempeño: a partir del grado del cumplimiento de las labores o las novedades que se reporten en las responsabilidades.¹²⁵
- Los cuestionarios: en las encuestas al personal, jefes, supervisores y subordinados son detectadas las falencias que requieren capacitaciones. cargos.¹²⁶

¹²¹ ALTAMIRANO, Alex. "Plan de capacitación". {En línea} {07 de noviembre de 2012} disponible en: (<https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>)

¹²² Emprende Pyme. "Tipos de capacitación". {En línea} disponible en: (<http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>)

¹²³ *Ibíd.*

¹²⁴ *Ibíd.*

¹²⁵ ALTAMIRANO, Alex. "Plan de capacitación". {En línea} {07 de noviembre de 2012} disponible en: (<https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>)

¹²⁶ *Ibíd.*

- La observación: permite identificar los puntos débiles de los trabajadores, donde existen ineficiencias con relación al cronograma, mapas de procesos y gastos de recursos.¹²⁷

2.3.4.1 Diccionario de competencias

Gráfico 3. Definición de diccionarios según Martha Alles

Diccionario de competencias

Define el modelo de éxito para cada organización

Diccionario de comportamientos

Brinda ejemplos de conductas, lo que permite una implementación más fácil en el área de RRHH por Competencias y en todos los subsistemas involucrados, tales como: selección de personal, evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación del personal

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos. Martha Alles

El diccionario de competencias es un libro en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, ejemplo: capacidad de liderazgo o capacidad de trabajo en equipo.¹²⁸ Por otro lado, el diccionario de comportamientos es una guía de conductas, a modo de ejemplos, con el fin de facilitar la identificación de las competencias y el grado de éstas.¹²⁹

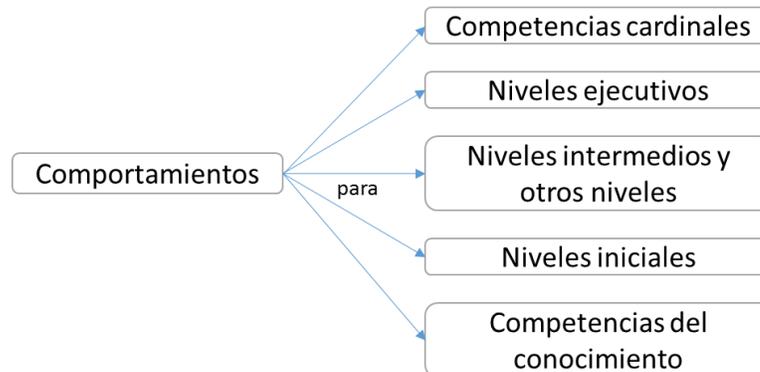
¹²⁷ ALTAMIRANO, Alex. "Plan de capacitación". {En línea} {07 de noviembre de 2012} disponible en: (<https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>)

¹²⁸ HERNÁNDEZ BERNAL, Xiomara Andrea. "Diccionario de competencias". {En línea} disponible en: (http://www.difementes.com/revista/20112/Que_es_Diccionario_de_Competicencias.html)

¹²⁹ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos aires: Granica, 2002.

Para una organización es importante definir las competencias genéricas que son aquellas que se manejan en todos los niveles de la empresa; y existen aquellas competencias comunes en cada nivel, como las competencias de conducción, destinadas a los niveles con personal a cargo.¹³⁰

Imagen 13. Clasificación de los comportamientos según Martha Alles¹³¹



Fuente: Elaboración propia

La comprensión de las competencias se facilita por medio del diccionario de competencias, ya que describe un listado de comportamientos observables que permiten determinar el nivel de desarrollo de la competencia en la persona a la que se está evaluando; entendiendo entonces al diccionario como una herramienta útil al momento de evaluar las habilidades, aptitudes y destrezas del colaborador.¹³²

2.3.4.2 Perfil de cargos

Es una fuente de información básica para toda la planeación y organización del área de recurso humano. Es necesaria para la selección del personal, instrucción, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Consiste en enumerar

¹³⁰ POLLO, Adrián. “Gestión por competencias” {En línea} disponible en: (<http://gestionporcompetenciasrrhh.blogspot.com.co/2012/10/diccionario-de-competencias.html>)

¹³¹ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos aires: Granica, 2002.

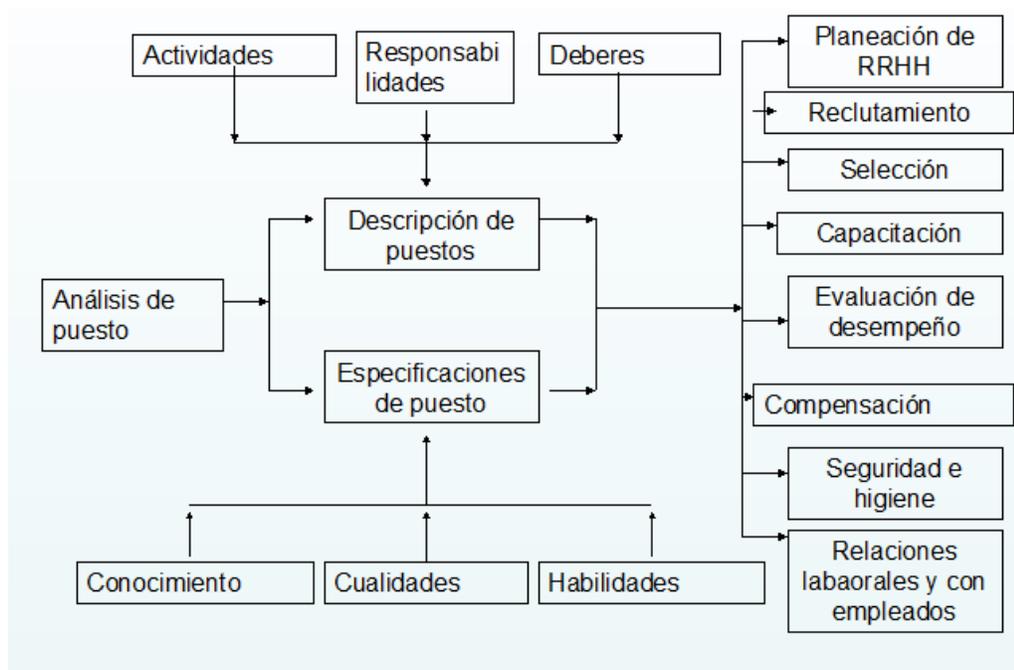
¹³² POLLO, Adrián. “Gestión por competencias” {En línea} disponible en: (<http://gestionporcompetenciasrrhh.blogspot.com.co/2012/10/diccionario-de-competencias.html>)

las tareas de lo que hace el ocupante y características intrínsecas importantes que conforman un cargo; éste corresponde a las responsabilidades y tareas que el empleado desempeña.¹³³

La descripción de cargos constituye la base de los procesos de recursos humanos, algunos de los objetivos de esta información son:

- Servir como base para el reclutamiento y selección de personal.
- Determina el perfil que debe poseer el ocupante.
- Suministrar la información necesaria para diseñar los programas de capacitación y evaluación de desempeño.
- Información base para la administración salarial.¹³⁴

Imagen 14. Importancia del perfil de cargos para el análisis de puesto



Fuente: Análisis de puesto. Pablo Turmero

¹³³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

¹³⁴ *Ibíd.*

El análisis de cargos se realiza una vez el contenido de la descripción de cargos esté completo, para los aspectos intrínsecos con los extrínsecos, es decir, el análisis se realiza para determinar los requisitos que el solicitante le exige al ocupante, refiriéndose a cuatro áreas aplicados a cualquier nivel de cargo: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.¹³⁵

2.3.4.3 Cuestionario para entrevistas

Un cuestionario es un instrumento de recolección de información o datos el cual consta de unas preguntas abiertas o cerradas estructuradas con respecto a algún objetivo o tema.¹³⁶ Y la técnica más utilizada en los procesos de selección son las entrevistas de trabajo; este espacio de diálogo permite conocer el perfil del candidato para analizar si puede cubrir el cargo.¹³⁷

Por lo general, el jefe de recursos humanos es quien realiza las preguntas en las entrevistas de trabajo, las diferentes categorías en las que éstas se pueden dividir son preguntas sobre la personalidad, formación, experiencia, conocimiento de la empresa y el cargo al cual aplica.¹³⁸ Las entrevistas pueden ser individuales o colectivas, en la primera se profundiza los aspectos y cualidades del individuo y en la segunda a través de la proposición de un tema se evalúa la capacidad de trabajo en grupo, la iniciativa, el liderazgo, la comunicación y seguridad.¹³⁹

¹³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

¹³⁶ SALAS, Alberto. "Elaboración de cuestionario, entrevista y encuesta". {En línea} {13 de junio de 2013} disponible en: (<https://es.slideshare.net/albertosalas33/elaboracion-decuestionariosy-entrevista>)

¹³⁷ "¿Qué es la entrevista de trabajo? {En línea} disponible en: (<http://todofp.es/orientacion-profesional/busca-empleo-entrenate/asalariado/entrevista.html>)

¹³⁸ GARCÍA, David. "Las 10 preguntas más importantes en una entrevista de trabajo". {En línea} disponible en: (<https://cazatu trabajo.com/preguntas-entrevista-trabajo/>)

¹³⁹ *Ibíd.*

2.3.4.4 Evaluación por competencias

Esta evaluación es un proceso de retroalimentación de los aprendizajes de los individuos, partiendo de las competencias establecidas; es un nuevo enfoque de la evaluación de desempeño tradicional porque permite tener claridad de la contribución de la formación profesional de las personas. Además, puede ser cualitativa porque busca determinar los logros detallados de la persona a medida que su conocimiento incrementa, y/o cuantitativa porque el resultado de los logros se mide con una escala numérica para determinar el grado de desarrollo.¹⁴⁰

Martha Alles en su libro habla sobre la importancia de relacionar el desempeño con las competencias, relacionando la estrategia global de la empresa con los objetivos individuales del empleado, enseñando de qué manera puede contribuir un trabajador al cumplimiento de los logros de la organización. Empezando desde el hecho que la evaluación de desempeño es una herramienta útil dentro de los subsistemas de recursos humanos como la compensación, desarrollo de carrera, capacitación y entrenamiento.¹⁴¹

¹⁴⁰ ZABALA., M. “¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS? Las competencias del profesorado universitario”. Madrid, 2003.

¹⁴¹ ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Nueva edición. 2008.

Imagen 15. Dirección estratégica de Recursos Humanos



Fuente: Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Martha Alles

Al integrar las capacidades permitirá tener una herramienta formidable porque la evaluación por competencias fijará objetivos y definirá los grados de habilidades para responder a las metas alcanzables, dicho de otro modo, el colaborador realizará sus labores en función de las competencias, si conoce el grado de ellas y cuales conductas necesita, modificará su comportamiento para alcanzar los logros esperados.¹⁴²

¹⁴² ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Nueva edición. 2008.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO ENFOQUE Y DISEÑO

Se realizará un tipo de estudio descriptivo aplicado, que según el autor Sampieri, es aquella investigación que busca detallar las características de los perfiles de las personas con las cuales se realiza el análisis.¹⁴³ También, mide de manera independiente las situaciones, buscando precisar la medición de éstos.¹⁴⁴ Se aplicará con base al diagnóstico del perfil de cargos por funciones establecido, observación directa, definición de las competencias.

Esta investigación está basada bajo los parámetros del enfoque cualitativo, que se caracteriza según los autores Roberto Sampieri Hernández, Carlos Collado Fernández y Pilar Lucio Baptista¹⁴⁵: “*usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento*”. El enfoque cualitativo es inductivo lo que implica una inmersión inicial en campo, interpretación contextual, flexibilidad, preguntas y recolección de datos.

3.1.1 Supuesto

El sistema de gestión por competencias permitirá el desarrollo de las habilidades de los trabajadores de la Corporación Unión, enfocándolos a los lineamientos del direccionamiento estratégico de la empresa.

¹⁴³ GARCÍA HERNÁNDEZ, Austreberto. “Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa” {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri)

¹⁴⁴ Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana, México, D. F., 2003.

¹⁴⁵ *Ibid.*

3.1.2 Universo, población y muestra

La determinación del universo y muestra de esta investigación partió del hecho de la necesidad de capacitar a cada colaborador de la organización, es decir, el alcance del proyecto abarca a los 63 empleados de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión.

3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La técnica de la recolección de información utilizada será la observación directa ya que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta por los empleados de la organización; a partir de esta técnica se puede tomar notas de aspectos importantes como conductas y tareas de los trabajadores para crear el diccionario de competencias y con dicha información complementar el perfil de cargos.

Por otra parte, la entrevista formal no estructurada es aquella técnica que deja fluir una conversación sin definir límites y permite dialogar sobre el tema de estudio con libertad, de esta forma, se logra formular preguntas y respuestas, sin necesidad de ser guiada por un cuestionario¹⁴⁶. Esta técnica será utilizada para entablar conversaciones con las personas de apoyo que están dirigiendo el proyecto como el director metodológico, el director académico y empresarial, con el fin de concretar temas y resolver dudas para el óptimo desarrollo del proyecto.

3.1.4 Triangulación de la información

Está basado en un proceso de recolección de información mediante los métodos cualitativos, a partir de la experiencia y el contacto con situaciones reales en la empresa, los conocimientos adquiridos y la investigación realizada sobre las temáticas necesarias para el desarrollo del proyecto. El proceso abarca los datos

¹⁴⁶ “Entrevista no estructurada” El conocimiento científico. {En línea} disponible en: <https://sites.google.com/site/conocimientocspina/estructura-de-la-investigacion-cientifica/entrevistas-no-estructuradas>

recabados a partir de teorías sobre el sistema de gestión por competencias y la aplicación de éstas durante la práctica, en la cual los aportes del investigador sobre las competencias de los trabajadores y el diseño de un plan de capacitación para la apropiación de ellas, permite el desarrollo del proyecto.

Imagen 16 Triangulación de la Información



Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Código ético del investigador

¿Qué es el código ético?

La ética es la ciencia del comportamiento moral, por lo tanto, el código de ética son las normas que se fijan para regular los comportamientos de las personas en una organización. Además, propone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.¹⁴⁷

¹⁴⁷ PORTO, Julián. "Código de ética" {En línea} {2009} disponible en: (<http://definicion.de/codigo-de-etica/>)

El documento desarrollará las siguientes normativas del código ético del investigador:

1. Detalló los datos y resultados del trabajo, tal y como se realizó, sin alterar ninguna información a conveniencia.
2. Describió la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo y el análisis de la manera más clara posible.
3. Definió los objetivos entendibles y medibles y la estrategia de la investigación.
4. Citó adecuadamente las fuentes de consulta, investigaciones relevantes y postulados.
5. Garantizó transparencia en los datos recabados.
6. No utilizó los datos y resultados con otros fines, distintos a los planeados.
7. No se debe ocultar a los participantes la razón de la investigación, o hacerlos partícipes sin que lo sepan.

3.2 DISEÑO DEL PROYECTO

A continuación se definirá el cronograma de actividades para la realización del proyecto y el presupuesto del mismo.

3.2.1 Cronograma

Imagen 17. Cronograma

ACTIVIDADES	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
Investigación de teorías proyecto de grado													
Definición de objetivos y metodología													
Diagnóstico del perfil de cargos													
Identificación de competencias generales y específicas													
Diseño del diccionario de competencias													
Diseño de la matriz de competencias													
Actualización del perfil de cargos													
Diseño del plan de capacitación													
Implementación del plan de capacitación													
Diseño de cuestionario para entrevistas de trabajo													
Diseño del modelo de evaluación de desempeño													

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Presupuesto

Imagen 18. Presupuesto

RUBROS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	TOTAL
NÓMINA				
Nómina de una practicante	12	Meses	400.000	4.800.000
EQUIPOS DE USO PROPIO				
Portatil HP	1	Unidad	1.000.000	1.000.000
MATERIALES E INSUMOS				
Resmag de papel	6		22.000	132.000
USB 32 GB Kingston	1		25.000	25.000
Lapiceros	3		1.500	4.500
Carpetas	4		2.000	8.000
CD	2	Unidad	7.000	14.000
BIBLIOGRAFÍA				
Libros	4	Unidad	110.000	440.000
TRANSPORTE				
Transporte (citas, reuniones)	360	Días	4.000	1.440.000
			TOTAL	7.753.500

Fuente: Elaboración Propia

4. RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados expuestos a continuación corresponden al desarrollo de los objetivos específicos que se han sido realizados con el acompañamiento de la dirección del área de recursos humanos de la empresa Corporación Unión.

Iniciando el proceso de ejecución de las actividades para cumplir con el objetivo general, se realizó un diagnóstico del manual de funciones actual de la Corporación (2016) del cual se concluyó que el material no contaba con la información pertinente de cada cargo porque en algunos perfiles no existía una relación entre el puesto de trabajo y las obligaciones descritas; por consiguiente, fue necesario actualizar el organigrama general de la empresa, enfocándose en la gestión por competencias para determinar los grados de cada una dependiendo de los niveles jerárquicos. Se incluyó en éste cargos administrativos y operativos, se corrigió la incongruencia entre las unidades de trabajo y los cargos, y finalmente fue agregada el área de mesa y bar con los respectivos cargos de la misma y el área de seguridad y vigilancia. A partir de esto, se diseñó un nuevo formato del perfil de cargos el cual incluiría nuevas características importantes como número de cargos iguales, departamento o unidad del cargo, horarios de trabajo, objetivo principal, tiempo de adaptación, competencias transversales y específicas, grados de las competencias, responsabilidades en SST y elementos personal, para gestionar por medio de esta documentación el plan de capacitación.

Para lograr definir el diccionario de competencias y diseñar la matriz de competencias, fue necesaria la recolección de información relevante como el direccionamiento estratégico de la Corporación y a partir de ello, identificar las competencias transversales o generales, es decir, las competencias que deben verificarse en toda la organización y deben poseer todos los integrantes de la misma, y las específicas de cada cargo basándose en la observación directa de los

trabajadores. Esta información fue incluida en el perfil de cargos, además para su debida actualización se realizaron una serie de entrevistas con cada colaborador para ajustar las responsabilidades de los puestos de trabajo y finalmente fue socializada y apropiada por todos los miembros de la empresa. (Véase Anexo A. Toma de notas de las entrevistas no estructuradas)

Una vez la información fue detallada correctamente en el perfil de cargos, se realizó el diseño del plan de capacitación que tuvo como objetivo socializar el perfil de cargos y competencias con todos los colaboradores de la Corporación y para lograr una mejor interpretación de los datos, se diseñó un folleto didáctico con la información más relevante del perfil de cargos como la denominación del cargo, jefe inmediato, dependencia, objetivo principal, competencias transversales y específicas con su respectivo grado según el nivel, responsabilidades actualizadas y responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo; la capacitación se realizó en uno de los salones de la Corporación con ayuda de medios audiovisuales, y al finalizar ésta se repartió 15 evaluaciones de la capacitación. Aunque a la reunión no pudieran asistir la mitad de los trabajadores, los otros tuvieron la socialización individual sobre el tema.

Finalmente, para dejar en evidencia que los trabajadores sí se apropiaron de las conductas y competencias que se necesitan para el cargo, se diseñó para el área de recursos humanos, un formato de una evaluación por competencias que se aplicará posteriormente a quienes recibieron la capacitación, teniendo en cuenta las competencias requeridas por cada cargo.

4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

Cuadro 2. Matriz de resultados

MATRIZ DE RESULTADOS		
Objetivos Específicos	Técnica	Categoría Nuclear
Realizar un diagnóstico del perfil de cargos por funciones establecido en la Corporación que permita el conocimiento de la documentación actual del mismo.	Se realizaron entrevistas no estructuradas con el director académico y el director empresarial para conocer cuáles elementos se incluiría en el nuevo perfil de cargos.	Diagnóstico de la documentación actual (2016) del perfil de cargos.
Diseñar el diccionario de competencias transversales y específicas, mediante la investigación exploratoria para asignarlas en cada cargo.	A través de las tomas de notas de las entrevistas no estructuradas, se estableció las competencias generales de la Corporación y las competencias específicas de los niveles administrativos y con la observación directa se determinó las competencias específicas de los niveles operacionales.	Diseño del diccionario de competencias y la matriz de competencias.
Efectuar un plan de capacitación para el	Por medio de cuestionarios se evaluó la capacitación de	Implementación del plan de capacitación.

fortalecimiento de las competencias transversales y específicas, por medio de una reunión con los colaboradores de la Corporación.	competencias impartida y a través de entrevistas de trabajo se elaboró el diseño de la capacitación sobre competencias para nuevos trabajadores.	
Proponer un formato que valide el dominio de las competencias y responsabilidades para cada cargo de los funcionarios de la Corporación, evidenciando el conocimiento sobre su perfil de competencias.	Se utilizó la toma de notas para agregar los aspectos importantes a partir de la capacitación y del perfil de cargos.	Formato de la evaluación por competencias.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Diagnóstico de la documentación actual del perfil de cargos

Para el año 2014, en la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión el área de auditoría diseñó el perfil de cargos, quienes vieron pertinente documentar las funciones de cada cargo para evidenciar el trabajo que requería hacer cada trabajador. Para el siguiente año, la misma área realizó unos ajustes de acuerdo a la jerarquización de la empresa, agregándole aspectos como el supervisor del cargo y el objetivo principal de cargo en algunos casos, además auditoría actualizó algunas de las funciones que se presentaron durante ese tiempo. Sin embargo, aún el perfil estaba incompleto ya que algunos de los cargos creados inicialmente, no fueron incluidos en la actualización.

Una de las ventajas de este diseño es que debido a la descripción de las funciones, sirvió como herramienta base para realizar el proyecto del 2015 sobre la elaboración de los flujogramas de procesos de solicitud, almacenamiento y despacho de mercancía en la Corporación Unión, y también para desarrollar la evaluación de desempeño 360°, aplicada en el primer semestre del 2016. Aunque, fue una herramienta útil, el área de recursos humanos para el segundo semestre del 2016, creyó apropiado hacer un diagnóstico del perfil con el fin de conocer el estado de la documentación y realizar un análisis de ésta para identificar las oportunidades de mejora para orientar el desempeño laboral con el direccionamiento estratégico de la empresa.

Inicialmente, era necesario revisar el organigrama general en compañía de la coordinadora de Recursos Humanos, al cual se le incluyeron cargos administrativos y operativos como jardinero, coordinador de mercadeo, auxiliar de mercadeo y eventos, personal de vigilancia privada, auxiliar de recepción. También, se corrigió la incongruencia entre las unidades de trabajo y los cargos, y finalmente fue agregada el área de mesa y bar con los respectivos cargos de la misma y el área de seguridad y vigilancia.

Seguido a esto, la valoración de la información se realizó con las entrevistas de los trabajadores de la Corporación, por esta razón fue requerido ajustar el organigrama, para determinar los cargos de la empresa y los niveles jerárquicos. Para las entrevistas fue necesario imprimir el perfil de cada trabajador y preguntarle si las funciones descritas allí eran correctas o era necesario incluirle algo, y se identificó que esta fuente de información debía ser actualizada periódicamente porque los cargos que no se encontraban en el organigrama general de la empresa, tampoco tenían documentación alguna en el perfil de cargos, y nuevamente había novedades con respecto algunas funciones, por ejemplo: algunas actividades ya no eran necesarias hacerlas, o definitivamente se eliminaban, o la acción correspondía a las labores encargadas de otro cargo.

(Véase el Anexo B. Entrevista con los trabajadores para ajustes de las funciones)

Finalmente, a partir de este análisis, se creó un nuevo formato para el perfil de cargos en el cual se incluyeron las siguientes características importantes:

- Número de cargos iguales
- Departamento o unidad a la cual pertenece el cargo
- Horarios de trabajo
- Objetivo principal
- Tiempo de adaptación del cargo
- Competencias transversales y específicas
- Grados de las competencias
- Responsabilidades de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Elementos personales

(Véase el Anexo C. Perfil de cargos de la Corporación Unión)

Una vez creado el formato y aprobado por la coordinadora de Recursos Humanos, se procedió a corregir y agregar toda la información recolectada a partir de las entrevistas.

4.2.2 Diseño del diccionario de competencias

Se recolectó la información que se tenía sobre el direccionamiento estratégico de la Corporación, para identificar las competencias transversales que deben verificarse en toda la organización y deben poseer todos los colaboradores de ella. Por otra parte, el organigrama general era un diseño muy importante para el desarrollo de este objetivo, porque definía el nivel jerárquico de los cargos para identificar cuáles eran los grados de competencias de cada trabajador.

Junto a la coordinadora de Recursos Humanos y la directora académica se determinó que las competencias generales serían la orientación al cliente y la orientación al logro, de acuerdo a la misión y visión de la Corporación. Para la

elección de las competencias específicas, a partir de la observación directa de las se creó un listado con las posibles habilidades y destrezas que se requieren en los diferentes niveles de la empresa, para ello también se usó la ayuda del diccionario de competencias de Martha Alles; una vez identificadas fueron ubicadas en cada uno de los cargos. Las competencias específicas escogidas fueron: trabajo en equipo, productividad, adaptabilidad al cambio, empoderamiento, liderazgo y pensamiento sistémico.

Con base a los diccionario de competencias de Martha Alles, Levy Leboyer y de la Fundación Integra se definieron todas las competencias y los comportamientos de cada grados, orientándolos hacia la Corporación. Igualmente, se elaboró la matriz de competencias con las respectivas definiciones y se incluyeron todos los cargos, describiendo las conductas de cada una según el grado que requieren para el cargo; además, esta información fue suministrada en el perfil de cargos. (Véase el Anexo D. Diccionario de competencias de la Corporación Unión) (Véase Anexo E. Matriz de competencias de la Corporación Unión)

La matriz de competencias también es útil al momento de realizar el proceso de selección de personal, ya que permite identificar cuáles competencias requiere el candidato para el puesto de trabajo, entonces, en la Corporación se vio necesario crear un cuestionario para las entrevistas de trabajo de modo que incluyera información sobre las competencias.

Para desarrollar dichas preguntas, se participaron en siete entrevistas de trabajo junto al gerente, la administradora y la coordinadora de recursos humanos, en las cuales diferentes candidatos aplicaban para el puesto de auxiliar de cocina, auxiliar de eventos y una supernumeraria; durante estas conversaciones se tomó notas de las preguntas que se realizaban, sin ninguna documentación de apoyo. A partir de esa experiencia, se diseñó un cuestionario para las entrevistas de los aspirantes a cualquier cargo en general, en donde se incluyeron aspectos de información personal, familiar, de educación y formación, experiencia de trabajo, aspiraciones y

metas, y preguntas sobre las competencias de la Corporación, incluso algunas situacionales. (Véase Anexo F. Toma de nota de entrevistas de trabajo)

4.2.3 Implementación del plan de capacitación

Se realizó el diseño del plan de capacitación que tuvo como objetivo socializar el perfil de cargos y competencias con todos los colaboradores de la Corporación; para ello se elaboró un comunicado entregado a 49 colaboradores. Sin embargo, las 14 personas restantes fueron invitadas a través del grupo de WhatsApp del personal de la empresa. (Véase Anexo G. Memorando sobre capacitación de responsabilidades y competencias) (Véase Anexo H. Entrega de memorando sobre capacitación de responsabilidades y competencias)

Además, se diseñó un folleto didáctico para cada cargo con el fin de ahorrar papel, centrándose en la información más relevante y facilitar la socialización de la misma; se entregó al iniciar la capacitación respectivamente, basado en el contenido del perfil de cargos como la denominación del cargo, jefe inmediato, dependencia, objetivo principal, competencias transversales y específicas con el grado según el nivel jerárquico, responsabilidades actualizadas y responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo. (Véase Anexo I. Folletos de cada cargo de la Corporación Unión)

Imagen 19. Folleto didáctico para el cargo de auxiliar de tesorería

RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- ✓ Procurar el cuidado integral de su salud.
- ✓ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.
- ✓ Participar en las actividades de formación, capacitación, inducción y entrenamiento específicos del puesto de trabajo y en seguridad y salud en el trabajo definidas en el plan de capacitación del SG-SST.
- ✓ Comunicar al responsable de la SST cualquier acto o condición insegura que puedan ocasionar un accidente de trabajo.
- ✓ Reportar inmediatamente al responsable de SST todos los accidentes e incidentes de trabajo presentados.
- ✓ No consumir bebidas alcohólicas, tabaco o sustancias psicoactivas durante la jornada laboral.
- ✓ Participar en la investigación de los accidentes de trabajo cuando el responsable de la SST lo solicite.

- ✓ No operar equipos o utilizar herramientas o materiales sin la respectiva autorización.
- ✓ No salir de las instalaciones de la Corporación sin la respectiva autorización de gerencia.
- ✓ Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- ✓ Utilizar adecuadamente la dotación suministrada por la Corporación.
- ✓ Exigir y verificar que los contratistas, sub contratistas, trabajadores independientes y proveedores cumplan con las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo establecidas por la empresa.
- ✓ Cumplir con lo establecido por la empresa para prevenir incidentes y accidentes de trabajo y enfermedades laborales según los riesgos a los que se encuentra expuesto durante la jornada laboral.
- ✓ Conocer los riesgos a los que se encuentra expuesto según las actividades específicas del cargo, según lo especificado en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.





PERFIL DE CARGOS PARA LA CORPORACIÓN UNIÓN

Nombre del cargo: Auxiliar de tesorería
Jefe inmediato: Contador
Departamento o unidad: Financiera
Objetivo principal: Recaudar el dinero que entra a la Organización por parte de los socios y elabora el cuadro de caja de los diferentes bares, contabilizando los vales que son pagados con tarjetas crédito y débito.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 20. Folleto didáctico para el cargo de auxiliar de tesorería

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Orientación al logro

Trabaja para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y para el desarrollo profesional individual.

Grado C:

- ✓ Su desempeño se basa en la calidad del trabajo y en el cumplimiento de las metas.
- ✓ Realiza cambios en sus métodos de trabajo para garantizar mejores resultados y cumplir con lo planteado.
- ✓ Solicita retroalimentaciones para establecer objetivos que le permita autoevaluar su desempeño.



Orientación al cliente

Enfoca su trabajo para comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, brindando un servicio que sobrepasa las expectativas de manera oportuna.

Grado C:

- ✓ Buscan retroalimentaciones y métodos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes a través de seguimiento constante para adecuar el servicio y garantizar la satisfacción continua.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Empoderamiento

Proporciona poder y conocimiento en su equipo de trabajo, desarrollando el compromiso y la autonomía personal dentro y fuera de la Corporación.

Grado B:

- ✓ Pone en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas para brindar un mejor servicio.
- ✓ Se empodera de su puesto de trabajo, comprendiendo las responsabilidades que tiene bajo su cargo.

Pensamiento sistémico

Percebe el entorno como un todo, posee la habilidad de realizar un análisis holístico para identificar los problemas del sistema y darles solución.

Grado C:

- ✓ Estudia las causas del problema y utiliza herramientas que simplifica el entendimiento de los procesos internos para efectuar las soluciones.

Adaptabilidad al cambio

Adecua las conductas propias frente a las situaciones cambiantes, respondiendo oportunamente con el desempeño esperado.

Grado C:

- ✓ Genera un cambio en sus comportamientos, comprendiendo los requerimientos de la nueva situación.
- ✓ Establece prioridades para llevar a cabo las orientaciones que le sean delegadas por sus supervisores.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- ✓ Realizar el cuadro diario de las cajas de bares y de caja general y verificar el ingreso oportuno de los dineros.
- ✓ Recibir el pago de mensualidades de socios, por medio de cualquier medio, y elaborar el respectivo recibo como soporte.
- ✓ Recibir el pago por arrendamiento de los servicios prestados en la Corporación.
- ✓ Recibir cualquier abono y/o pago total de los eventos programados en la Corporación.
- ✓ Realizar los pagos en efectivo que estén debidamente autorizados de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- ✓ Realizar la programación de pagos para conocer la disponibilidad de caja y aprovechamiento de los descuentos ofrecidos.
- ✓ Elaborar y entregar cheques a proveedores y trabajadores de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- ✓ Llevar un registro detallado de los cheques post-fechaados y devueltos, reportando a contabilidad las novedades pertinentes.
- ✓ Realizar el arqueo mensual de vales de socios.
- ✓ Realizar el cuadro de caja de los bares contablemente.
- ✓ Realizar el cuadro y ajuste de caja tesorería contablemente.
- ✓ Diligenciar los cheques cuando sea requerido.
- ✓ Descargar de efectivo de las cajas diario de los bares.
- ✓ Desempeñar las demás responsabilidades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia

La capacitación se organizó en uno de los salones de la empresa, al cual asistieron 30 trabajadores, se hizo uso de medios audiovisuales y el material anteriormente

mencionado, además, se realizó en una sesión de 45 minutos, en los cuales intervino el gerente y la coordinadora de recursos humanos. Por otro lado, el tipo de capacitación que se eligió fue en el trabajo porque ninguno de los trabajadores era recién ingresado, y buscaba el crecimiento personal y profesional de ellos.

Iniciando, se explicó el porqué de la socialización y cómo se desarrolló todo el trabajo, los temas tratados fueron:

- ¿Qué es un sistema de gestión por competencias?
- ¿Cuál es el objetivo de un sistema de gestión por competencias?
- El objetivo del direccionamiento estratégico
- Socialización de la misión y visión de la Corporación
- ¿Qué es un perfil de cargos?
- Estructura del perfil de cargos de la Corporación
- Importancia del perfil de cargos
- Socialización de las competencias transversales y específicas de la Corporación (Véase Anexo J. Diapositivas capacitación responsabilidades y competencias de cargos) (Véase Anexo K. Acta de capacitación) (Véase Anexo L. Fotos de capacitación responsabilidades y competencias de cargos)

El desarrollo de la capacitación fue dinámico, se realizaron preguntas antes de hablar sobre un determinado tema para determinar qué tanto conocimiento tenían los colaboradores, en donde se pudo identificar que desconocían la definición, importancia y estructura de un sistema de gestión por competencias e incluso el direccionamiento estratégico de la Corporación; y para un mejor entendimiento se dieron algunos ejemplos precisos de las situaciones que se presentan en las cuales deben hacer uso de las competencias, como el área de mesa y bar que requiere de empoderamiento para poner en práctica sus conocimientos y ofrecer la carta con seguridad, también deben ser trabajadores con adaptabilidad al cambio, tolerantes al estrés que se adecuen a situaciones cambiantes respondiendo oportunamente y

deben trabajar en equipo con el área de alimentos y bebidas y sus compañeros de área para cumplir con la misión de la Corporación. Además, se explicó de qué manera aportarían desde su cargo en el grado de competencia correspondiente, por ejemplo el gerente posee la habilidad del liderazgo desde un grado A, lo que significa que debe trazar los objetivos a los que quiere llegar la empresa.

Al finalizar, se les realizó a 15 trabajadores una evaluación general de la capacitación, con una calificación de 5 = excelente, 4 = bueno, 3 = regular, 2 = malo y 1 = muy malo. Las preguntas fueron las siguientes:

Cuadro 3. Evaluación general de la capacitación

PREGUNTAS	PROMEDIO
Instalaciones para el desarrollo de la capacitación	4,86
Organización general de la capacitación	4,86
Conocimiento y dominio del tema del capacitador	4,93
Claridad y orden en el desarrollo de los temas	5
Contenido del programa	4,86
Casos, ejemplos y situaciones reales utilizadas	4,53
Utilización de ayudas y medios audiovisuales	4,46
Habilidad para responder preguntas	4,93
La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma	4,8
La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje	4,86
El material entregado por el capacitador es acorde con los temas tratados	4,8

Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora	4,93
Puntualidad y cumplimiento del cronograma de actividades	4,6
PROMEDIO GENERAL	4,8

Fuente: Elaboración propia

Como el objetivo era compartir la información con todos los trabajadores, se desarrollaron individualmente las socializaciones con 25 trabajadores. (Véase Anexo M. Registro de asistencia a la actividad de formación responsabilidades y competencias de cargos) (Véase Anexo N. Evaluación capacitación responsabilidades y competencias de cargos)

El indicador del cumplimiento del objetivo fue: personas capacitadas/personas programadas

$$\text{Indicador} \frac{PC}{PP} = \frac{55}{63} * 100 = 87,30\%$$

El diseño del plan de capacitación con su material de trabajo está en la Corporación para ser implementado con los nuevos trabajadores; en éste se evidencia el objetivo general y las metas u objetivos generales con sus tácticas para alcanzar el logro trazado. Igualmente se especifica la duración pertinente para cumplir con la temática planteada, los recursos necesarios que por lo general son suministrados por la Corporación ya que en el alquiler del auditorio está incluido los equipos y mobiliarios necesarios para el desarrollo de la capacitación como video beam, computador, pupitres y micrófono. También está incluido un indicador cuantitativo que permite determinar qué porcentaje del total de colaboradores fueron capacitados, es decir, cuál fue la efectividad del plan de capacitación.

(Véase Anexo O. Plan de capacitación)

4.2.4 Evaluación por competencias

Con el fin de dejar en evidencia que los trabajadores sí se apropiaron de las conductas y competencias que se necesitan para el cargo, se diseñó un formato de evaluación por competencias para ser aplicado.

El formato incluye los datos del evaluado como nombre, departamento y cargo; los datos del evaluador como nombre y relación con el cargo evaluado. Además, describe las conductas y acciones de las competencias transversales y específicas que el colaborador debió aplicar según su cargo; y enseguida de éstas se encuentra la calificación de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente. (Véase Anexo P. Formato evaluación por competencias)

Impacto del sistema de gestión por competencias en la Corporación Unión

El proyecto es cualitativo, por esta razón el impacto reflejado en la Corporación Unión está reflejado en los procesos en los cuales se está implementando el sistema como:

- El diseño de matriz de riesgo del área de salud ocupacional porque a partir de las responsabilidades son determinados los riesgos de un cargo e identificados los elementos de protección personal del mismo.
- El sistema de gestión por competencias es útil en los procesos de contratación, evaluación y seguimiento y capacitación.

Bases de la recomendación:

- Contratar un coordinador de mercadeo y un coordinador de deportes que estén encargados específicamente de sus responsabilidades para el fortalecimiento de las respectivas áreas.

Inicialmente la nómina de un coordinador de mercadeo y un coordinador de deportes sería de \$ 1.400.000. La finalidad de la contratación es que el coordinador de mercadeo y el coordinador de deportes se encargarán exclusivamente de cada

área, de modo, que las responsabilidades tendrán una prioridad y no serán cargadas a un cargo sin relación a ellas.

Por una parte el coordinador de mercadeo estará encargado de:

- Administrar los medios sociales de la Corporación como la página web y las redes sociales, actualizando y promocionando el contenido de los eventos que se realizan en las áreas de bolos, karaoke, billares, salones, etc. De esta promoción y de las visitas a clientes potenciales se espera un incremento de socios y consumo en los eventos.

Por otra parte, el coordinador de deportes estará encargado de:

- Negociar el patrocinio de nuevas empresas para los eventos deportivos.
- Coordinar y supervisar los eventos deportivos que se llevan a cabo como los campeonatos de squash, tenis, natación, siendo el principal encargado, sin sobrecargar el trabajo a otro trabajador. De ello se espera incrementar la asistencia de los eventos, realizar más eventos y mejorar la dirección de los mismos.

5. CONCLUSIONES

- El direccionamiento estratégico orienta de manera efectiva el camino de la organización, realizando una gestión más eficiente y coordinando esfuerzos y expectativas colectivas, lo que permitió en la Corporación socializar el enfoque en presente y tener una visión hacia el futuro, unificando los logros desde la gestión por competencias.
- El análisis y descripción de puestos define de una manera clara el contenido del perfil de cargos, lo que permitió que los colaboradores de la Corporación conocieran sus responsabilidades y competencias laborales evitando así la desinformación y una adecuada ejecución en su puesto de trabajo.
- El establecimiento del análisis y descripción de cargos es la base de los procesos del área de recursos humanos, lo que permitió diseñar un cuestionario de entrevista partiendo de datos relevantes para la respectiva adecuación persona – puesto durante el proceso de selección.
- El organigrama general establece la estructura organizacional, las relaciones de autoridad y los niveles jerárquicos de la Corporación, para establecer los grados de las competencias transversales y específicas de cada cargo.
- Es necesario conocer qué hace el trabajador, para determinar las habilidades y capacidades necesarias en la ejecución de sus responsabilidades, mediante el análisis de la descripción de cargos para diseñar el plan de capacitación y evaluación por competencias.

RECOMENDACIONES

Para preservar la ejecución del proyecto es recomendable:

- Impartir el plan de capacitación como parte del proceso de inducción para los nuevos trabajadores.
- Aplicar semestralmente la evaluación por competencias para evidenciar la apropiación de las habilidades y posibles planes de capacitación.
- Hacer uso del cuestionario para que sea una herramienta decisiva en la selección del nuevo personal.
- Contratar un coordinador de mercadeo y un coordinador de deportes que estén encargados específicamente de sus responsabilidades para el fortalecimiento de las respectivas áreas.
- Revisar y actualizar anualmente la documentación del sistema de gestión por competencias.
- Trazar objetivos por área para comparar y evaluar anualmente a través de indicadores el logro de estos y el desempeño del equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

¿Qué es el análisis funcional? {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.gestionhumana.com/respuestas/BancoPyR/Q/que_es_analisis_funcional/que_es_analisis_funcional.asp)

¿Qué es el desarrollo de la capacidad? {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (pppue.undp.2margraf.com/es/21_3.htm)

¿Qué es el método Desarrollando a Curriculum (Dacum)? {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.gestionhumana.com/respuestas/BancoPyR/Q/que_es_metodo_developing_a_curriculum/que_es_metodo_developing_a_curriculum.asp)

¿Sabe qué es la evaluación del desempeño laboral?, aquí le contamos su importancia. En: Portafolio (23, jul, 2016)

Adecuación persona puesto: clave del desempeño superior. En: Consulting Argavan {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (argavan.com/es/adequacion-persona-puesto-clave-del-desempeno-superior/)

ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Nueva edición. 2008.

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos aires: Granica, 2002.

ALTAMIRANO, Alex. “Plan de capacitación”. {En línea} {07 de noviembre de 2012} disponible en: (<https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>)

BARCELÓ, Juan Carlos “¿Qué es desarrollo de recursos humanos?”. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/que-es-desarrollo-de-recursos-humanos/)

BLANCO, Camila Gómez; MERCADO, Lucy Mendoza. Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED. Cartagena, 2013. Proyecto de grado (profesional en administración de empresas). Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas.

BUELVAS VILLA, Paola. "Métodos de evaluación del desempeño laboral". {En línea} {29 de julio de 2002} disponible en: (<https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>)

CABRAL ROSARIO, Jose Manuel. "RR.HH Formación de personal." {En línea} {04 de junio de 2013} disponible en: (<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>)

Certificación por competencias laborales. Disponible en:

CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Noé. "El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad)

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

COJULÚN CIFUENTES, María de los Ángeles. Competencias Laborales como base para la selección de personal. Quetzaltenango, 2011. Tesis (licenciada y psicóloga industrial/organizacional). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.

Competencias laborales. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277164_40preguntas.pdf)

Conductismo {En línea}. {01 abril de 2017}. Disponible en: (corrientespsicologicas.wikispaces.com/Conductismo)

CRUZ BUENO, Pedro Alexander. Competencias laborales: diseño y desarrollo de instrumentos para el proceso de evaluación por competencias del inspector de instalaciones eléctricas según lo establecido por el RETIE. Bucaramanga, 2009. Trabajo de investigación (magister en ingeniería eléctrica) Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas.

DÁVALOS GUERRERO, Cuauhtémoc; APARICIO VALVERDE, Mireia; GORJUP, María Tatiana. Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica. España, 2013. Contaduría y administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y Universidad Rovira y Virgili.

Definición de diagnóstico {En línea} disponible en: (<http://definicion.mx/diagnostico/>)

Definición de Inducción. {En línea} disponible en: (<http://conceptodefinicion.de/induccion/>)

Desarrollo de los recursos humanos. {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-de-los-recursos-humanos/)

Descripción análisis de cargos {En línea} disponible en: (<http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>)

ECHEVERRI, Jairo A. Modelo de competencias. Piedecuesta, 2008. Universidad Pontificia Bolivariana. Especialización gerencia del talento humano.

Emprende Pyme. “Tipos de capacitación”. {En línea] disponible en: (<http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>)

Estudio ManPowerGroup sobre escasez de talento 2012. {En línea}. {agosto de 2016} disponible en: (candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/577cf3004cd89b039519bdb640a80a8f/Estudio+ManpowerGroup+Escasez+Talento+2012.pdf?MOD=AJPERES).

FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall. 2006. Pág. 23

Formación de personal {En línea} disponible en:
(<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>)

FRIGO, Edgardo. “¿Qué es la capacitación?” {En línea}. {01 abril de 2017}
disponible en: (www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm)

GALLEGUILLLOS, Patricio. “Aprendizaje experiencial” {En línea} disponible en:
(<http://www.aprendizajeexperiencial.com/>)

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Concepción. “Aprender de la experiencia y competencias: aprendizaje y servicio.” {En línea}

HERNÁNDEZ BERNAL, Xiomara Andrea. “Diccionario de competencias”. {En línea}
disponible en:
(http://www.difementes.com/revista/20112/Que_es_Diccionario_de_Competicencias.html)

<http://www.sena.edu.co/oportunidades/trabajo/Paginas/Evaluacion-y-Certificacion-por-competencias-laborales.aspx>

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. (México, 1999), pp. 514-515.

La gran paradoja de nuestra era: la tecnología destruye empleo y fomenta la desigualdad. En: El Economista. (14 de Julio, 2013)

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Editorial Gestión 2000. 2003. P. 8

LÓPEZ, Yaniris. Tendencias en la Gestión Humana. En: Listin Diario. Santo Domingo, República Dominicana (20 de Septiembre, 2016).

MARTÍNEZ, Eduardo. MARTÍNEZ, Francisca. Capacitación por competencias. Santiago de Chile, 2009.

MATOS, Farides. "Evaluación del desempeño laboral". {En línea} {11 de marzo de 2013} disponible en: (<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>)

McClelland, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

Normalización de competencias laborales. Sitio web SENA.

Obando Millán, María Patricia Del V. Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado, 2009.

ORTIZ CASTAÑO, David. Los servicios sacaran la cara por las Pymes de Bucaramanga. En: Vanguardia. Bucaramanga, Colombia. (04 de Septiembre, 2014).

ORTIZ, Charria. "Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia" {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3308/5397)

Página web de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión.

PINTO VILLATORO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Ed. MacGraw Hill. p. 123-124

POLLO, Adrián. "Gestión por competencias" {En línea} disponible en: (<http://gestionporcompetenciasrrhh.blogspot.com.co/2012/10/diccionario-de-competencias.html>)

PRISING, Jonas. Encuesta de Escasez de talento 2015. {En línea}. {agosto de 2016} disponible en: (www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf).

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD, 1997).

ROJAS T, Juan Fernando. En América Latina muchos saben hacer lo que no se necesita saber. En: El Colombiano (21 de Agosto, 2016)

RUBIÓ, Tomás. ¿Qué es la gestión por competencias? En: La Vanguardia. (18 agosto de 2015).

RUEDA BOUILLON, Julián. El desarrollo de capacidades. Barcelona, 2014, pp. 6-7.

SEN, A., “Capital humano y capacidad humana”, Cuadernos de Economía, Vol. XVII, Núm. 29, 1998, pp. 67-72.

Sitio web de Colombia Aprende. La red del conocimiento

Sitio web Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia

Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA, 1993.

TORREALBA, Bernardo. VERA, Elizabeth. CORTÉS, Dennise. “Inducción: Proceso de Recursos Humanos” {En línea} disponible en: (http://inducciorrh.blogspot.com.co/)

TORRES CASTAÑEDA, María Camila; TORRES ORJUELA, Claudia Carolina. Capacitación por competencias laborales. Bogotá, 2010. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

WALTERS, H., "Capacity Development, Institutional Change, and Theory of Change", documento preparativo para el seminario Scrutinising Success and Failure in Development, Wageningen University and Research Centre, Noviembre 2007.

WIGNARAJA, Kanni. "Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

YTURRALDE, Ernesto. "Aprendizaje experiencial" {En línea} disponible en: (<http://www.aprendizajeexperiencial.com/>)

ZABALA., M. "¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS? Las competencias del profesorado universitario". Madrid, 2003.

ZAPATA, Lilian. "Modelo Integral Gestión por Competencias" {En línea} disponible en: (<http://www.ikarus-people.com/blog/?p=19>)

ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel. "Las competencias una visión teórico – metodológica". {En línea}. {01 abril de 2017} disponible en: (www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm)