

**PRÁCTICA DE LA GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS
REALIZADA EN UNA PYME**

Ps. PAOLA ANDREA DUARTE DUQUE

Ps. PAULA ANDREA GÓMEZ TORRES

Ps. EDISON ANDRÉS TAMAYO BAENA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Asesor temático:

JUAN CARLOS PÉREZ PIEDRAHITA

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN**

2010

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	iv
RESUMEN	vii
1. JUSTIFICACIÓN	1
2. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2.1 Historia de Industrias Plesco S.A	5
2.2 Misión.....	6
2.3. Visión.....	6
2.4. Valores.....	7
2.5. Organigrama.....	10
3. PROBLEMA	11
4. OBJETIVOS	15
4.1. General.....	15
4.2. Específicos.....	15
5. MARCO TEÓRICO	16
5.1. Gestión de recursos humanos por competencias.....	16
5.2. El enfoque por procesos se fundamenta en:.....	18
5.3. El concepto de competencia.....	19
5.4. La gestión de recursos humanos por competencias.....	20
5.5. Subprocesos de gestión de recursos humanos por competencias.....	23
5.5.1. Análisis/descripción de puestos y definición de perfiles de exigencias.....	23
5.5.2 Reclutamiento, selección.....	24
5.5.3. Bienestar Laboral.....	30
5.5.3.1. Gestión de Clima Organizacional.....	31
5.5.3.2. Incorporación o Inducción.....	32
5.5.3.3. Formación y desarrollo.....	33
5.5.3.4. Gestión del desempeño.....	35
5.5.3.5. Planes de carrera.....	36
5.5.4. Compensaciones (sistema de remuneración).....	37
5.5.4.1. Curva salarial.....	38
6. METODOLOGÍA.....	40
6.1. La investigación cualitativa.....	40
6.2. Población y muestra.....	41
6.3. Recolección de información.....	41
7. HALLAZGOS.....	42
7.1. Registro de las Prácticas del proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Pyme Industrias Plesco S.A.....	42
7.2. Descripción de Perfiles.....	43
7.3. Selección.....	45
7.4. Bienestar Laboral.....	47
7.4.1. Inducción.....	49
7.4.2. Formación.....	50
7.4.3. Evaluación del Desempeño.....	52
7.4.4. Planes de carrera.....	53
7.5. Compensaciones (sistema de remuneración).....	54

7.6. Mapa de Procesos.....	55
8. CONCLUSIONES.....	56
9. RECOMENDACIONES.....	58
10. BIBLIOGRAFÍA.....	60
CIBERGRAFÍA.....	62
ANEXO 1.....	63
ANEXO 2 (Independiente).....	66
ANEXO 3.....	67
ANEXO 4.....	70
ANEXO 5.....	71
ANEXO 6.....	75
ANEXO 7.....	78
ANEXO 8.....	80
ANEXO 9.....	81
ANEXO 10.....	82
ANEXO 11.....	84
ANEXO 12.....	86
ANEXO 13.....	88
ANEXO 14.....	90

INTRODUCCIÓN

En los años ochenta y noventa, la perspectiva funcionalista que hasta el momento había dado las pautas para la gestión del talento humano en las organizaciones, es paulatinamente sustituida por una perspectiva estratégica. Esto no sólo supuso la sustitución de la clásica jefatura de personal por la actual dirección de talento humano, sino que implicó un cambio filosófico, conceptual y de actuación, cuyas principales características según Pereda (2002, p. 44), son: 1) cambio de una posición reactiva hacia una proactiva, 2) cambio de una gestión basada en el desarrollo de funciones de manera aislada a una gestión integrada dentro de la estrategia general de la organización, 3) cambio de nivel funcional a nivel estratégico y 4) evolución hacia al enfoque de *competencias*.

Estos cambios, desde luego, se traducen para las organizaciones en una gestión más eficaz y eficiente del talento humano. Es por eso que el nuevo modelo tomó fuerza rápidamente en nuestro medio. Organizaciones de todo tipo lo implementaron, y el tema se hizo de dominio público. Sin embargo, existe poca documentación en lo que concierne a la implementación del modelo en las organizaciones de la ciudad de Medellín, sobre todo bajo la modalidad de trabajo de grado. De hecho, no existen antecedentes de un trabajo de estas características aplicado en pymes dedicadas a la producción y comercialización de artículos de plástico.

El presente trabajo de grado tiene por objetivo documentar el proceso de gestión del talento humano por competencias que practica Industrias Plesco S.A. Surge por dos razones principales: la necesidad de los ejecutantes del proyecto de realizar su trabajo de grado haciendo una aplicación en una empresa real, para graduarse como especialistas en psicología organizacional, y la necesidad de Industrias Plesco S.A. de documentar el proceso de gestión del talento humano por competencias que practica en el momento, el cual contribuye al logro de sus objetivos organizacionales y genera bienestar en sus empleados.

La metodología se apoya en estrategias que se derivan de la investigación cualitativa, para obtener y compilar información de tipo descriptivo y aplicativo, además del rastreo teórico que da soporte y validez a las prácticas encontradas en la información compilada. Se llevó a cabo en la ciudad de Medellín con la Directora de Gestión Humana de Industrias Plesco S.A., durante el año 2010.

Con miras a la certificación de calidad, a partir del año 2003, Industrias Plesco S.A. hizo un intento por documentar y evidenciar sus prácticas de gestión del talento humano. Sin embargo, estas prácticas (levantamiento de perfiles y algunos subprocesos), estuvieron en cabeza de directivos que poseían conocimientos muy generales de la gestión del talento humano, se basaron en el clásico modelo y hoy han sido actualizadas por su actual Directora de Gestión Humana.

Industrias Plesco S.A., en su empeño por hacer de la calidad, la productividad y la innovación los fundamentos de su competitividad, supo entender que las

personas son el principal recurso del que dispone para materializar esta visión. Con base en lo anterior reconoce que este trabajo de grado es una oportunidad para fortalecer su área de gestión del talento humano, para que ésta siga siendo uno de los ejes principales de su crecimiento sostenido.

Siguiendo a Martha Alles (2004, p.80), es posible afirmar que las actuales prácticas de gestión humana permiten a Industrias Plesco S.A. lograr que las personas que la integran se mantengan alineadas con la estrategia, y, además, desarrollar en dichas personas las capacidades necesarias a fin de que esta alineación sea la más efectiva y beneficiosa. Este trabajo pretende cumplir con el objetivo de generar un escrito para la empresa, que le permita tener debidamente documentados los procesos de gestión humana, es por eso que está hecho a la medida de Industrias Plesco S.A. Se pretende además, enriquecer el cuerpo teórico de la psicología organizacional en tanto constituye un ejemplo más de la aplicación de un modelo basado en competencias en una organización colombiana, y en particular en una pyme. Por esta razón, este trabajo constituye un nuevo aporte no sólo para Industrias Plesco S.A., sino para toda empresa que quiera aprender de ella e imitar sus prácticas exitosas.

El éxito de este trabajo se ve reafirmado por los siguientes factores: a) Factibilidad técnico-financiera, en tanto existen las condiciones y recursos materiales, físicos y financieros, suficientes y efectivos para el logro de los objetivos. B) Viabilidad, dado que se cuenta con el respaldo de los actores involucrados: Los Directivos y la Directora de Gestión Humana de Industrias Plesco S.A.

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene por objetivo documentar el proceso de gestión del talento humano por competencias para Industrias Plesco S.A. Surge por dos principales razones: la necesidad de los ejecutantes del proyecto de realizar su trabajo de grado, para graduarse como especialistas en psicología organizacional, y la necesidad de Industrias Plesco S.A. de documentar el proceso de gestión del talento humano por competencias, el cual contribuye al logro de sus objetivos organizacionales y genera bienestar en sus empleados. La metodología se apoya en estrategias que se derivan de la investigación cualitativa, para obtener y compilar información de tipo descriptivo y aplicativo, además del rastreo teórico que da soporte y validez a las prácticas encontradas en la información compilada. Se llevó a cabo en la ciudad de Medellín con la Directora de Gestión Humana de Industrias Plesco S.A., durante el año 2010. Para realizarlo se llevaron a cabo las siguientes actividades: análisis documental del direccionamiento estratégico, conferencias informativas y cartas personalizadas, entrevista abierta. Como resultado del trabajo, Industrias Plesco S.A. obtendrá la documentación de las prácticas encontradas en el proceso de gestión del talento humano, para que pueda remitirse a él cuando lo considere conveniente.

1. JUSTIFICACIÓN

La fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en las personas que la conforman. Se hace necesario replantear el trabajo, y exige que éste sea cada vez más intelectual y centre su importancia en los procesos de análisis y reflexión de la información, y con base en ello hacer más efectiva a la ejecución de las tareas. Además, dado que en el mundo laboral actual los cambios se producen rápidamente y con mayor intensidad, las personas se han convertido en el principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad. La razón estriba en que son las personas las que marcan la diferencia entre una organización y sus competidores, pues las diferencias entre los productos, la tecnología y el precio de unos competidores y otros son cada vez menores.

Si la competitividad de una organización está hoy en día depositada en sus personas, el proceso de gestión del talento humano constituye una herramienta necesaria para la administración de dicha competitividad. Es por ello que dicho proceso adquiere cada día mayor importancia dentro de las organizaciones.

Industrias Plesco S.A. es un ejemplo de organización que ha entendido el papel vital que desempeña el recurso humano en el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que, en esta organización, formalizar el proceso de gestión del talento humano se ha constituido en una verdadera necesidad. Así lo ha

reconocido su Gerente y así lo refleja en su direccionamiento estratégico, cuando menciona que uno de sus objetivos en cuanto al desarrollo humano es:

La consolidación de un proceso de gestión del talento humano desde el enfoque de competencias que sea acorde a las necesidades actuales de esta pyme, en tanto le permite, como organización, alinear las acciones concernientes a la gestión de su personal con sus planes y objetivos estratégicos, y favorece la adaptabilidad organizacional al cambiante entorno que rodea a las pymes nacionales.

En efecto, organizaciones como Industrias Plesco S.A. enfrentan actualmente diferentes retos que les obliga a redefinir su Visión, Misión, estructura, estrategias y procesos, para lograr mayores niveles de competitividad. El área de gestión del talento humano no es la excepción y está llamada a ser generadora de valor a través de los subprocesos: Selección, Formación, Bienestar Laboral y Evaluación de desempeño, entre otros. Haciendo caso a lo que dice Gallego en su libro “Gestión humana basada en competencias” a saber:

Esto supone la necesaria redefinición de su papel en la organización, lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado Funcionalista, que consiste en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes e implementar el modelo Estratégico, es decir procesos y acciones orientadas a contribuir al logro de los objetivos de la organización (Gallego, 2000, p.70).

Después de responder a la pregunta sobre la estructura del proceso de gestión del talento humano que practica esta pyme, es posible apoyarse en Pereda, Berrocal y López (2002, p.48-49), cuando mencionan cómo la alta aceptación del

enfoque de competencias en el mundo laboral actual puede explicarse al analizar las ventajas que aporta su adopción a las organizaciones:

- Se utiliza un *lenguaje común*, al hablar todos de comportamientos observables y evaluables, en lugar de referirnos a constructos e interpretaciones más o menos intangibles. De esta forma, se facilita la relación de la dirección de Recursos Humanos el resto de la organización.

- Se usa como predictor del comportamiento futuro de la persona su *comportamiento pasado*, entendiendo esta afirmación en el sentido de que una persona que ha sido capaz de actuar de una manera determinada en una situación concreta, será capaz de repetir dicho comportamiento.

- Permite *focalizar los esfuerzos* de todas las personas de la organización *hacia los resultados*, pudiéndose analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y, como consecuencia, desarrollar adecuados programas de mejora tanto personal como profesional.

- Facilita la *comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona*, ya que la definición de los contenidos del puesto se hace en función de los comportamientos que exige su correcto desempeño, y el perfil de la persona refleja cuáles de dichos comportamientos lleva a cabo la persona, y en cuáles presenta necesidades de mejora.

- Posibilita el necesario *enfoque integrador de la Gestión de Recursos Humanos*, ya que las competencias se convierten en la base de todas las actuaciones de

selección, formación, evaluación... que se llevan a cabo dentro del área.

- Permite la *evaluación de las actuaciones en Recursos Humanos* en la misma línea que la de las restantes áreas de la empresa, permitiendo conocer el valor añadido que proporcionan a la organización y superando una de las limitaciones tradicionales del área.

También es importante mencionar que este trabajo pretende impactar de manera positiva a la sociedad, en tanto posibilita la transferencia de conocimiento respecto del tema abordado, ya que puede constituirse en un recurso bibliográfico significativo y práctico para nuevos profesionales en el área de la Gestión del Talento Humano.

2. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Historia de Industrias Plesco S.A.

Industrias Plesco S.A es una pyme antioqueña, fundada por Antonio Escobar y Samuel Moldauer en octubre de 1986.

El señor Antonio Escobar, hombre de experiencia que gerenciaba la empresa Gacela S.A. y el señor Samuel Moldauer, quién trabajaba para una empresa de Plásticos en Perú llamada Importaciones Veto (Ya no existe), se conocen y después de nueve meses de negociaciones se asocian y nace la microempresa llamada “Plásticos especiales y compañía Ltda”. Unos meses más tarde, por razones legales y de marca, la empresa cambia de razón social y se nombra como la conocemos hoy “Industrias Plesco S.A”.

La empresa inició con cuatro personas, incluyendo a los dueños. Además no contaban con maquinaria, porque la idea inicial era comercializar y hacer procesos con terceros. A medida que pasaba el tiempo, los pedidos crecieron y también creció la cantidad de empleados, esto creó la necesidad de aumentar su personal, crear cargos y alquilar máquinas inyectoras en el extranjero. La primera máquina fue comprada en 1989, y año tras año se ocuparon de comprar máquinas de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado.

Los productos que posicionaron la empresa en el mercado estaban agrupados en dos líneas: una de hogar y otra de juguetería, esta última fue suspendida en el año 2006. En abril de 1987 facturaron por primera vez a su primer cliente, “Almacenes Éxito”. Desde ese día hasta hoy, Industrias Plesco S.A sigue siendo reconocida por su excelente línea de hogar.

2.2 Misión.

PLESCO existe para:

- Entregar a nuestros clientes funcionalidad y diseño en artículos para el hogar y la industria.
- Propiciar y apoyar en nuestros trabajadores su desarrollo personal integral.
- Cumplir cabalmente los compromisos con nuestros proveedores.
- Retribuir adecuadamente el aporte y el riesgo de nuestros accionistas.
- Ser respetuosos y colaboradores con la comunidad y el medio ambiente.

2.3. Visión.

En PLESCO pretendemos:

- Hacer de la calidad, la productividad y la innovación los fundamentos de nuestra competitividad, y mediante ello lograr un crecimiento integral,

sostenido, retador con prudencia, enfocado en la satisfacción del cliente, teniendo como objetivo primario el mercado nacional, y como complemento importante el mercado internacional.

2.4. Valores.

En PLESCO valoramos:

- El Desarrollo Personal Integral.

La tarea más importante para un ser humano es buscar y lograr la mayor realización posible en todas las dimensiones de su ser.

Estamos llamados a dar lo mejor de nosotros mismos y para ello es necesario desarrollar todas nuestras dimensiones existenciales: física, emocional, intelectual, espiritual, social.

Nos encaminamos a nuestro desarrollo personal integral cuando:

Hemos hecho la reflexión sobre cuál es el propósito de nuestra vida, cuáles son los valores que la orientan, cuáles nuestras fortalezas y debilidades. Con base en lo anterior hemos elaborado, y estamos desarrollando y evaluando, nuestro plan de vida.

- El Respeto y Buen Trato

El hombre es ser social por naturaleza, lo cual significa que nuestra vida está entretejida por la relación con los demás: somos seres relacionales.

La calidad de nuestra vida depende, decisivamente, de la calidad de nuestras

relaciones con los otros.

Esa calidad de la relación tiene su fundamento en el respeto y buen trato. Ellos son la base para construir una buena relación personal y comunitaria.

Hay respeto y buen trato cuando:

- Nos saludamos en el día a día
- Escuchamos activa e interesadamente al otro. No lo interrumpimos
- En las reuniones respetamos el uso de la palabra y no realizamos actos que desordenen o distraigan el curso de la reunión. Somos atentos y disciplinados.
- Nuestro tono de voz es afable.
- Nos aceptamos como diferentes, pero somos capaces de ponernos en el lugar del otro.
- En lugar de enjuiciar, descalificar e imputar intenciones, le expresamos al otro con claridad, en forma directa y cordial: nuestra opinión diferente; los sentimientos que producen en nosotros sus acciones, particularmente los sentimientos negativos.
- No hablamos negativamente del ausente.
- Nuestro vocabulario es decente.
- Respetamos y valoramos el trabajo del otro. No importa el área o el punto del organigrama en donde se encuentre la persona, su trabajo es importante porque hace parte de un conjunto, la empresa. Y frente al cliente externo, que es nuestro gran objetivo, es ella, la empresa, quien

finalmente cumple o no sus expectativas.

- Reconocemos nuestros errores y tenemos la humildad y la valentía de pedir excusas a quien se ofendió, o de conceder la razón a quien la tiene.

- El Trabajo Bien Hecho.

La calidad de nuestras acciones o actuaciones es de lo más revelador de nosotros como personas. No bastan las palabras; finalmente son nuestros hechos los que hablan por nosotros.

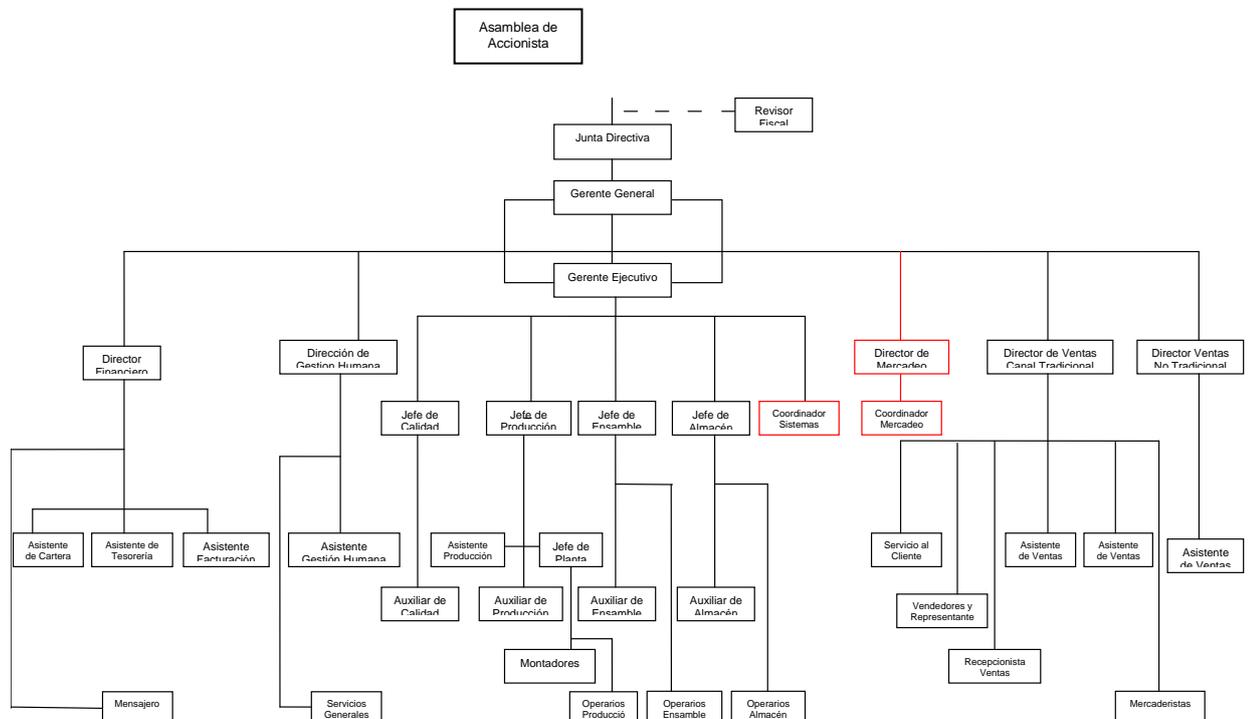
Es fundamental tener presente dos dimensiones del trabajo: la individual y la comunitaria. En una organización se requiere que ambos trabajos sean bien hechos, porque no se logran las metas colectivas sin un buen trabajo individual, pero tampoco los trabajos individuales bien hechos, por sí solos, garantizan el buen logro colectivo.

Nuestro trabajo es bien hecho cuando:

- Lo hacemos bien desde la primera vez.
- La calidad y la productividad del trabajo reflejan lo más y lo mejor de nuestras capacidades.
- Utilizamos el tiempo y los medios de labor a nuestra disposición en forma honrada y responsable.
- Lo realizamos como integrantes de un equipo de trabajo. Somos buenos coequiperos.
- Le exigimos a nuestro "proveedor" y le cumplimos a nuestro "cliente" con los requerimientos de nuestro "producto".

- Generamos la información, el producto, o el servicio que nos corresponde dar a otros en forma oportuna y confiable.
- Tratamos bien las cosas: materiales, equipos, instalaciones. Ellas son para nuestro uso o servicio; son el producto de un esfuerzo, tienen un costo.
- Aprovechamos al máximo la formación y la capacitación, conscientes de que es el medio para mejorar en lo personal y lo laboral.
- Participamos de forma activa y entusiasta en los cambios para mejorar nuestro desempeño individual y colectivo.
- El aseo y el orden están presentes en nuestro puesto de trabajo.

2.5. Organigrama.



3. PROBLEMA

Industrias Plesco S.A ha reconocido la importancia que tiene el Talento Humano que trabaja para ella, es por esto que siempre se ha ocupado de desarrollar actividades que generen bienestar a sus empleados; antes desde la intuición, ahora con el apoyo profesional de su Directora de Gestión Humana.

Hoy con 24 años de experiencia esta pyme nacida en Antioquia, cubre todo el territorio nacional y exporta a países de América latina como Ecuador, Honduras, Panamá, Venezuela, Costa Rica y Perú. Además, registra crecimientos anuales por el orden del 15 por ciento, cuenta con 118 empleados (84 directos – 34 temporales), tiene un portafolio de 180 productos y factura a 480 clientes dentro y fuera del país. Como respuesta al crecimiento sostenido que viene experimentando, actualmente construyen una sede propia en el municipio de Guarne, Antioquia.

Plesco S.A. no solo tiene buenos resultados económicos, sino además un gran componente social, hecho que ya fue reconocido a nivel nacional, al serle otorgado recientemente el premio Gacela MisiónPyme 2010, en la categoría de gestión del talento humano. Este Galardón, entregado por el Banco de Bogotá y la Revista +Misiónpyme, reconoce a las pymes de resultado superior en el país, que estimulen la competitividad, la incorporación de nuevas tecnologías, la innovación y el apoyo en formación del talento humano.

Para la versión 2010, 124 empresas se postularon, y 4 de ellas fueron galardonadas. Industrias Plesco S.A. obtuvo el reconocimiento en la categoría de Gestión del Talento Humano. Con 118 empleados, esta pyme desde sus inicios le ha apostado al desarrollo de sus empleados, sobre todo, a través de programas de bienestar laboral. Señalaba el gerente de la empresa en entrevista concedida al diario La República:

En todos los años que llevamos trabajando, nunca hemos tenido un problema laboral, y creo que eso se debe al hecho de que estamos convencidos de que lo más importante es contar con un recurso humano idóneo, responsable y con valores, además de que esté dispuesto a ponerse la camiseta.

Al leer su visión, es claro que Industrias Plesco S.A. está materializándola: “hacer de la calidad, la productividad y la innovación los fundamentos de nuestra competitividad, y mediante ello lograr un crecimiento integral, sostenido, con prudencia, enfocado en la satisfacción del cliente, teniendo como objetivo primario el mercado nacional, y como complemento importante el mercado internacional” (*Industrias Plesco S.A., manual de inducción, 2010*). Lo que también está muy claro para la gerencia de la empresa es que los buenos resultados que han conseguido en materia de crecimiento se deben, en gran parte, a la gestión y colaboración de su personal.

A nivel estructural, siguiendo a Mintzberg, Industrias Plesco S.A. puede ser ubicada en la categoría de estructura de burocracia mecanizada. A nivel de formalización, hay presión del entorno y gran interés de las áreas técnicas por formalizar procesos y estandarizar procedimientos. A nivel de especialización, hay

interés en la departamentalización y división del trabajo; la tendencia es a que cada empleado cada vez desempeñe una gama más limitada de tareas. A nivel de centralización, se observa una tendencia a la descentralización. Es decir, si bien la autoridad está centralizada verticalmente (las decisiones se toman en el nivel más alto), la departamentalización y estandarización hace que en los mandos medios surja una amplia jerarquía para liderar procesos y supervisar trabajo. Se crea así una autoridad informal que genera cierta diferenciación horizontal.

En efecto, el área de gestión del talento humano es el resultado reciente de este proceso de crecimiento que vive la empresa. Con motivo de la certificación de calidad, la empresa debió documentar las prácticas de gestión del talento humano, sin embargo, dicha formalización no estuvo estructurada a la luz del enfoque por competencias. Esto, sumado al acelerado crecimiento de la organización y el aumento del personal, motivó a la empresa para que finalmente, en septiembre de 2009, vinculara a una psicóloga con conocimientos y experiencia en la implementación del proceso de Gestión Humana basada en Competencias, para que asumiera el cargo de directora del área de gestión del talento humano. Ésta lideró el rediseño de algunos subprocesos del área y la formulación de la política de Gestión Humana: “Garantizar que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar los objetivos planteados, mediante mecanismos de fortalecimiento y potencialización del talento humano, con el fin de mantener estándares de alto desempeño que apunten a la permanencia y competitividad organizacional que permitan alcanzar los objetivos de la Compañía”.

Actualmente, su área de gestión del talento humano tiene el mismo nivel que las otras gerencias funcionales y reporta directamente a la gerencia general. Y tal como lo afirma Alles (2006, p. 44): “Para conocer los planes estratégicos, el responsable del área debe tener acceso a la máxima conducción. Si no conoce los planes estratégicos, no se le podrá pedir ni exigir que los recursos humanos los sigan”.

Dicha área no sólo se ocupa de las funciones de tipo administrativo en relación con el personal: la supervisión del personal de servicios generales y aseo, salud ocupacional, contratación y seguridad social; sino además de las funciones estratégicas de análisis de puestos, selección, bienestar laboral, inducción, formación y evaluación de desempeño. Sobre estas últimas se verá soportado el presente trabajo.

La gerencia de Industrias Plesco S.A. Manifestó su interés en apoyar la iniciativa del presente trabajo de grado, en el sentido de documentar las prácticas que en gestión del talento humano ya se ha hecho dentro de la organización. Dadas estas circunstancias, este trabajo de grado se planteó en sus inicios la siguiente pregunta:

¿Cuál es la estructura del proceso de gestión del talento humano que tiene Industrias Plesco S.A?

4. OBJETIVOS

4.1. General.

Documentar las prácticas que tiene el proceso de Gestión del Talento Humano en Industrias Plesco S.A.

4.2. Específicos.

- Documentar cada uno de los subprocesos de talento humano que se desarrollan en Industrias Plesco S.A a saber: descripción de cargos, selección, bienestar laboral, inducción, formación y evaluación de desempeño.
- Revisar y sugerir mejoras a las subprocesos de talento humano y los documentos que los soportan, con el fin de hacerlos más útiles para la gestión del área.
- Plantear sugerencias a posibles necesidades de mejora que se perciban en las prácticas antes mencionadas del proceso de Gestión del Talento Humano de Industrias Plesco S.A.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Gestión de recursos humanos por competencias.

Gallego (2000), distingue entre gestión del recurso humano desde una *perspectiva funcionalista* y gestión del recurso humano desde una *perspectiva estratégica*. (Gallego, 2000, p. 64). El primer caso limita el área de recursos humanos al cumplimiento de tareas desconectadas entre sí, pero generadoras de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional.

La perspectiva funcionalista es representada en la organización por la tradicional oficina de personal, que no reporta directamente a la gerencia general ni hace parte de la *dirección estratégica* de la organización, sólo se ocupa de las funciones de tipo administrativo en relación con el personal (nómina, contratación, prestaciones sociales), y hace parte del *equipo de gasto*, es decir son subprocesos que no aportan valor agregado a la organización.

La *perspectiva estratégica* es representada en la organización por el área de recursos humanos, que forma parte del primer nivel de dirección de la organización, y que tiene voz y voto a la hora de definir los objetivos y planes estratégicos de la organización, ya que hace parte del equipo de valor, es decir, constituye una unidad

de la organización cuyos subprocesos aportan valor agregado a la misma. Desde esta perspectiva, el concepto central es la gestión del recurso humano, basado en una metodología que sea pertinente a la estructura de la organización y a sus necesidades específicas que le permitan alcanzar los niveles de competitividad que se ha planteado.

Concebir el proceso de gestión de recursos humanos como un medio y no como un fin implica entender dicha gestión de forma integrada, de manera que sus objetivos y sus actividades se derivarán directamente de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

La adopción de la metodología basada en *competencias* facilita este planteamiento. Su centro está planteado bajo una perspectiva sistémica, pues asume que las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy deben trabajar integradas entre sí y alineadas con la totalidad de la estrategia empresarial.

La perspectiva estratégica de recursos humanos es reciente, comenzó en la última década del siglo XX, y constituye un cambio generado por la economía y por el devenir de los negocios. En efecto, fue necesario que el contexto externo de las organizaciones cambiara para que éstas se vieran obligadas a redefinir su Visión, Misión, Objetivos, Estructuras, Procesos y Calidad de los Productos, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas (Alles, 2006, p.18).

A la luz de estos cambios, muchas empresas ya han implementado esta nueva perspectiva y además de redefinir su direccionamiento estratégico, se ha puesto a la

tarea de implementar procesos y procedimientos que faciliten la gestión que realizan en todos los temas que les competen. Para el caso de este trabajo realizado en Industrias Plesco, se parte de la definición que hace Harrington H.J.: sobre la gestión por procesos:

...Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

5.2. El enfoque por procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como estrategas.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

5.3. El concepto de competencia.

La definición más utilizada en la Gestión de Recursos Humanos, es la planteada por Boyatzis (1982, citado por Pereda Marín, 2005, p.19), cuando define la competencia como una *característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente, en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.*

Las competencias son conductas observables, medibles, por lo tanto sujetas de comparación de acuerdo al nivel de desarrollo y necesidad de presencia en las actuaciones de una persona para ejecutar una labor específica de manera exitosa. Lo anterior le adjudica la característica que la factibilidad de desarrollo, es decir, pueden ser desarrolladas a través del aprendizaje que proporciona la experiencia.

Así es, se plantea que las competencias laborales se desarrollan por la adquisición de conocimientos específicos, sumados al reconocimiento de habilidades para el hacer, y además, por la presencia de elementos motivaciones

tanto intrínsecos, como extrínsecos. Todo interconectado y puesto en práctica en el diario vivir, en el campo laboral, y potenciado a través de la experiencia.

5.4. La gestión de recursos humanos por competencias.

La gestión por competencias surge de la necesidad de adoptar una visión de “sistema” en las prácticas que en el área, hasta entonces, se realizaban de manera individual, antes se abordaba cada práctica específica de manera aislada (selección, formación..), este modelo permitió identificar como el recurso humano, al que desde ahora llamaremos *Talento Humano* puede entrar a ser facilitador de procesos que son interdependientes entre sí, y que hacen parte de un conjunto de estrategias que posibilitan el logro de objetivos organizacionales, a través del desarrollo integral de personas.

Este objetivo es el que le da el valor agregado a la metodología. Es aceptar y comprender como el desempeño del ser humano está alimentado por varias dimensiones: el ser, el saber y el saber hacer, tres dimensiones que componen la concepción de integralidad de la persona, antes vista como un instrumento generador de dinero; hoy reconocida como un *Talento* que por medio de conocimientos, habilidades y motivación puede ser en gran medida un generador de valor, tanto para una organización, como para una sociedad.

Es cierto que estas prácticas se tornan más complejas, porque no se permite la utilización de perfiles, técnicas, instrumentos y programas estandarizados, el trabajo de gestión por competencias en el área de Talento Humano tiene en cuenta que

dentro de una organización podrán existir competencias que estarán presentes en todos los trabajos o cargos que posea la organización (*competencias estratégicas*), y que además cada cargo, con base en sus objetivos, funciones y contexto, exigirá también, unas *competencias específicas*.

Es la adopción del concepto de competencia y la necesidad instaurada de medir el nivel de desarrollo, que tiene una persona, de una competencia específica, lo que se convierte en el cimiento de la Gestión por Competencias, ya que al emitir un juicio de valor por causa de la presencia o ausencia de estas en las personas, se hace necesario diseñar una estrategia que además de ser coherente con el modelo, sea eficaz y facilite la disminución de brechas en el ejercicio comparativo entre perfiles deseados por las organizaciones, y los perfiles ofrecidos por las personas.

Seleccionar a las personas idóneas para trabajar en una organización es sólo el principio y lo que enmarca en una sola línea toda la Gestión del Talento Humano de manera coherente, es decir, al exigir que las personas tengan ciertas competencias para ingresar a la empresa, hace que esta última cree unos medios para medir, monitorear y potenciar la presencia y nivel de dichas competencias en las personas que trabajan en ella.

En referencia directa hacia la práctica coherente del modelo, la empresa se ve en la necesidad de crear *programas de formación* que posibiliten la permanencia, potencialización y desarrollo de competencias en sus empleados, esto la lleva directamente a diseñar herramientas que permitan evaluar el nivel de desarrollo y la influencia directa de estas en el desempeño del empleado, lo que llamamos

evaluación de desempeño.

A partir del ejercicio anteriormente nombrado se desprende una diferenciación entre un empleado y otro, es decir, con esto se evidencia como no todos los empleados realizan el mismo aporte a la empresa, y que a demás ese aporte tiene exigencias diferentes en términos de conocimientos, habilidades y competencias, lo que crea la necesidad de plantear un mecanismo que realice un reconocimiento igualmente diferencial al empleado, de acuerdo al aporte que este haga con su desempeño al logro de resultados, a este proceso lo llamamos *compensación*, bajo este subproceso a parecen los salarios diferenciales, beneficios extralegales, entre otros.

Todo ser humano, independiente del contexto en el que se encuentre, necesita tener motivaciones extrínsecas que le soporten y/o refuercen sus comportamientos, para que consecuentemente se alimenten sus niveles de satisfacción, y quieran conservar y mejorar el nivel de desempeño en un rol o labor ejecutada. Con base en lo anterior, y basada en el modelo de competencias, la empresa al valorar ese aporte que le generan las personas puede idearse un sinnúmero de formas de incentivar y de facilitar la percepción de bienestar en sus empleados, lo hace a través del subproceso de *bienestar laboral*, este subproceso ha de garantizar que el paso del empleado por la empresa sea una oportunidad de crecimiento laboral y personal, en él se agrupa lo que se relaciona con inducción, formación (del cual hablamos anteriormente y el cual incluye capacitación y entrenamiento), la gestión del clima laboral, la gestión del cambio, las fiestas de integración, los auxilios educativos, la elección del empleado del mes, plan de carrera, retiro laboral

asistido...Todo lo que la imaginación le permita y que sea factible de ejecución, con el firme propósito de cumplir con el objetivo antes planteado.

Como puede verse la Gestión por Competencias es un proceso sistémico, en donde un subproceso se hila directamente con el otro, si bien todos los subprocesos que lo componen tienen técnicas y reglas generales y particulares que son de interés para todo aquel que se acerque a este trabajo, es importante aclarar que en aras de cumplir con los objetivos del mismo, nos limitaremos a ampliar aquellos subprocesos que se han llevado a cabo en la pyme Industrias Plesco S.A.

5.5. Subprocesos de gestión de recursos humanos por competencias.

Hemos dicho que el enfoque por Competencias permite que el área de Talento Humano contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes subprocesos que la componen, veamos en la práctica como es su aplicación:

5.5.1. Análisis/descripción de puestos y definición de perfiles de exigencias.

Para lograr la contribución de la que se habla en el párrafo anterior se hace necesario iniciar el desarrollo del proceso con un estudio, análisis y descripción de las necesidades que posee la organización, y que atañen directamente a talento humano. Entre ellas, las necesidades de proveer a la organización de personal idóneo para cada cumplir con las exigencias de cada cargo o puesto de trabajo

existente. Se le llama *puesto de trabajo* a “los objetivos, funciones y áreas de responsabilidad que debe asumir la persona que lo ocupe” (Pereda Marín, 2005 p.48). Una vez se dispone de las descripciones de los puestos, el siguiente paso es elaborar los *perfiles de exigencias* de los mismos. Que se definen como el “conjunto de competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad” (Pereda Marín, 2005 p.51).

En las distintas fases de este subproceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ocupe el puesto para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias organizacionales. Es decir, el enfoque de competencias no hace énfasis en el contenido del puesto, sino en una elaboración clara de lo que el puesto debe producir como resultado.

5.5.2 Reclutamiento, selección.

Según Chiavenato¹ El reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendientes a identificar y/o atraer candidatos idóneos para cumplir con las diferentes funciones y responsabilidades específicas que tiene una organización, con base en lo anterior se puede decir que es el modo adecuado de iniciar la selección de las personas más aptas con relación a un perfil de exigencias preestablecido e incorporarlas a la vida organizacional.

¹Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000

El criterio principal para seleccionar al personal será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Se trata de comparar el perfil de exigencias del puesto con el perfil de competencias de la persona, la adecuación entre ambos perfiles determinará la elección o el rechazo del postulante.

Para llevar a cabo el ejercicio comparativo se plantea que la mejor forma de hacerlo es a través de una evaluación que consiste en someter a las personas a pruebas de simulación de situaciones cotidianas, para que resuelvan problemas igualmente cotidianos. Esto posibilita observar y describir comportamientos específicos que terminan siendo el insumo argumentativo para predecir la posible tendencia de actuación de la persona evaluada en un contexto dado.

Al introducir el enfoque de competencias en la Gestión del Talento Humano, se evidencia que factores como la edad y el sexo, pierden importancia, ya que son las competencias y el nivel de desarrollo de las mismas, que demuestre tener el candidato, lo que ha de convertirse en los argumentos para predecir de manera efectiva si el desempeño de la persona en el cargo para el cual esta postulado será o no será exitoso. Además, este enfoque permite captar a la persona que más se ajuste no sólo a las necesidades del puesto, sino también a la organización en su conjunto.

Para cumplir su propósito este componente requiere que los diversos perfiles de competencias asociados a los cargos que deben ser cubiertos, estén claramente definidos y actualizados, a fin de satisfacer los requerimientos de personal. Así

mismo, provee información a los componentes de desempeño y desarrollo de personas, encargados de continuar el ciclo de cualificación del individuo en relación con los requerimientos de la organización.

A continuación se describen las técnicas que según Chavenato Idalberto, sirven para recoger la información que luego nos va a permitir identificar y evaluar si se posee o no determinada competencia o en qué grado o nivel se encuentra de acuerdo al Diccionario de Competencias establecido por la empresa:

Entrevista: Esta técnica es la más antigua y utilizada, en la cual se practica el método socrático, cabe anotar que toda entrevista debe ser preparada según el objetivo de la misma, no sin antes conocer el curriculum vitae (hoja de vida) del candidato, además no debe olvidar tomar nota que le sirva de soporte para la elaboración de un informe final sobre la misma.

Entrevista o prueba Técnica: Cómo su nombre lo indica tiene el objetivo de indagar por los conocimientos técnicos que el candidato posee para tener un óptimo desempeño en el cargo, esto puede lograrse a través de entrevistas hechas por expertos en el tema específico o mediante una prueba escrita que valide y sea garante de que dicho candidato es competente técnicamente para desempeñar el rol. Esta prueba ha de ser eliminatoria, es decir, aquellas personas que no superen dicha prueba con un puntaje mínimo, saldrán del proceso de selección.

Lo anterior obliga a que este momento del proceso de selección tenga un diseño bien estructurado de manera tal que se vea como soporte efectivo del proceso.

Entrevista personal: Esta entrevista es de suma importancia, ya que posibilita un acercamiento entre el candidato y su jefe inmediato o gerente de la empresa, además permite que ambas partes realicen el ejercicio de contrastar sus expectativas e identificar si éstas conversan entre sí, expectativas respecto al salario, horario de trabajo, prestaciones, entre otros. Igualmente es la oportunidad para evidenciar si se genera empatía entre las personas (candidato y jefe), que si todo sale bien, en el futuro próximo serán compañeros de trabajo.

Las preguntas son de corte personal, es decir se indaga por tres aspectos: familiar (quiénes componen su familia, qué hacen esas personas...), laboral (recuento de la experiencia laboral) y personal (proyectos, conocimiento de sí mismo).

Entrevista basada en competencias: Esta técnica se hace a través de preguntas “flash-backs”, son aquellas que indagan por comportamientos pasados en situaciones específicas, las cuales han sido vividas y nombradas por el mismo candidato, para tener una guía de cómo construir estas preguntas. El señor Ansorena comparte una guía que puede servir de modelo para construir dichas preguntas (pag 195). También puede utilizarse la entrevista de incidentes críticos, en la cual se plantean situaciones problema que el candidato deberá resolver y justificar su respuesta.

La experiencia de algunos psicólogos ha permitido comprobar cómo las personas en este tipo de entrevista pueden intentar entregar las respuestas que creen son las

esperadas según el deber ser, sin embargo, es la experticia y habilidad del entrevistador lo que menguará el margen de error. Anexo

Método de evaluación situacional o “Assessment Center Method”: Esta técnica aparece en España en los años 70’, poco a poco y quizás por la recesión económica en ese momento, perdió fuerza en los años 80’, la cual se recupera y fortalece a partir del año 1991, y hasta hoy cada vez más. El señor Ansorena Cao en su libro “15 pasos para la selección de personal con éxito” habla de cómo esta técnica se desprende de la psicología del comportamiento, y permite observar, clasificar y evaluar con precisión el comportamiento que tienen las personas al enfrentarlas a situaciones específicas, esa precisión posibilita hacer una predicción de cómo será su comportamiento futuro al realizar tareas que pueden ser críticas en un puesto de trabajo (pág. 95).

Con respecto al tema, en este momento puede encontrarse en distintos medios una gran variedad de situaciones reales e hipotéticas que pueden ser aplicadas, y que facilitan el desarrollo de esta práctica, incluso con un planteamiento que difiere en el grado de dificultad, según las competencias y el nivel que requiere de ellas el perfil solicitado.

Pruebas psicotécnicas o psicométricas: Estas pruebas se basan en muestras estadísticas y estandarizadas según el contexto, resultan ser un gran apoyo para la selección de personal por tres razones, 1) posibilitan hacer un diagnóstico para el desempeño por los resultados que ofrece, 2) tienen validez, porque confrontan con exactitud la variable humana que se quiere medir y 3) Con su grado de precisión

muestran consistencia en la medición, lo que disminuye las discrepancias por percepciones personales. (pag. 126-127, de Chiavenato). En la actualidad se puede acceder a cierta variedad de pruebas de aptitud, de inteligencia, de personalidad, de motivación, incluso, de valores.

Visita domiciliaria: Esta técnica es relativamente nueva, nació de la necesidad de ampliar y verificar información personal de los candidatos de un proceso de selección, toma en cuenta la composición del núcleo familiar, nivel socioeconómico del individuo, distribución de espacios sociales, análisis del entorno familiar y social, conducta personal y familiar.

Es importante que sea practicada por profesionales especializados en el análisis de información, que además tengan entrenamiento en la observación de la conducta humana, estas características dan cuenta que los profesionales más idóneos para realizarlas son los psicólogos o los trabajadores sociales.

Cabe anotar que el candidato debe ser avisado previamente sobre la visita que se le hará, y que se le advierta sobre la importancia de que estén presentes todos los miembros de la familia.

Verificación de referencias laborales: Esta técnica está en la misma línea que la anterior, ya que permite cotejar información suministrada por el candidato sobre su desempeño laboral en otras empresas y contextos. Es importante tener claro que esta técnica combina la objetividad que dan los hechos y datos, con la percepción de la persona que suministra la información.

Se recomienda que esa persona sea el jefe inmediato que tuvo o tiene esta persona, y que se realice una conversación guiada que indague por comportamientos específicos de la persona, además de las fortalezas y necesidades de mejoramiento que él como jefe percibió.

Por el componente de subjetividad que tiene se recomienda que esta fase del proceso de selección tenga un puntaje mínimo dentro del ponderado del mismo.

5.5.3. Bienestar Laboral.

El término Bienestar Laboral ha sido abordado para designar

...el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades económicas, sociales y culturales de los trabajadores y empleadores, que influyen como elemento importante dentro de la organización a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social. (VIGOYA: 2002:25).

El Bienestar Social Laboral, se puede entender como el sentido de bien – estar que poseen los trabajadores de una determinada organización, y depende de la percepción que éstos tienen de que sus necesidades básicas han sido satisfechas, es decir, que las condiciones económicas, físicas, biológicas, sociales y culturales con las que cuenta les posibilitan una buena calidad de vida.

En este subproceso se puede encontrar:

5.5.3.1. Gestión de Clima Organizacional.

Según Reichers, A. E. & Schneider, B. (1.990). *Climate and Culture: An evolution of constructs* el clima organizacional son “*las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales*”.

En esta misma Fernando Toro en su libro “Clima Organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (2009), dice que se trata de un proceso perceptivo individual, y que numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Por razones como las que se enumeran a continuación, es importante realizar el estudio y la gestión del clima organizacional al interior de la empresa de hoy: a) Facilita la productividad del grupo y de la organización, b) Promueve el sentido de compromiso del personal; c) Promueve la tolerancia hacia los inconvenientes del cambio y de trabajo; d) Promueve la satisfacción laboral del personal; e) Promueve una imagen positiva de empresa; f) Se asocia con la satisfacción de los clientes por los productos o servicios de la empresa; g) Es un indicador de calidad de vida, entre otros.

5.5.3.2. Incorporación o Inducción.

Es la segunda fase del proceso de socialización de una empresa (según Robbins), antes esta la fase de pre-ingreso, y luego la fase de metamorfosis. La inducción es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los empleados en la organización, en los cometidos del puesto y presentar a otras personas con las que trabajarían, se inicia cuando el individuo es notificado de su aceptación como nuevo integrante de la compañía, desde este momento el nuevo trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad. Generalmente se utiliza el periodo de prueba para suministrar al recién llegado información sobre los reglamentos, instalaciones, descripción del cargo, programas, beneficios y servicios de la empresa. Durante esta etapa se hace la presentación formal del nuevo empleado al resto del personal de la empresa.

El proceso de inducción beneficia tanto al trabajador como a la organización, al propiciar un comportamiento similar de sus miembros, facilitando su comunicación, reduciendo conflictos y exigiendo menos supervisión y control.

Reduce costos de La puesta en marcha: Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Este periodo de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada.

Reducir el estrés y la ansiedad: El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas bien, y necesita probarse a sí mismo que puede rendir. Aquí se la dice al nuevo empleado lo que se espera de él.

Reducir la rotación de personal: Sentimiento de ineficiencia y poca aceptación puede generar la idea de cambiar de empleo, una orientación adecuada puede reducir los índices de rotación de personal.

Ahorra tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo: Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Es importante recordar que los empleados de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización.

5.5.3.3. Formación y desarrollo.

Al comparar los perfiles de exigencias de los puestos con los perfiles de competencias que tienen las personas, surgen necesidades de formación y desarrollo, a las cuales se le llaman brechas, es decir, lo que la persona ofrece en su desempeño no alcanza el nivel que el cargo requiere, y es el área de Talento Humano la responsable de aminorar las brechas que hayan sido identificadas. Es aquí cuando aparecen los procesos de formación, capacitación y desarrollo. Tal como lo afirma Gallego (2000), los programas de capacitación y desarrollo deben ser abiertos y flexibles, siempre orientados a ajustar su oferta a las necesidades (presentes y futuras), tanto individuales como organizacionales, de tal manera

que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva".

En efecto, este enfoque permite, en la práctica, que los programas de formación, capacitación y desarrollo sean diseñados según las necesidades identificadas, y que estén orientados a desarrollar las competencias que cada persona requiere para tener un desempeño exitoso en el proceso que labora.

Para realizar el diseño efectivo de un plan de formación es importante tener en cuenta lo que dice Claude Lévy – Leboyer en su libro “Gestión por Competencias” (pag131) que “el desarrollo de competencias no supone una relación de autoridad entre quienes defienden las necesidades de formación y quienes se someten a ella”, es decir, para promover dicho desarrollo, es necesario que ambas partes compartan una visión de ganancia y una actitud de colaboración con el objetivo principal de contribuir al cumplimiento de la misión empresarial, también Leboyer explica que es indispensable tener en cuenta los diferentes métodos de aprendizaje que las personas asimilan, lo que obliga a que ese plan no sea diseñado de manera sistemática, y que además se debe tener en cuenta cómo es que ese desarrollo de competencias se potencia a través de la puesta en práctica, a través de la experiencia. Con base en esto se puede inferir que no basta con planear algunas sesiones, conferencias y demás métodos de transferencia de conocimiento, sobre un tema o competencia específica, impartidas aisladamente lo que ha de garantizar el logro de los objetivos de los planes de formación y desarrollo. Sino que es la posibilidad de poner en práctica lo que la teoría propone, unida a la motivación intrínseca y extrínseca del individuo con la

capacidad necesaria, lo que ha de favorecer la potenciación de competencias individuales, es decir, tiene mayor probabilidad de que esto se logre a través de el aprendizaje que proporciona la experiencia.

5.5.3.4. Gestión del desempeño.

Desde el enfoque de competencias el desempeño se evalúa y se gestiona, es así como Gallego (2000) distingue entre evaluación del desempeño, asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial, y la Gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Este trabajo quiere abordar más específicamente el tema de la *Evaluación del Desempeño*, el cual se refiere a los sistemas de medición periódica y sistemática de los comportamientos de los empleados, lo que hacen en su trabajo y puede ser observado, para ser comparada con las actuaciones establecidas en el perfil de exigencias del puesto. Lo que desemboca en la Retroalimentación de la Gestión.

Con base en lo anterior, y desde el enfoque de competencias es necesario, cotejar las características del puesto y sus requerimientos, perfil de exigencias, con la formación académica y profesional, así como el perfil de competencias ofrecidas por la persona, para que se desprendan los planes de acción tanto de los aspectos positivos (para desarrollar potencial) como de los aspectos negativos (para corregir deficiencias), demostrados por las personas.

Alexander Trejos, en su libro "Selección por Competencias" (pag 64) plantea que es necesario tener en cuenta cinco condiciones básicas para evaluar el

desempeño de los empleados: a) **Validez** del método, el cual debe ser efectivo en la recolección de la información pertinente que se necesita para realizar la evaluación, b) **Autenticidad** que permita tener la seguridad de que la información recogida pertenece a la persona evaluada, c) **Suficiencia** en la cantidad de información obtenida para dar una calificación objetiva, basada en hechos y datos, d) **Justicia** en la medición al utilizar estándares similares para cada nivel y e) **Aceptación** tanto de los empleados, cómo de los empleadores y demás personal que participe en este subproceso de los métodos y criterios practicados y tenidos en cuenta para realizar la evaluación.

5.5.3.5. Planes de carrera.

También denominado *Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión*, tiene como objetivo preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos de de mayor nivel. Lo que impacta de manera directa la automatización organizacional y posibilita la movilidad de personas, y consecuente movilidad de estilos de trabajo que pueden llegar a oxigenar a la empresa y promover el desempeño de alto rendimiento. (Gallego, 2000, p. 67).

Si bien, el diseño de un plan de carrera puede estar catalogado como un subproceso, en la práctica actual de las empresas, más específicamente del área de Talento Humano, se le ve como un elemento integrador del subproceso de Bienestar Laboral, incluso en algunas empresas hace parte de una decisión

administrativa en la cual poco o nada se tiene en cuenta al área de Talento Humano.

5.5.4. Compensaciones (sistema de remuneración).

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable (Gallego, 2000, p. 68).

Lo anterior indica cómo este subproceso bajo el modelo de competencias se enfoca en la persona no en el puesto.

La teoría indica que puede haber dos tipos principales de pago bajo este sistema: 1) Un sueldo base típicamente basado en las habilidades de la persona, 2) Un pago variable o incentivos, adicionados al sueldo y los cuales son en riesgo,

usualmente relacionados con el logro de metas, área o empresa.

Sin embargo, en la práctica las pequeñas y medianas empresas (Pyme), tienen en cuenta la capacidad financiera que poseen para dar respuesta a este subproceso, en consecuencia plantean una curva salarial y formas de compensación con base en el análisis de la capacidad financiera, y no con base en el deber ser que plantea la teoría. Cabe anotar que el área de Talento Humano si bien tiene como misión velar por las personas que trabajan en la empresa, también es llamada a ser socio estratégico de la organización, y su responsabilidad en este caso es lograr conciliar bajo la premisa o estilo gana-gana estos dos puntos coyunturales que hacen parte de su misión.

5.5.4.1. Curva salarial.

El salario es toda retribución que una persona recibe por la prestación de un servicio. Está considerado como un satisfactor de necesidades primarias, más no como un motivador, ya que, si bien tener un buen salario no es suficiente para que el empleado esté motivado, si es seguro que tener un mal salario o más bajo en relación al mercado, si baja la motivación de éste, y en ocasiones también baja su desempeño y consecuentemente la productividad del mismo.

Es por esta razón que es de vital importancia construir la estructura de sueldos de una empresa, con base en las características que tienen los cargos, es decir, con argumentos válidos y justos que den cuenta de que existe una de

una curva salarial equitativa según en el nivel del cargo (esta característica es la más común), el cual puede ser directivo, profesional, técnico o asistencial, el cual permite identificar del grado de responsabilidad que tiene la persona que lo ocupa, y/o según las funciones y dedicación horaria, las cuales varían según la necesidad que tenga la empresa, por ejemplo. Sergio Vadillo (2005).

6. METODOLOGÍA

6.1. La investigación cualitativa.

Investigar es un flujo de trabajo que evoluciona en el curso de un proyecto, cada uno de los tipos de trabajo (recolección, análisis, interpretación) implica escogencias y decisiones con respecto a la utilidad de procedimientos.

El presente estudio es una actividad de tipo investigativo, realizado para acceder al título de Especialista en Psicología organizacional, que además pretende abrir caminos para la motivación de los futuros psicólogos en el trabajo con organizaciones.

Se hizo una descripción de las prácticas realizadas en la Pyme, desde la investigación cualitativa. Este “tipo de investigación produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”. Lo que hace es describir situaciones y eventos, especificando las propiedades importantes de los mismos, luego de ser sometidos al análisis.

Se plantea ésta como una investigación de tipo descriptivo porque se hace toda una presentación de la estructura y características de un proceso que se ha diseñado y aplicado, además, porque para ese efecto se recurre a la identificación de categorías o aspectos que desde el punto de vista cualitativo corresponden a cada uno de esos elementos, partes, fases o funciones de la gestión humana en la organización.

6.2. Población y muestra.

La Directora de Gestión Humana de Industrias Plesco es la población esencial de esta investigación ya que a partir de la información que suministro, y las experiencias de la aplicación del Proceso de Gestión del Talento Humano se consolida el siguiente trabajo.

Es preciso mencionar que en algunos momentos se recurrió a la Jefe de calidad y al Gerente general para validar y complementar la información recolectada.

6.3. Recolección de información.

Para la recolección de la información se utilizó la Entrevista abierta, la cual tiene amplia libertad para las preguntas o para las intervenciones permitiendo toda la flexibilidad necesaria para cada caso particular.

Considerada de esta manera, la entrevista abierta posibilita una investigación más amplia y profunda de la situación investigada.

Así mismo, se recurrió a los diferentes archivos de la empresa que contenían la documentación de los procesos de Gestión humana y demás procesos de la empresa.

7. HALLAZGOS

Los siguientes hallazgos se obtuvieron a partir del análisis documental de los archivos consultados en la empresa sobre los procesos de Gestión humana, así como de la validación a través de entrevistas abiertas principalmente con la Directora de gestión humana.

7.1. Registro de las Prácticas del proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Pyme Industrias Plesco S.A.

Para iniciar el diseño y práctica del área de Gestión Humana basada en competencias, la Directora de Gestión Humana realizaron varias reuniones con el comité de gerencia (Dir. Financiera – Gestión Humana - Ventas- Gerencia General y Ejecutiva y Jefe de Calidad), para hacer una revisión y análisis del direccionamiento estratégico, es decir, de la misión, la visión y valores corporativos de la empresa, a partir de allí se construyó un Manual o Diccionario de competencias (Ver Anexo 2), las cuales deben estar presentes en cada persona que trabaje dentro de ella, de acuerdo al cargo que ha de realizar, está planteado competencia por competencia cada una de ellas con una definición general y descriptores que son tenidos en cuenta para elaborar los perfiles de cargo, que además. Dichas competencias deben contribuir al desarrollo de la misión y al cumplimiento de la visión que la empresa plantea. Esta herramienta se

convierte en el eje y referente fundamental para cada subproceso de gestión humana que se realice dentro de la empresa.

Para cumplir con el segundo objetivo planteado en este trabajo de grado, y apoyados por Industrias Plesco S.A, nos disponemos a compartir cada uno de los subprocesos que el área de Talento Humano de la empresa practica actualmente, y para ser fiel a ese paso a paso les compartimos la información, tal y cómo aparece en los formatos de calidad que posee la empresa.

7.2. Descripción de Perfiles.

Como lo señala Pereda y Berrocal (2005), la elaboración de los *perfiles de exigencias* de los puestos es el punto de partida de las distintas actividades dentro de la gestión de recursos humanos. Es también el punto de partida en la implementación de un proceso de gestión del talento humano por competencias.

Este proceso se realiza con cada cargo que posee la empresa, y cada vez que se modifican responsabilidades o se crea un nuevo cargo, tiene como guía el Instructivo de descripción de Cargo donde se describe de la siguiente manera:

- Se define el nombre, el objetivo, el alcance y la responsabilidad del cargo de acuerdo al proceso que pertenece.

- Se da respuesta a las preguntas: ¿Qué hace? ¿Frente a qué procesos? ¿Cómo

se hace? y ¿Para qué lo hace?

- Se plantean las responsabilidades en orden de importancia para el cargo.

- Se definen las competencias técnicas y comportamentales que necesita tener la persona que ha de ocupar el cargo (formación básica, conocimientos específicos, experiencia previa, tipo de clientes con los que se relaciona y los Conocimientos Específicos: Señalar los del saber y los del hacer).

- Se consulta el manual de competencias y con base en las competencias que plantee y las exigencias del cargo se selecciona las competencias y el nivel requerido de cada una de ellas para el cargo a describir. Ejemplo. El cargo de *Jefe de Planta* requiere de la competencia de *Trabajo en Equipo en nivel 3*, (esto indica remisión directa al manual para tener claridad de la información).

- Se describen los recursos por los cuales responde; se debe especificar todo lo que este a su cargo, ya sean materiales, dinero, información o personas.

- Por último, se explicitan las Condiciones de trabajo, medio ambiente y riesgos a las que se ve expuesta la persona que desempeña el cargo.

Para la realización de las Descripciones de cargo se usa el Formato de Descripciones de Cargo (Ver Anexo 3).

7.3. Selección

El proceso de Selección se inicia cuando un jefe de área identifica la necesidad de una vacante y presenta a Gestión Humana el Formato de Solicitud de Selección (Anexo 4).

Se inicia la fase de reclutamiento a través de fuentes internas o externas, se debe tener en cuenta que se tiene una política de exclusión; “No se deben incluir en los procesos de selección personas con parentesco; 1º, 2º, 3º y 4º grado de Consanguinidad: Hijos, padres, hermanos, abuelos, nietos, sobrinos, tíos, primos. 1º y 2ª grado de Afinidad: Esposo (a), Compañero (a) Permanente, suegros y cuñados. Las excepciones y preexistencias serán analizadas por la Gerencia y la Dirección de Gestión Humana”.

La Dirección de Gestión de Humana junto con el jefe inmediato de dicho cargo, realizan la preselección por medio de análisis de hojas de vida de candidatos que cumplan en mayor grado con las competencias (Educación, Formación, habilidades y experiencia apropiadas) requeridas para el cargo solicitado.

La Dirección de Gestión Humana y el jefe inmediato del área solicitante son responsables de realizar las entrevistas técnicas y por competencias de los candidatos preseleccionados para verificar que el candidato pueda cumplir con el perfil que se requiere y las conclusiones son consignadas en el Formato de Concepto de Entrevista. (Anexo 5).

Después de realizar el filtro de entrevistas la Dirección de Gestión Humana y

el jefe Inmediato, evalúan las competencias de los candidatos a través de centros de valoración (según el cargo) y pruebas psicotécnicas, según el caso y las circunstancias esta fase es contratada con proveedores externos, estas pruebas son eliminatorias.

El proceso continúa con aquellos candidatos cuyos resultados han obtenido el mayor ajuste en formación y competencias, al cargo que los ubique en un nivel adecuado.

En algunos casos se procede a una entrevista final con la Gerencia, de acuerdo al nivel y responsabilidad del cargo.

A los candidatos externos preseleccionados se les realiza una visita domiciliaria y debe quedar consignada en el Formato de Visita Domiciliaria. (Anexo 6)

Posterior a esta visita, la Dirección de Gestión Humana realiza una verificación de referencias. La cual comprende tres fases:

- 1) Verificación de Referencias laborales. (Anexo 7)
- 2) Referencias Educativas.
- 3) Chequeo de Antecedentes disciplinarios.

Todo candidato preseleccionado debe realizarse un examen médico ocupacional que certifique sus condiciones de salud de acuerdo a los perfiles de cargo, éste debe realizarse antes de formalizar la contratación.

Cuando un candidato seleccionado dentro del grupo para la prueba final no finaliza el proceso de selección, se le envía una comunicación notificándole la no continuidad en el proceso y agradecimiento por su participación, o con una reunión para la retroalimentación si el candidato es interno.

El subproceso de Selección de Personal culmina con la evaluación de periodo de prueba a todo el personal que ingresa con contrato a término fijo o indefinido y además a aquellas personas que fueron promocionadas hacia otro cargo para asegurar su ajuste al cargo y queda registrado en el Formato de Evaluación de Periodo de Prueba. (Anexo 8).

Nota:

Los procesos de selección son desarrollados tanto para el ingreso de personal nuevo, como para posibilitar la promoción de empleados, además toda persona que ingrese a la compañía es evaluado previamente a la culminación de su periodo de prueba, También es importante señalar que cada fase del proceso se consigna en diferentes formatos que han sido establecidos por la Dirección de Calidad de la empresa.

7.4. Bienestar Laboral.

Para tener información precisa sobre las percepciones que tienen los empleados de Industrias Plesco S.A. sobre su calidad de vida, está planteado que cada año se realice un estudio de Clima Laboral a través de la Escala Herzberg.

Con base en los resultados que arroje el estudio antes mencionado, se realiza una programación anual de actividades que promueven y facilitan la comprensión y vivencia del concepto bienestar.

Las actividades de bienestar laboral que se realicen son coordinadas por el área de Gestión Humana, encargada de hacer las programaciones y buscar los proveedores más idóneos.

Si por alguna circunstancia aparece una necesidad que no reposa en la planeación anual, ésta se analiza y se lleva a la gerencia para ser validada y programada por la Dirección de Gestión Humana.

Industrias Plesco S.A. Organiza diferentes encuentros para fomentar la sana convivencia, tales como: Actividades deportivas, Semana de la Salud, Celebración de Fechas Especiales, Fiesta de los niños, Fiesta navideña, Biblioteca y videoteca, tardes de cine, paseo familiar, celebraciones de fin de año, etc.

Nota:

En el tema de Salud ocupacional la empresa practica lo que está reglamentado, y esta planteado que cada dos años se hace una reevaluación de la matriz de peligros (panorama de factores de riesgo), programa de salud ocupacional o antes si se producen cambios estructurales que los modifiquen.

7.4.1. Inducción.

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos: Inducción general, Entrenamiento y Evaluación.

Se realiza de manera Inmediata, cuando un empleado ingresa a la compañía, indiferente de su tipo de contrato (Indefinido, fijo o temporal) recibe el proceso de inducción corporativo acorde al cargo que vaya a realizar.

Se garantiza la asistencia del nuevo empleado a todas las actividades programadas para proceso de inducción y entrenamiento.

La asistencia a la inducción y entrenamiento es obligatoria para el 100% de la población que ingrese a la empresa, indiferente de su tipo de contrato (indefinido,

fijo o temporal) o sea movido de cargo.

Toda inducción contiene los temas corporativos (misión, visión, valores, principios y reglamento interno) y los temas de su entrenamiento de acuerdo al cargo en el que se vaya a desempeñar el nuevo empleado.

Al finalizar este proceso de inducción y entrenamiento el empleado debe realizar la evaluación de entendimiento, el cual puede ser reforzado, según el caso. Todo el subproceso queda consignado en el Formato de Inducción y Entrenamiento. (Anexo 9).

Nota:

Para que este subproceso se desarrolle de forma adecuada, se debe garantizar la disponibilidad de las personas encargadas de apoyar la inducción y el entrenamiento, con las áreas que le corresponden dentro del programa establecido.

7.4.2. Formación.

Bajo el concepto de competitividad y de eficiencia empresarial, la utilización efectiva de políticas para la formación y capacitación de las personas que trabajan en una empresa se torna cada vez más necesaria. Estos subprocesos permiten reconocer exigencias futuras, y pueden suministrar empleados calificados que aseguren el cumplimiento de los objetivos misionales de las mismas.

Se ha propuesto que Anualmente en industrias Plesco S.A. de acuerdo al diagnóstico de las evaluaciones de desempeño, se programen los eventos de formación para dar solución a una necesidad prioritaria identificada en su proceso de desarrollo.

Además el jefe es responsable de identificar las necesidades de formación de acuerdo a las necesidades que surjan en el desempeño individual de las funciones.

Las solicitudes de formación que se hagan que no están dentro de los planes de formación se deben hacer a través del Formato de Formación Externa. (Anexo 10)

El jefe y/o el empleado interesado en una formación técnica externa, se hace responsable de buscar el proveedor más idóneo, con el apoyo de la Dirección de Gestión Humana.

La Dirección de Gestión Humana es la responsable de buscar el proveedor más idóneo para las actividades de formación que resulten de la evaluación de desempeño y estén directamente relacionadas con la adquisición de habilidades no técnicas.

Gestión Humana realiza invitación para promover la asistencia de los empleados a las actividades de formación con la debida antelación, ya sea a través de correo electrónico, publicación en carteleras o comunicaciones escritas

y físicas personalizadas.

Nota:

Antes de iniciarse la actividad de formación, deben estipularse las acciones a realizar para la aplicación y/o divulgación de los conocimientos y habilidades que pueden ser adquiridas por parte del asistente a dichas actividades, para que sean aprobadas por la Directora de Gestión Humana, en caso de que no sea ella quien las planee.

7.4.3. Evaluación del Desempeño.

Es el momento de la comparación entre las expectativas de la organización con las actuaciones que cada empleado tiene en su día a día. Los resultados que arroja este ejercicio son analizados teniendo en cuenta el contexto y las variables que inciden en los desempeños personales, para cumplir con el propósito de aplanar el camino de los obstáculos que organizacionalmente existan y/o movilizar el genuino compromiso del evaluado hacia su mejoramiento.

En Industrias Plesco S.A. Al finalizar cada año se identifican las personas a evaluar teniendo en cuenta que la antigüedad en la empresa para las personas del nivel de soporte y del nivel operativo debe ser de 6 meses y para las personas del nivel táctico y directivo debe ser de 1 año.

Gestión Humana divulga a cada uno de los jefes la metodología para la realización de la evaluación. Cada nivel tiene un formato establecido que sirve como guía para llevar a cabo dicha evaluación: Anexo 11, Anexo 12, Anexo 13 y Anexo 14.

Los jefes inmediatos entregan las evaluaciones de Competencias en los formatos diligenciados, además deben estar firmados por el jefe del área de Gestión Humana.

Esta información es tabulada, analizada y comparada con el perfil del cargo, para determinar el nivel de desarrollo de las competencias que posee el personal evaluado.

El siguiente paso es diseñar los planes de formación de competencias a aquellos empleados que alcanzaron un nivel de desarrollo por debajo de lo esperado.

7.4.4. Planes de carrera.

En este momento la empresa no tiene definido un subproceso o una política en apoyo directo a los planes de carrera, sin embargo, dentro del subproceso de Bienestar laboral se intenta dar cabida a éste, mediante auxilios educativos de 25% del valor de la matrícula) para aquellos empleados que deseen hacer estudios técnicos, tecnológicos, profesionales o especializaciones que estén

directamente relacionados con su cargo y/o área de desempeño dentro de la organización.

7.5. Compensaciones (sistema de remuneración).

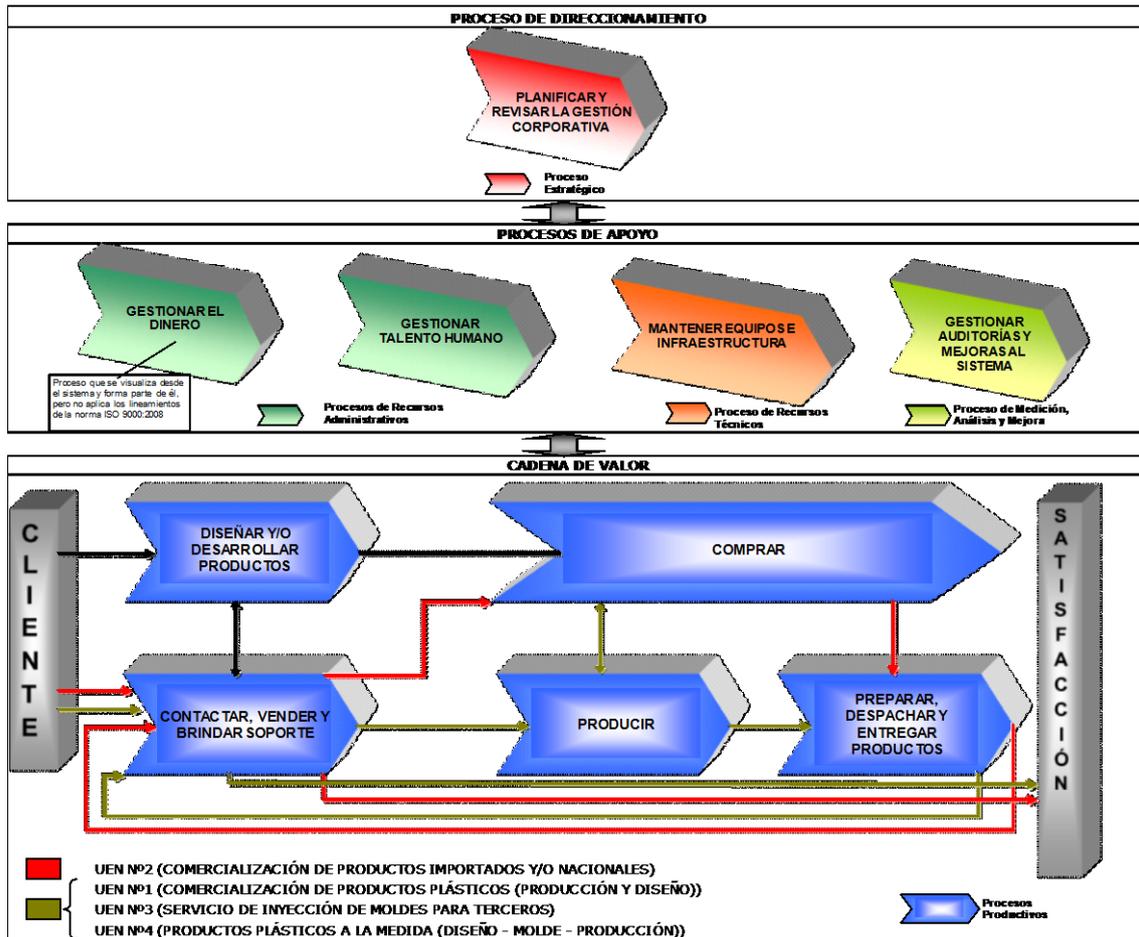
Finalizando el año 2009 la nueva Dirección de gestión Humana, vio la necesidad de hacer un estudio de salarios internamente, ya que se encontró que varios cargos habían variado sus responsabilidades y presentaban salarios o muy bajos o muy altos comparados con el mercado laboral. Se hizo un análisis de la curva salarial interna de la organización, donde se concluyó que la empresa debía hacer una redefinición de cargos, y que en un proyecto a cinco años lograr la equidad interna, haciendo diversas comparaciones con el mercado, con el objetivo de atraer y retener talento humano que fortalezca y apoye el crecimiento que está teniendo la organización año tras año.

7.6. Mapa de Procesos.

 INDUSTRIAS PLESCO S.A.	MANUAL DE CALIDAD "SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD"	CÓDIGO: MC-E-01
		FECHA: 2010/06/09
		VERSIÓN: 11
		PÁG: 8/13

MAPA DE PROCESOS

La interacción entre los procesos del sistema de gestión se evidencia en el "Mapa de Procesos" y sus actividades se describen en las Fichas de Caracterización en las cuales se establece: objetivo, índice, alcance, proveedores, entradas, salidas, clientes, canales de comunicación, actividades clasificadas con base en el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) y recursos físicos, humanos y de información, que podrán evidenciarse en el anexo 10.2 del presente documento.



8. CONCLUSIONES.

- El presente trabajo permitió conocer que la estructura del proceso de Gestión del Talento Humano que Industrias Plesco S.A ha venido implementando paulatinamente, está basada en el modelo de competencias.
- El camino que esta pyme ha recorrido en un año en la Gestión del Talento Humano, demuestra que para que sea posible implementar este modelo es necesario el apoyo incondicional de la gerencia de la empresa.
- Con base en el trabajo realizado se identifico que el procesos de Gestión de Talento Humano de Industrias Plesco S.A. el cual está en el modelo competencias, cuenta con los siguientes subprocesos; Selección de Personal, Inducción y Entrenamiento, Formación, Bienestar Laboral y Evaluación de Competencias.
- Los subprocesos de Gestión Humana cuentan con sus respectiva descripción, documentos soporte y formatos, sin embargo para que permita ser una gestión más integral hace falta definir acuerdo de servicios entre proveedores y clientes en sus acuerdos de servicio así como sus indicadores.

- En esta Organización el modelo de Gestión Humana cuenta con una participación activa de los líderes de área, así como de la alta Dirección, esta condición asegura la coherencia del modelo con la estrategia de la Organización.
- Para trabajar bajo el modelo de Gestión por Competencias, no es imprescindible tener montados, en la empresa, todos los subprocesos que éste tiene.
- El modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias le ha facilitado a Industrias Plesco S.A actuar coherentemente con los principios organizacionales que profesa.
- La capacidad financiera que posee las pyme abordada le limita la adopción completa de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias.

9. RECOMENDACIONES.

- De acuerdo con la información compilada en las entrevistas a la Directora de Gestión Humana, y con el objetivo de mejorar sus actuales prácticas, le sugerimos a Industrias Plesco S.A.
- Dejar por escrito en el procedimiento de selección cuál es el punto de corte de las pruebas que se consideran eliminatorias, también el puntaje mínimo para superar el proceso y además el criterio de desempate si es del caso.
- Desarrollar para el subproceso de selección indicadores que posibiliten la medición en términos de la eficacia y /o eficiencia del mismo, para hacer control en aras del mejoramiento continuo de dicho subproceso.
- Realizar seguimiento a las actividades de formación y capacitación que se realizan, con el fin de comprobar la aplicabilidad de las mismas y controlar la inversión de recursos tanto financieros, como humanos.
- Establecer y dejar constancia escrita de una retroalimentación (semestral o anual) personalizada y formal a cada empleado, en aras

de tener soporte escrito de necesidades de mejoramiento y sanciones disciplinarias con trabajadores que incumplan con el reglamento interno de la empresa.

- Alimentar sus prácticas en Gestión Humana con programas de desarrollo de carrera o promoción del cargo, lo cual impacta positivamente en el desempeño de los empleados.
- Plasmar por escrito el procedimiento de retiro laboral que se practica en la empresa, para así identificar las necesidades de mejora que este pueda tener, y así desarrollar un adecuado acompañamiento a las personas que salen de empresa, independiente de la causa que lo genere, también posibilita evidenciar necesidades de reestructuración del proceso de incorporación o selección, por ejemplo.
- Con base en su proyecto de traslado para el municipio de Guarne, es importante iniciar cuanto antes un proceso de Gestión del cambio, para aminorar el impacto negativo que en las personas traerá dicho traslado, y para que facilite la adopción de las modificaciones que han de hacerse.
- Implementar un proyecto que defina el tablero de comando para

Gestión Humana a partir de los procesos y documentar (Balance Score Card).

10. BIBLIOGRAFÍA.

Alles, M. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Primera edición. Buenos Aires: Editorial Granica.

Beltrán, N. (2004). *Pautas para el diseño de un proceso de gestión por competencias de talento humano para la empresa CYLINGRAB S.A.* Trabajo de Grado para optar el título de especialista en Psicología Organizacional. Facultad de Psicología. [Universidad de San Buenaventura. Medellín.](#)

Chiavenato Idalberto. (AÑO) *“Gestión del Talento Humano”*. Editorial McGRAW-HILL interamericana de México, S.A. de C.V.

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribuciones efectivas al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad Eafit*, 119,

63-71.

Harrington H.J.: "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad". 1993 Bogota. Mc Graw – Hill Interamericana.

Hellriegel, Don. JACKSON, Susan. SLOCUM, John: "Administración, un Enfoque basado en Competencias" (2002). Editorial Tomson.

Hernández Samper, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (1991). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL interamericana de méxico, S.A. de C.V.

Levy- Leboyer, Claude. (1996). Gestión por competencias. Ediciones Gestión 2000

Monsalve, B. (2007). *Modelo de gestión de recurso humano basado en competencias para el Departamento de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín.* Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de Servicios de Información. Escuela Interamericana de Bibliotecología. Universidad de Antioquia. Medellín.

Pereda, S.; Berrocal, F. y López M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*, 28, 43-54.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12, 13-38.

Pereda, S. Berrocal, F. (2005) *Técnicas de Gestión de Recursos humanos por Competencias*. Segunda Edición. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Reichers, A. E. & Schneider, B. (1.990). *Climate and Culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass

Toro Álvarez, Fernando “Clima Organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (2009). Editor Fernando Toro.

Trejos, N, Alexander. (2006). Selección por Competencias. Seminarios Andinos.

Vadillo, Sergio, “Administración de remuneraciones” (2005). Editorial LIMUSA, Noruega Editores.

CIBERGRAFÍA

www.dinero.com/on-line/para-sirve-visita-domiciliaria_33109.aspx

ANEXO 1.

ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS

NOMBRE _____ DEL _____

CANDIDATO: _____

CARGO _____ ASPIRADO: _____

FECHA:

Las situaciones que se le solicita que relate son de suma importancia para su proceso de selección en. Descríbalas teniendo en cuenta que le hayan

ocurrido en los tres últimos años de su VIDA REAL. Por favor, relátelas con el mayor detalle posible y sobre todo con la mayor sinceridad. Hable siempre en primera persona (YO).

Procure relatar cuál era la situación, lo que USTED realmente hizo, pensó y si le es posible manifieste lo que sintió, y cómo afectó esto la situación inicial.

Cada una de las preguntas tiene una serie de ítems, que le permitirán ubicarse en la situación y responderla con mayor claridad.

1. En distintos momentos de la vida laboral se representan situaciones difíciles con clientes internos y/o externos, ante las que no queda otro camino que la negociación, en aras de un objetivo trazado. Relate una situación de este género y donde igualmente el cliente fue difícil?

- ¿Cuál fue la situación?
- ¿Qué hizo usted para llegar a un acuerdo?
- ¿Qué resultado final obtuvo?
- ¿Cómo involucró a los demás miembros de su equipo de trabajo?

2. Describa una meta o logro importante que haya obtenido en su trabajo o en su vida.

- ¿Cuál fue esa meta o logro?
- ¿Qué método o acciones siguió para lograrla?
- ¿Qué obstáculos se le presentaron y cómo los superó?

3. Cuando te encuentras con personas que tienen opiniones muy distintas

de las tuyas,

- ¿Qué sueles hacer?
- ¿Puedes describir una de esas situaciones?

4. ¿Recuerdas alguna ocasión que un superior te pidiera seguir unas instrucciones para lo cual debías actuar en contra de tus creencias?

- ¿Descríbela?
- ¿Cómo actuaste?

5. ¿Puedes recordar la situación más tensa que has debido resolver en tu vida?

- ¿Descríbela?
- ¿Cómo actuaste?

6. Describa una ocasión en que le haya correspondido buscar información en diferentes fuentes, recogerla y analizarla, para satisfacer la necesidad de un cliente interno/externo.

- ¿cuál fue la situación?
- ¿Qué fuentes de información tuvo en cuenta?
- ¿Qué efecto final tuvo sobre la necesidad del cliente?
- Para solucionar la situación ¿Qué interacción hubo con su grupo de trabajo?

ANEXO 2 (Independiente).

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ANEXO 3



DESCRIPCION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

IDENTIFICACIÓN:

Proceso:

Cargo Superior Inmediato:

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

1.

Resultado:

2.

Resultado:

3.

Resultado:

4.

Resultado:

5.

Resultado:

6.

Resultado:

COMPETENCIAS TÉCNICAS Y COMPORTAMENTALES:

Educación		Especificaciones
Bachiller		
Técnico		
Tecnológico		
Profesional		
Profesional Especialista		

EXPERIENCIA:

TIPO DE CLIENTES CON LOS QUE SE RELACIONA:

INTERNOS <input type="checkbox"/>	EXTERNOS <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-----------------------------------

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO

SABER	HACER
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS POR NIVEL
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

RESPONDE POR:

Material	Otros:
Dinero	
Información Confidencial	
Personal a Cargo	

CONDICIONES DE TRABAJO, MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

Factores de riesgo:	1. 2. 3. 4. 5.
Aspectos e impactos ambientales:	1. 2. 3. 4. 5.
Condiciones de salud a tener en cuenta para declarar para el cargo:	1. 2. 3. 4. 5.

Realizado por:	
Revisado por:	
Aprobado:	
Fecha de Aprobación:	

ANEXO 4.

		SOLICITUD DE SELECCIÓN DE PERSONAL			CÓDIGO	F01 DP-A-01
					FECHA	2010/09/30
					VERSIÓN	2
INFORMACION GENERAL						
Fecha:	<input type="text" value="DD"/>	<input type="text" value="MM"/>	<input type="text" value="AA"/>	Fecha de recepción de solicitud GH:	<input type="text" value="DD"/>	<input type="text" value="MM"/>
Área Solicitante:	<input type="text"/>			No. Personas a contratar:	<input type="text"/>	
Cargo:	<input type="text"/>					
POSICION						
Motivo:	<input type="text"/>			Nombre persona a reemplazar:	<input type="text"/>	
Justificación: (Explique)						
<input type="text"/>						
Tipo de contrato:						
Fecha en que se requiere empleado fijo o temporal:	Desde	<input type="text" value="DD"/>	<input type="text" value="MM"/>	<input type="text" value="AA"/>	Hasta	<input type="text" value="DD"/>
REQUISITOS						
Educación:	<input type="text"/>			Título:	<input type="text"/>	
Conocimientos especiales:	<input type="text"/>					
Áreas de Experiencia:	<input type="text"/>					
Tiempo de Experiencia	<input type="text"/>					
Competencias requeridas:	<input type="text"/>					
Salario para el cargo:	<input type="text"/>	Tipo de contrato:			<input type="text"/>	Nivel del cargo:
<input type="text"/>						
APROBACIONES				Fecha de inicio de labores:		
Persona Seleccionada:				<input type="text"/>		
<hr/>				<hr/>		
Director/ Jefe Área		Gerente General/Gerente Ejecutivo			Director Gestión Humana	

ANEXO 5.

FORMATO CONCEPTO DE ENTREVISTA

Nombre del candidato:

Cargo al que aspira:

Objetivo: Registrar los conceptos de las personas involucradas en el proceso de entrevistas con relación al candidato que participa en el proceso de selección.

1ª ENTREVISTA. JEFE INMEDIATO

FECHA:

Conocimientos Técnicos del cargo:

Bueno Regular Insatisfactorio

Experiencia Laboral:

Bueno Regular Insatisfactorio

Impacto personal

Presentación personal

Bueno Regular Insatisfactorio

Expresión oral y trato

Bueno Regular Insatisfactorio

Expresión Corporal

Bueno Regular Insatisfactorio

Comentarios:

Continua proceso: Si No

Firma: _____

2ª ENTREVISTA

FECHA:

Nombre:

Comentarios:

Continua proceso: Si No

Firma:

3ª ENTREVISTA (OPCIONAL)

GERENCIA GENERAL/GERENCIA EJECUTIVA

FECHA:

Nombre:

Comentarios:

Continua proceso: Si No

Valores Familiares:							
CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA							
PROPIA:	ARRENDADA:	CASA DE FAMILIA:	CASA DE LOS PADRES:				
Valor cuota casa propia:				Valor cuota de arriendo:			
Aspecto Físico:							
Aspecto Higiénico:							
CARACTERÍSTICAS DEL BARRIO:							
Estrato:		Tiempo en el Barrio:					
Servicio de transporte:							
ASPECTOS ECONÓMICOS							
Ingresos Mensuales				Egresos Mensuales			

Conceptos:	Conceptos:
Salario:	Vivienda :
Otros ingresos, especifique:	Alimentación:
	Recreación:
	Otras cuentas por pagar:
Total:	Total: \$
NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL ASPIRANTE:	
DESCRIPCION DEL ASPIRANTE POR PARTE DE LA FAMILIA:	
CONCEPTO DE LA FAMILIA SOBRE LA EMPRESA:	
ACTITUD DE LA FAMILIA FRENTE A LA VISITA DOMICILIARIA:	
APRECIACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA PROFESIONAL:	
PROFESIONAL QUE REALIZA LA VISITA	
	Vo Bo Gerencia Ejecutiva

ANEXO 7.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

LABORALES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del candidato:

Compañía donde trabajo:

Cargo desempeñado:

Periodo en el que desempeño el cargo:

Motivo de retiro:

Fecha:

Referencia dada por:

Cargo:

1. Describanos el tipo de relación del candidato con sus Jefes, grupos de trabajo y demás compañeros:

2. ¿Qué aspectos sobresalen en el candidato a nivel laboral?

3. ¿Qué competencias fueron desarrolladas por el candidato en el cargo?

4. ¿Qué aspectos considera pertinentes desarrollar en el candidato para un mejor desempeño?
5. ¿Qué dificultades significativas tuvieron incidencia en el desempeño del candidato?
6. ¿Volvería a vincular a ésta persona a su empresa? SI _ Por qué?
7. ¿Tiene alguna información adicional sobre el candidato que considere importante darnos a conocer?

Nombre del Verificador

Firma

ANEXO 8.

	EVALUACIÓN DE PERÍODO DE PRUEBA	CÓDIGO	F05 DP-A-01
		FECHA	2010/06/11
		VERSIÓN	1

Nombre del empleado:	Cargo:
Periodo de Prueba: <input type="checkbox"/>	Promocion o traslado: <input type="checkbox"/>
Fecha de Ingreso:	Fin Periodo Prueba

Objetivo: Evaluar el desempeño y el ajuste a la cultura de la organización del empleado durante su período de prueba

Calificación:

5=Muy satisfecho 4=Satisfecho 3=Aceptable 2= Insatisfecho 1=Muy Insatisfecho

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1. Demuestra compromiso y cumplimiento de los valores, normas y políticas de la Empresa.					
2. Demuestra disposición por responder oportunamente a las necesidades de clientes externos/internos.					
3. Participa en las actividades del equipo, se percibe receptivo(a) y respetuoso(a) de las ideas de los otros, se integra y adapta al equipo de					
4. Demuestra interés por superar las expectativas y hacer las cosas eficientemente.					
5. Se adapta con facilidad a nuevas situaciones y se muestra flexible, acepta sugerencias de cambio y muestra disposición para emprender					
6. Propone o presenta nuevas ideas, da sugerencias para mejorar su cargo o los procesos en los que participa.					
7. Asimila la información, aprende rápidamente, es capaz de sintetizar y sacar conclusiones lógicas. Aplica en su cargo lo aprendido en el					
8. Es amable y cordial en el trato con todas las personas con las que interactúa, es prudente y respetuoso.					
9. Los resultados de evaluación del proceso de Inducción y entrenamiento fueron satisfactorios.					
10. Presenta ajuste general al perfil del cargo.					

Aprobo Periodo de Prueba Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Total :	
--	---------	--

Comentarios:

Opciones de mejora:

Firma del Empleado:	Nombre Jefe Inmediat
Cargo:	Cargo:
Area:	Firma Jefe Inmediato:

ANEXO 9.

	INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO					CÓDIGO	F06 DP-A-01
						FECHA	2010/06/11
						VERSIÓN	1
NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO: _____						CARGO _____	
INDUCCIÓN CORPORATIVA							
TEMA	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR	FECHA	HORA	FIRMA DEL FACILITADOR	OBSERVACIONES	
PLESCO GENERALIDADES	Presentación General de la Compañía. Reseña Histórica, Misión, visión, Valores Corporativos, etc.						
Presentación	Presentación a las personas de la compañía y ubicación dentro de ella.						
Proceso Gestionar Talento Humano	Actividades: Periodo de prueba, formación, evaluaciones de desempeño, Gestión del clima, Salud Ocupacional. Presentación general de los servicios acorde al cargo y a la locación física (ej. horarios de trabajo, entrega de carnet y Nómina, tipo de pago, beneficios legales y extralegales).						
Ley 10 -10 de 2,006. Acoso laboral	Del acoso laboral, Prevención y procedimiento interno.						
Gestión de Calidad. ISO 9000.	Sensibilización de los sistemas de Gestión de calidad. Calidad del Producto.						
Proceso: Contactar Vender y Brindar Soporte.	Objetivo del área ventas, Estructura dentro de la Organización. Cadenas institucionales, mayoristas. Objetivo de Mercadeo, Portafolio de productos.						
Sistemas/ Tecnología	Políticas de seguridad.						
Proceso: Gestionar el Dinero	Objetivo del área, Estructura dentro de la Organización.						
Proceso: Producir	Recorrido en planta, generalidades del proceso productivo.						
Proceso: Preparar, despachar, entregar productos	Ensamble (Armar conjuntos, termoencoger, ensamblar los productos)						
	Despachar y entregar productos.						
ENTRENAMIENTO EN EL CARGO							
TEMA	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR	FECHA	HORA	FIRMA DEL FACILITADOR	OBSERVACIONES	
<p>Evaluación: Por favor evaluar el proceso de inducción y entrenamiento que usted recibió, con el fin de identificar fortalezas y debilidades que nos permitan afianzar su proceso.</p> <p>Calificación: 5= Muy Satisfecho 4= satisfecho 3= Aceptable 2= Insatisfecho 1= Muy insatisfecho</p> <p>La información fue transmitida de manera clara y ordenada. <input type="checkbox"/></p> <p>El contenido de la inducción estuvo acorde con sus expectativas <input type="checkbox"/></p> <p>Los temas dictados durante su entrenamiento cumplieron sus expectativas <input type="checkbox"/></p> <p>Los instructores respondieron con claridad sus preguntas <input type="checkbox"/></p> <p>Considera que debe recibir reinducción o reentrenamiento en algún tema en especial <input type="checkbox"/></p> <p>Si: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Cual: _____</p> <p>_____ Firma del Empleado</p> <p>_____ Firma del Jefe Inmediato:</p> <p>_____ Firma de Gestión Humana.</p>							

ANEXO 10.

SOLICITUD DE FORMACIÓN EXTERNA

Nombre del asistente:

Cédula:

Cargo:

Proceso:

Correo Electrónico:

Nombre de la Formación*:

Fecha:

Lugar:

Institución que dicta la formación:

Costo:

*** Favor adjuntar folleto de presentación de la Formación**

Objetivo de la asistencia a la formación y beneficios para la Empresa.

Acciones a realizar para la aplicación y divulgación del conocimiento/habilidades adquiridas:

Fecha de Aplicación:

Valor Auxilio Aprobado: _____

Firma del participante

General/Ejecutivo (Aprobación)

Firma del Gte.

Firma del Jefe inmediato

Humana.

Firma del Director Gestión

ANEXO 11.



FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
COMPETENCIAS
NIVEL 1 - OPERATIVOS

Sucursal: _____

Nombre del evaluado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____ Período (Año): _____

Evaluación de Competencias
 En este formulario se evalúan el nivel de desarrollo de las Competencias en el Empleado.
 Evalúe cada competencia marcando con una X una de las categorías de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación:

4	Se observa siempre
3	Se observa la mayor parte del tiempo
2	Se observa en algunas ocasiones
1	No se observa

COMPETENCIAS	DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES	4	3	2	1
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS	• Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados.				
	• Es atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento.				
	• Genera información para el control de la gestión.				
	• Tiene claros los objetivos de cada tarea y función asignada y se compromete con su cumplimiento participando activamente.				
ACTITUD DE SERVICIO	• proyecta amabilidad y actitud abierta ante las solicitudes y necesidades de los clientes interno o externos.				
	• Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él (ella).				
	• Es paciente, tolerante y respetuoso con sus clientes internos y/o externos, aun en situaciones complejas.				
SENTIDO DE PERTENENCIA	• Comprende que el cliente (interno o externo) es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.				
	• No ahorra esfuerzos cuando se trata de dar cumplimiento a los requerimientos de la organización para lograr los objetivos propuestos.				
	• Establece compromisos de buen desempeño y los alcanza con éxito.				
INTEGRIDAD	• Muestra apoyo a sus jefes, piensa en las posibilidades y beneficios del grupo y la Empresa.				
	• Realiza sus funciones haciendo buen uso de los recursos y cuidándolos.				
	• Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.				
	• Muestra coherencia entre lo que dice y hace.				
ACTITUD EJECUTORA	• Actúa conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos por la Empresa.				
	• Reconoce sus errores y sentimientos negativos.				
	• Actúa proactivamente. Comienza tareas, propias o ajenas al cargo, antes de que se ordenen y mantiene a todos al tanto de sus avances.				
	• No pierde tiempo en actividades ajenas a su trabajo, siempre está atento y concentrado en las responsabilidades y hace más de lo que se requiere en calidad y cantidad.				
ATENCIÓN AL DETALLE	• Propone mejoras para su puesto de trabajo.				
	• Realiza sus responsabilidades del día a día con rapidez.				
	• Es riguroso con el cumplimiento de las condiciones de calidad exigidas.				
	• Es cuidadoso(a) con la manipulación de los productos e insumos.				
	• Se informa adecuadamente para la realización de su tarea.				
	• Recuerda detalles e información precisa de las instrucciones recibidas.				

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Orientación al Logro de Objetivo:	0	#¡DIV/0!
Actitud de Servicio:	0	#¡DIV/0!
Sentido de Pertenencia:	0	#¡DIV/0!
Integridad:	0	#¡DIV/0!
Actitud Ejecutora:	0	#¡DIV/0!
Atención al Detalle:	0	#¡DIV/0!
Total:	0	#¡DIV/0!

90 a 100	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.	SOBRESALIENTE
70 a 89	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tiene las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.	SATISFACTORIO
36 a 69	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.	NECESITA MEJORA
1 a 35	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción de parte de Gestión Humana y evaluación de seguimiento en un año.	NO SATISFACTORIO

Fortalezas:

Conductas a mejorar:

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Empleado (a)

Firma del Evaluador: _____ Firma del Evaluado: _____

La firma del Empleado (a) significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con su jefe inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados. El Empleado puede solicitar revisión al área de Gestión humana.

Recibe GH: _____ Fecha: _____

ANEXO 12.



FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
COMPETENCIAS
NIVEL 2 - SOPORTE

Sucursal: _____
 Nombre del evaluado: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____ Período (Año): _____

Evaluación de Competencias
 En este formulario se evalúan el nivel de desarrollo de las Competencias en el Empleado.
 Evalúe cada competencia marcando con una X una de las categorías de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación:

4	Se observa siempre
3	Se observa la mayor parte del tiempo
2	Se observa en algunas ocasiones
1	No se observa

COMPETENCIAS	DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES	4	3	2	1
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS	Inicia y culmina los proyectos o actividades que se propone o le plantea la Empresa, con calidad y oportunidad. • Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y el incremento en la productividad, eficiencia, ventas. • Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones. • Conoce los objetivos de la organización y puede alinear sus propios objetivos funcionales en busca de los corporativos.				
ACTITUD DE SERVICIO	• proyecta disponibilidad para los clientes internos y externos. • Responde a las demandas de los clientes internos y externos brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. • Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. • Se preocupa por posibles quejas y reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para atenderlos.				
SENTIDO DE PERTENENCIA	• Se siente parte del sistema y se refiere a "nosotros", "somos" o "hacemos" cuando habla de sus funciones dentro de la organización. • Comprende y asume como propios los objetivos de la Empresa, sintiéndose orgulloso de ser parte de ella. • Alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose, por mejorar continuamente. • Aporta ideas y soluciones para el mejoramiento continuo de la Organización.				
INTEGRIDAD	• Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad. • Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad. • Es honesto en sus vínculos con los demás, expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete. • Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.				
HABILIDAD COMERCIAL	• Presenta y comunica claramente el valor agregado de su producto y/o servicio, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta crea en el negocio del cliente. • Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia y busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para afrontar la contraparte comercial. • Obtiene acuerdos satisfactorios para las partes. • Hace seguimiento a los negocios realizados, atiende las reclamaciones y sugerencias de forma oportuna buscando el cierre exitoso de la negociación.				
ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN	• Puede analizar la información disponible para detectar errores, posibles problemas, soluciones o acciones de mejora. • Encuentra la información necesaria para el cumplimiento de una tarea asignada en un conglomerado de información mediante el uso de herramientas como archivos, computador, registros anteriores, etc. • Tiene criterio para determinar la validez de información para emitir un concepto acertado. • Puede organizar información relevante para la resolución de temas.				
INTEGRACIÓN/CONCENTRACIÓN	• Comprende con gran facilidad las instrucciones o responsabilidades asignadas. • Demuestra concentración en la realización de sus actividades. • Recuerda los detalles de acontecimientos pasados o información precisa. • Establece prioridades y tiempos para atender asuntos puntuales y urgentes sin perder la visión de las tareas que han de desarrollarse.				

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Orientación al logro de Objetivos	0	#####
Actitud de Servicio	0	#####
Sentido de Pertenencia	0	#####
Integridad:	0	#####
Habilidad Comercial:	0	#####
Análisis y Manejo de Información	0	#####
Integración/Concentración	0	#####

Total: 0 #####

90 a 100	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.	SOBRESALIENTE
70 a 89	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tiene las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.	SATISFACTORIO
36 a 69	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.	NECESITA MEJORA
1 a 35	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción de parte de Gestión Humana y evaluación de seguimiento en un año.	NO SATISFACTORIO

Fortalezas:

Conductas a mejorar:

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Empleado (a)

Firma del Evaluador: _____ Firma del Empleado: _____

La firma del Empleado (a) significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con su jefe inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados. El Empleado puede solicitar revisión al área de Gestión humana.

Recibe GH: _____ Fecha: _____

ANEXO 13.

Plesco
FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
COMPETENCIAS
NIVEL 3 - TACTICO

Sucursal: _____
 Nombre del evaluado: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____ Período (Año): _____

Evaluación de Competencias
 En este formulario se evalúan el nivel de desarrollo de las Competencias en el Empleado.
 Evalúe cada competencia marcando con una X una de las categorías de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación:

4	Se observa siempre
3	Se observa la mayor parte del tiempo
2	Se observa en algunas ocasiones
1	No se observa

COMPETENCIAS	DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES	4	3	2	1
ORIENTACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el desempeño del grupo. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Puede medir y determinar el desarrollo de los procesos que tienen incidencia en el cumplimiento de objetivos, utilizando indicadores de gestión. Puede mantener la dirección de sus tareas hacia diversos objetivos que se lograrán en tiempos diferentes. 				
LOGRO DE OBJETIVOS					
ACTITUD DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Promueve en sus equipos la actitud de buscar información, productos y/o servicios sobre las necesidades latentes o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Atiende oportunamente los requerimientos de los clientes buscando siempre brindar un mejor servicio. Comunica efectiva y claramente al cliente la información necesaria para garantizar un servicio eficiente. 				
SENTIDO DE PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Cuida y hace cuidar los intereses de la empresa porque entiende que son para su propio beneficio. Asume como propios los objetivos de la Empresa, sintiéndose totalmente identificado y motivado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones para cada situación. Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo. Escucha y respeta las ideas del personal a su cargo y hace que se sienta parte de cada logro. 				
INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Supervisa el trabajo de sus equipos de manera ecuánime, sin tener preferencias. Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios. Induce a otros a actuar con valores y creencias. 				
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Asume el rol de líder, busca la satisfacción del cliente, se compromete y motiva a sus compañeros de trabajo para el logro de las metas institucionales. Define un futuro deseado en función de la visión de la empresa y establece los objetivos del grupo. Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área. Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitaciones adecuadas. 				
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> Antepone los objetivos del equipo y de la Empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido. Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales. Participa activamente en el logro de los objetivos grupales. Escucha con respeto y valora las ideas de los demás integrantes del grupo, reconociendo la importancia de sus aportes. 				

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Orientación al Logro de Objetivo:	0	#####
Actitud de Servicio:	0	#####
Sentido de Pertenencia:	0	#####
Integridad:	0	#####
Liderazgo:	0	#####
Trabajo en equipo:	0	#####
Total:	0	#####

90 a 100	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.	SOBRESALIENTE
70 a 89	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.	SATISFACTORIO
36 a 69	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.	NECESITA MEJORA
1 a 35	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción de parte de Gestión Humana y evaluación de seguimiento en un año.	NO SATISFACTORIO

Fortalezas:

Conductas a mejorar:

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Empleado (a)

Firma del Evaluador: _____ Firma del Evaluado: _____

La firma del Empleado (a) significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con su jefe inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados. El Empleado puede solicitar revisión al área de Gestión humana.

Recibe GH: _____ Fecha: _____

ANEXO 14.

FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
COMPETENCIAS
NIVEL 4 - DIRECTIVOS

Sucursal: _____
Nombre del evaluado: _____
Cargo: _____
Fecha: _____ Período (Año): _____

Evaluación de Competencias
En este formulario se evalúan el nivel de desarrollo de las Competencias en el Empleado.
Evalue cada competencia marcando con una X una de las categorías de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación:

4	Se observa siempre
3	Se observa la mayor parte del tiempo
2	Se observa en algunas ocasiones
1	No se observa

COMPETENCIAS	DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES	4	3	2	1
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la Empresa y la satisfacción de los clientes. Brinda apoyo y da ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados, además estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores. Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar y orienta sus acciones para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos. Puede mantener la dirección de sus tareas hacia diversos objetivos que se lograrán en tiempos diferentes. 				
ACTITUD DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> El cuidado del cliente forma parte de su estrategia, es una convicción que promueve constantemente con su ejemplo. Planifica sus acciones y las de la empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes internos/externos. Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de los clientes. Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores trabajando junto con ellos. 				
SENTIDO DE PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Hace y siente su trabajo como parte de un conjunto necesario para el logro de los objetivos corporativos. Transmite a su grupo de trabajo los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. Promueve en su personal a cargo el buen uso y cuidado de los recursos. Realiza propuestas para optimizar los procesos y métodos de trabajo de tal manera que la tarea se haga más productiva. 				
INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores. Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Es un referente en materia de integridad, sus acciones son congruentes con sus dichos. Asume los deberes y responsabilidades del cargo honestamente teniendo como prioridad la organización. 				
NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Obtiene o cierra acuerdos satisfactorios para la Empresa. Percebe el mundo económico y de los negocios con naturalidad, descubriendo oportunidades aun donde otros no la ven. Suele anticiparse a sus competidores por su conocimiento, visión y capacidad de decisión a la hora de generar negocios. Permanentemente busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. 				
RAZONAMIENTO ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye a la formulación o gestión de la estrategia organizacional. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las amenazas competitivas, las oportunidades del mercado y las fortalezas y debilidades de su organización. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta con facilidad nuevas alternativas de negocio para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. 				
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Establece prioridades y tiempos, para atender asuntos puntuales y urgentes sin perder la visión de las tareas que han de desarrollarse. Anticipar dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de las tareas de los colaboradores o del propio trabajo. Organiza el trabajo de forma muy eficaz con un grado máximo de aprovechamiento del tiempo y de recursos. Ser capaz de atender en paralelo a muy diversos proyectos y/o acciones personales y de su equipo de trabajo. Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de su equipo de trabajo. 				

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Orientación al Logro de Objetivo	0	#####
Actitud de Servicio:	0	#####
Sentido de Pertenencia:	0	#####
Integridad:	0	#####
Negociación	0	#####
Razonamiento Estratégico	0	#####
Planificación:	0	#####

Total: 0 #####

90 a 100	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.	SOBRESALIENTE
70 a 89	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tiene las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.	SATISFACTORIO
36 a 69	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.	NECESITA MEJORA
1 a 35	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción de parte de Gestión Humana y/o evaluación de seguimiento en 3 meses.	NO SATISFACTORIO

Fortalezas:

Conductas a mejorar:

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Empleado (a)

Firma del Evaluador: _____ Firma del Evaluado: _____

La firma del Empleado (a) significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con su jefe inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados. El Empleado puede solicitar revisión al área de Gestión Humana.

Recibe GH: _____ Fecha: _____