

ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL GRUPO
EMPRESARIAL PREVESA (PREVESA, AVENSA, TRANSVESA, PRESVAL Y
SODEKER) CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN,
EVALUACIÓN Y DESARROLLO Y GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO

Nathalia Alejandra Giral Oliveros
ID: 000281103



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2020

ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL GRUPO
EMPRESARIAL PREVESA (PREVESA, AVENSA, TRANSVESA, PRESVAL Y
SODEKER) CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN,
EVALUACIÓN Y DESARROLLO Y GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO

Nathalia Alejandra Giral Oliveros
ID: 000281103

Trabajo de grado
En modalidad de pasantía para optar al título de Psicóloga

Directora del proyecto
Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur
Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2020

Agradecimientos y dedicatoria

Al finalizar esta etapa de formación profesional con éxito, quiero agradecer principalmente a Dios, por iluminar mi camino, guiar mis decisiones, ser mi fortaleza y llenar mi vida de bendiciones.

Agradezco a mis padres, Luis Daniel y Melba Patricia, quienes con sus esfuerzos, dedicación, entrega y enseñanzas han sido un apoyo incondicional para cumplir mis sueños y metas. Igualmente a mi hermana, mi hermano y mi novio por brindarme su apoyo, amor, compañía y consejos en el transcurso de este camino.

A Prevesa S.A.S. por darme la oportunidad de realizar la pasantía y desarrollarme como profesional, mediante la adquisición de conocimientos y experiencias enriquecedoras.

De manera especial, a la Universidad Pontificia Bolivariana, por contribuir a mi formación como psicóloga, por las experiencias vividas, las personas conocidas y momentos vividos durante esta etapa. Asimismo a todo el cuerpo de profesores, especialmente mi supervisora de grado, por guiar mi proceso y compartir sus conocimientos y experiencias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	12
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	15
OBJETIVOS	18
<i>General</i>	18
<i>Específicos</i>	18
MARCO TEÓRICO	19
<i>Modelo de gestión por competencias</i>	22
<i>Gestión del Desarrollo Humano por Competencias</i>	24
<i>Metodología DISC</i>	26
DESARROLLO DEL TRABAJO	30
1. POBLACIÓN CUBIERTA	30
2. TEMAS TRABAJADOS	33
2.1 Desarrollo de Perfiles Ideales de los Cargos	33
<i>Instrumentos</i>	33
<i>Metodología</i>	35
<i>Resultados</i>	36
2.2 Actualización del Diccionario de Competencias y desarrollo de matriz de competencias	41
<i>Instrumentos</i>	41
<i>Metodología</i>	42
<i>Resultados</i>	43
2.3 Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias	50
<i>Instrumentos</i>	50
<i>Metodología</i>	53
<i>Resultados</i>	54
2.4 Identificación de necesidades de formación, capacitación y desarrollo de Competencias	56
<i>Instrumentos</i>	56
<i>Metodología</i>	57
<i>Resultados</i>	58
2.5 Diseño de planes de formación, capacitación y desarrollo de Competencias	66

<i>Instrumentos</i>	66
<i>Metodología</i>	67
<i>Resultados</i>	68
2. 6 Actividades de apoyo al departamento de Gestión Humana	73
<i>Diseño de actividades de intervención de riesgo psicosocial</i>	73
<i>Tarjetas de cumpleaños</i>	73
<i>Celebración de festividades</i>	74
<i>Actualización de Manuales de descripción de cargos y organigramas</i>	74
DISCUSIÓN	76
CONCLUSIONES	79
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	83
ANEXOS	88
1. <i>Ejemplo Matriz de Competencias de los cargos</i>	88
2. <i>Formato análisis del perfil de cargo (F-15G-APC)</i>	89
3. <i>Formato análisis del perfil de cargo (F-15G-APC)</i>	91
4. <i>Formato de Prevesa grupo, Programa de Capacitación y Formación de Personal (F-15G-PCF)</i>	92
5. <i>Formato carta de formación para Entidades capacitadoras y/o formadoras</i>	93
6. <i>Formatos carta de formación de inscripción a capacitación y/o formación para trabajador</i>	94
7. <i>Ejemplo de Plan de Desarrollo Individual</i>	95
8. <i>Ejemplo de actividades de intervención de riesgo psicosocial</i>	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Job Competences Analysis (JCA).....	34
Tabla 2. Perfiles ideales de cargo Transvesa	36
Tabla 3. Perfiles ideales de cargo Presval	37
Tabla 4. Perfiles ideales de cargo Sodeker	37
Tabla 5. Perfiles ideales de cargo Prevesa y Avenza.....	37
Tabla 6. Ejemplo competencia, niveles de desarrollo y comportamientos asociados	48
Tabla 7. Personal Competences Analysis (PCA).....	51
Tabla 8. Puntuaciones DISC, Evaluación de Desempeño por Competencias.....	55
Tabla 9. Necesidades de Formación y capacitación.....	59
Tabla 10. Puntuaciones DISC, Evaluación de Desempeño por Competencias.	60
Tabla 11. Resultado Competencias de la Variable Dominancia	62
Tabla 12. Resultado Competencias de la Variable Influencia	63
Tabla 13. Resultado Competencias de la Variable Control.....	64
Table 14. Resultado Competencias de la Variable Soporte	65
Table 15. Formaciones ejecutada y programadas.....	68
Tabla 16. Ejemplo Plan de desarrollo General, Competencia Trabajo en Equipo.....	71

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Empresas del Grupo Empresarial	34
Gráfico 2. Sexo de los trabajadores	36
Gráfico 3. Escolaridad de los trabajadores	37
Gráfico 4. Niveles Organizacionales	37

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL GRUPO EMPRESARIAL PREVESA (PREVESA, AVENSA, TRANSVESA, PRESVAL Y SODEKER) CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y DESARROLLO Y GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO

AUTOR(ES): NATHALIA ALEJANDRA GIRAL OLIVEROS

PROGRAMA: FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

El presente informe evidencia el proceso de trabajo de grado en modalidad pasantía realizado en el Grupo empresarial Prevesa (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker) ubicado en el municipio de Girón, Santander, el cual tuvo como objetivo principal actualizar el modelo de competencias de estas organizaciones, con el fin de optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo y gestionar el capital humano. Para el cumplimiento de este objetivo se establecieron como objetivos específicos: 1) Validar las competencias definidas en el modelo de competencias de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker con las competencias definidas por la firma TIMS International bajo la metodología DISC TIMS®, 2) Aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de evaluación de desempeño, 3) Aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de formación, potenciación y desarrollo de los trabajadores 4) Apoyar los diferentes procesos que se ejecutan desde el área de Desarrollo humano de la organización. Como resultado se obtuvo la creación de un diccionario de competencias, el diseño de perfiles ideales de cargo, la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias, la identificación de necesidades de desarrollo y la construcción de planes generales e individuales de desarrollo. A partir de esto se logró evidenciar la importancia del área de desarrollo humano en las organizaciones, la cual tiene un papel indispensable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente, se destaca la necesidad de implementar el modelo de gestión por competencias, que ofrezcan ventajas en términos de productividad y competitividad organizacional, ya que reconocer al talento humano como eje central de las empresas, implica invertir y actuar a favor de su bienestar y oportunidades de crecimiento, de manera que otorguen valor a la empresa y al progreso de los negocios.

PALABRAS CLAVE:

Gestión Humana, Gestión por Competencias, Desarrollo, Competencias, Evaluación de Desempeño, Prevesa S.A.S.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: UPDATING OF THE PREVESA BUSINESS GROUP COMPETENCY MODEL (PREVESA, AVENSA, TRANSVESA, PRESVAL AND SODEKER) IN ORDER TO OPTIMIZE THE SELECTION, EVALUATION AND DEVELOPMENT PROCESSES AND MANAGE HUMAN CAPITAL

AUTHOR(S): NATHALIA ALEJANDRA GIRAL OLIVEROS

FACULTY: FACULTY OF PSYCHOLOGY

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

The present inform evidence the process of undergraduate work in the internship modality carried out in the Prevesa business group (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval and Sodeker) in the municipality of Girón, Santander, which had as its main objective to update the competencies model of these organizations, to optimize the selection, evaluation and development processes and manage human capital. For the fulfillment of this objective, the following specific objectives were established: 1) Validate the competencies defined in the competencies model of Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval and Sodeker with the competencies defined by the TIMS International firm under the DISC TIMS® methodology, 2) Apply the defined competencies model in the performance evaluation process, 3) Apply the defined competencies model in the process of training, empowerment and development of workers 4) Support the different processes that are executed from the Human Development area of the organization. As a result, the creation of a dictionary of competencies, the design of ideal job profiles, the application of the performance evaluation by competencies, the identification of development needs and the construction of general and individual development plans was obtained. From this, it is evidencing the importance of the human development area in organizations, which has an indispensable role in the fulfillment of the strategic objectives of the company. Finally, the need to implement the management model by competencies is highlighted, which offer advantages in terms of productivity and organizational competitiveness, since recognizing human talent as the central axis of companies, implies investing and acting in favor of their well-being and opportunities growth, so that they add value to the company and to the progress of business.

KEYWORDS:

Human Management, Competence Management, Development, Competencies, Performance Evaluation, Prevesa S.A.S.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El presente informe evidencia el proceso de trabajo de grado en modalidad pasantía realizado en el Grupo empresarial Prevesa (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker) en el municipio de Girón, Santander, el cual tuvo como objetivo principal actualizar el modelo de competencias de estas organizaciones, con el fin de optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo y gestionar el capital humano.

Para el cumplimiento de este objetivo se establecieron como objetivos específicos: 1) Validar las competencias definidas en el modelo de competencias de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker con las competencias definidas por la firma TIMS International bajo la metodología DISC TIMS®, 2) Aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de evaluación de desempeño para Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker. 3) Aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de formación, potenciación y desarrollo de los trabajadores de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker y 4) Apoyar los diferentes procesos que se ejecutan desde el área de Desarrollo humano de la organización.

En este documento, como primera medida se realiza una justificación de la importancia del trabajo desarrollado, así como, una contextualización de la empresa en la que se llevó a cabo, posteriormente, se presentan las actividades ejecutadas, indicando la población atendida, los instrumentos implementados y la metodología utilizada. Asimismo, se exponen los resultados obtenidos: actualización del diccionario de competencias, el diseño de perfiles ideales de cargos, realización de la evaluación de desempeño por competencias y diseño de planes de capacitación, formación, desarrollo de competencias, actualización de manuales de descripción de cargos y organigramas, entre otros productos.

Finalmente, se elabora la discusión de los resultados en la que se evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados y se exponen algunas conclusiones y recomendaciones que se derivan del proceso formativo y la experiencia laboral obtenida durante los cinco (5) meses de la pasantía.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la globalización, la internacionalización del mercado, la inestabilidad de la economía, los cambios en la demandas laborales y el desarrollo de tecnologías tienen como consecuencia variaciones en la productividad de los sectores, los procesos del trabajo y la competitividad entre las organizaciones, por lo cual, las empresas se enfrentan a grandes retos que implican adaptarse a las nuevas exigencias del mundo cambiante, buscando la manera de sobresalir y diferenciarse en un entorno dinámico y rivalizante (García, Díaz & Santiago, 2013).

Ante esta situación, las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia, siendo más productivas y competentes, buscan mejorar sus servicios, mediante la implementación de equipos de alta tecnología o procesos innovadores. No obstante, estas medidas resultan ser insuficientes para garantizar el éxito, debido a que, son los seres humanos los responsables de operar y optimizar el uso de dichos sistemas. Por consiguiente, el capital humano se convierte en el elemento competitivo diferenciador, estableciéndose como el eje central de las organizaciones y actor transformador, que otorga valor a la empresa y a la inteligencia de los negocios manteniendo una relación de interdependencia con la organización (Chiavenato, 2011).

Por tal motivo, adquiere relevancia, para las empresas, invertir en el bienestar y desarrollo de su talento humano con el fin de aumentar indirectamente su competitividad, para esto, se hace necesario implementar enfoques modernos para administrar el capital humano, respondiendo a las necesidades del mundo actual y reconociendo que los colaboradores aportan, mediante sus destrezas, habilidades y conocimientos a la mejora continua de los productos y servicios de las organizaciones. Según un estudio liderado por la fundación universitaria del Área Andina, en Colombia, las empresas que invierten en sus trabajadores

reducen sus índices de rotación e incrementan su productividad en aproximadamente un 20% (Portafolio, 2014).

En este sentido, resulta fundamental, el desarrollo de un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, que permita enfocar y administrar el recurso humano de la empresa de acuerdo con la estrategia y objetivos de negocio, es decir, que facilite la identificación de las competencias requeridas en cada cargo para seleccionar, desarrollar y gestionar el capital humano con dichas competencias, con el fin de garantizar un desarrollo correcto y eficaz en el desempeño de sus funciones (Alles, 2013). Consiste entonces, en una herramienta estratégica para promover las competencias individuales de los clientes internos según las necesidades de las organizaciones (Segovia, 2012).

Adicionalmente, la implementación del modelo de gestión por competencias contribuye al cumplimiento de la norma ISO 9001 vinculada a la certificación de calidad, considerando que, los elementos exigidos por la norma como: el conocimiento de las políticas y objetivos de calidad de la organización por parte de los trabajadores, la definición de competencias del personal para garantizar su óptimo desempeño, la disposición de mecanismos de formación educación y experiencia, el desarrollo de acciones para la formación y reasignación de los colaboradores, entre otros, son recursos que hacen parte del modelo de gestión por competencias y que aportan a generar un servicio de calidad a través de personas competentes, capaces de responder a las nuevas exigencias y necesidades del mundo (ISO, 2015).

Finalmente y teniendo en cuenta que PREVESA GRUPO se caracteriza por la exploración continua y búsqueda de calidad, innovación y oportunidades de mejorar para sus procesos y recursos físicos y humanos, y que su modelo de gestión por competencias requería direccionar los perfiles y las competencias de sus colaboradores hacia las nuevas demandas

del mercado, surgió la necesidad de actualizar el modelo de competencias del Grupo (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker) con el fin de optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo y gestión del capital humano, esta actualización contribuirá al cumplimiento de la misión y visión de la organización y representará beneficios tanto para las empresas del grupo como para los trabajadores considerando que favorecerá el desarrollo del personal, al mismo tiempo que, aportará al aumento de la productividad y eficacia de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

PREVESA S.A.S. es una empresa Santandereana, que comenzó a cimentar sus bases desde el año 1999, ubicando su planta de operaciones en el municipio de Floridablanca, específicamente en Altos de bellavista. No obstante, fue hasta el año 2006 que se constituyó oficialmente, esto como resultado del sueño de un equipo de personas que enfocaron sus actividades en el cumplimiento y satisfacción de los requerimientos de sus clientes, comprometiéndose, de esta manera con la calidad y mejora continua de sus servicios.

Esta organización está constituida con una amplia experiencia en la producción de materiales para la construcción; cuyo objetivo principal es la producción de mezclas de concreto de diferentes tipos y el transporte de las mismas. Asimismo, recoge la experiencia y reconocimiento de más de diez años de la organización Planta de Concretos Jorge Luis Vesga Moreno.

Desde sus inicios PREVESA S.A.S se constituyó con el fin de cumplir con las necesidades de concretos y productos derivados de los constructores, urbanizadores y contratistas del Área Metropolitana de Bucaramanga y ha logrado un posicionamiento en el sector de la construcción en el departamento de Santander. Actualmente, funciona en el Anillo Vial, kilómetro 5 Vía Floridablanca – Girón.

A lo largo de su crecimiento, los directivos reconocieron las necesidades de desarrollar una integración vertical, consolidando un grupo empresarial que se complementará y ofreciera diferentes bienes y servicios estrechamente relacionados, dando lugar a la creación de PREVESA GRUPO, el cual cuenta con cinco (5) empresas filiales: Prevesa (producción de concreto) , Avenza (producción de agregados), Transvesa (transporte de carga), Presval

(venta y arriendo de inmuebles comerciales y de vivienda) y Sodeker (desarrollo de software).

MISIÓN

Brindar las mejores soluciones de construcción, vivienda e innovación, con un modelo de trabajo en equipo, generando crecimiento, bienestar y rentabilidad para la gente.

VISIÓN

Construir el futuro de la mano de la gente, logrando reconocimiento global por la calidad e innovación en sus productos y servicios, primando los valores y principios, que generan bienestar a la sociedad y respeto al medio ambiente.

PRINCIPIOS Y VALORES

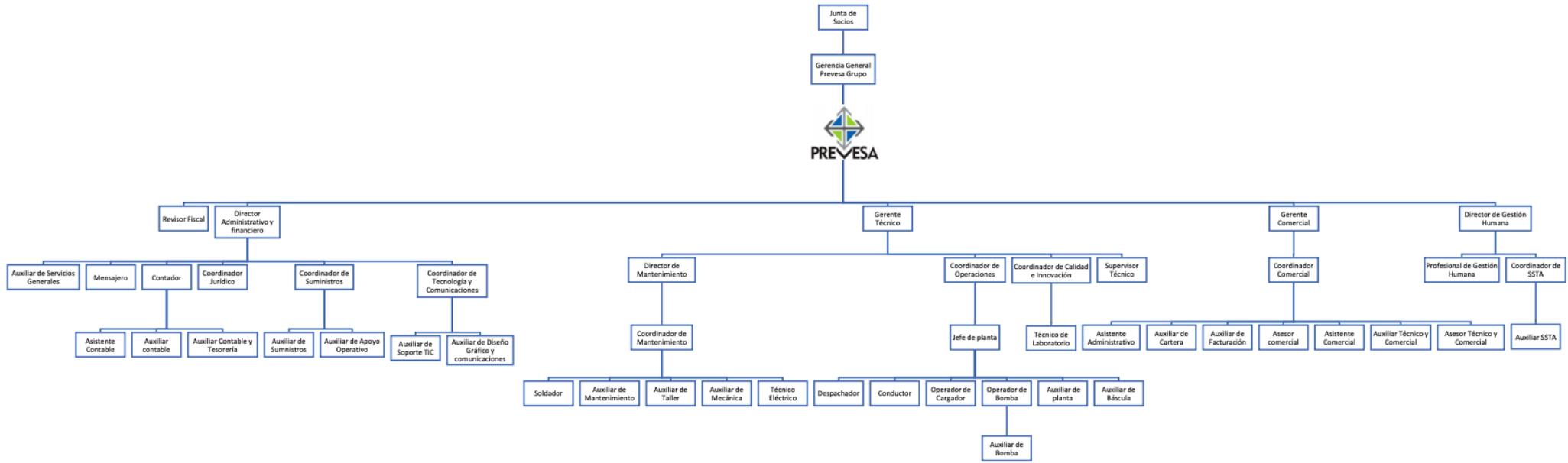
Organización, innovación, calidad, compromiso social y ambiental, servicio, trabajo en equipo, ética, coherencia, credibilidad y mentalidad ganadora.

OBJETIVOS

- Incrementar el valor para todas las empresas del grupo.
- Garantizar la satisfacción de los clientes.
- Generar desarrollo para sus empleados.
- Posicionar la imagen de PRVESA GRUPO y la cada una de las empresas que lo integren.
- Ofrecer productos y servicios innovadores con altos estándares de calidad.
- Cumplir con los valores y principios del grupo en todas sus acciones.
- Promover el bienestar social y ambiental en su zona de influencia.

A continuación (Imagen 1.) se evidencia el organigrama de PREVESA S.A. S.

Imagen 1. Organigrama Prevesa



OBJETIVOS

General

Actualizar el modelo de competencias del Grupo Empresarial Prevesa (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker) con el fin de optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo y gestionar el capital humano

Específicos

- Validar las competencias definidas en el modelo de competencias de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker con las competencias definidas por la firma TIMS International bajo la metodología DISC TIMS®
- Aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de evaluación de desempeño para Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker
- Aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de formación, potenciación y desarrollo de los trabajadores de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker
- Apoyar los diferentes procesos que se ejecutan desde el área de Desarrollo humano de la organización

MARCO TEÓRICO

La psicología es una ciencia que se caracteriza por el estudio y análisis del ser humano y su comportamiento en relación con el entorno físico y social en el que se desenvuelve, por tal motivo comprende múltiples áreas del conocimiento y participa en diferentes campos de acción e intervención, destacándose el ámbito organizacional y del trabajo, en el cual la psicología ha logrado instaurarse con gran fuerza en las últimas décadas a través de un enfoque interdisciplinario (Velasco, 2017). La psicología organizacional se define como el estudio de los procesos mentales, comportamentales, cognitivos y actitudinales de la interacción humana en contextos productivos o laborales, con el fin de buscar el bienestar social, ambiental, económico y de la salud física y mental de todas las personas que conforman la organización (Mastretta, 2006).

El psicólogo organizacional, desde el área de gestión humana, asume un rol importante en la productividad y eficacia de la organización, ya que dirige su actuar, de forma directa e indirecta, hacia el capital humano para favorecer el progreso y crecimiento de las empresas (Vélez, 2016), algunas de sus principales funciones son: contribuir a la misión, visión y objetivos de la organización, determinar funciones y tareas que se deben cumplir en cada cargo para alcanzar las metas propuestas, atraer y seleccionar el personal idóneo de acuerdo con los perfiles de los cargos, aportar al desarrollo de un buen clima y cultura organizacional, capacitar y formar al personal, diseñar e implementar planes de acción para el bienestar de los trabajadores, trabajar en los planes de compensación y bienestar, retroalimentación del desempeño, diseño de planes de jubilación entre otras (Rincón et al, 2013).

No obstante, esta disciplina, se caracteriza por estar en constante actualización, puesto que se enfrenta a diversos cambios que modifican su perspectiva e impulsan a generar nuevas

formas de intervención, considerando que, a lo largo de la historia, la organización del trabajo se ha visto alterada por una serie de transformaciones sociales, económicas, culturales y tecnológicas. La globalización, la internacionalización del mercado, la inestabilidad de la economía, los cambios en la demanda del mercado y el desarrollo de tecnologías tienen como consecuencia variaciones en la productividad de los sectores, los sistemas de comunicación, los procesos del trabajo y la competitividad entre las organizaciones, por lo cual, las empresas se enfrentan a grandes retos que implican adaptarse a las nuevas exigencias del mundo, buscando la manera de sobresalir y diferenciarse en un entorno dinámico y rivalizante (García, Díaz & Santiago, 2013).

En relación con lo anterior, las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia, siendo más productivas y competentes, necesitan invertir en el capital humano, asumiendo que son la fuerza y motor fundamental para su progreso y reconociendo que son el único recurso vivo y dinámico, capaz de pensar y actuar en favor del bienestar, supervivencia y oportunidades de crecimiento, tanto de él mismo, como de la empresa, por lo tanto, son quienes dirigen, planean, organizan y controlan las organizaciones para que funcionen correctamente (Prada 2007). En este sentido, el individuo se convierte en el eje central de las organizaciones y actor transformador, que otorga valor a la empresa y a la inteligencia de los negocios manteniendo una relación de interdependencia con la organización (Chiavenato, 2011).

Por consiguiente, se destaca que el desarrollo, formación y potencialización de los trabajadores, es una de las funciones más importantes y que ha tomado mayor relevancia para las empresas, debido a que, la administración del recurso humano puede actuar como un elemento diferenciador entre el éxito o fracaso en la mayoría de las organizaciones (López, 2011), es decir, el desempeño de la organización estará condicionado a las capacidades de sus colaboradores en términos de conocimiento, saberes, innovación y adaptación para lograr

un rendimiento óptimo en el cargo que ocupa, no obstante, los aspectos meramente teóricos resultan insuficientes para el cumplimiento de los objetivos, debido a que se hace indispensable el desarrollo de otras habilidades, denominadas competencias.

El término de competencias aparece como resultado de las demandas de evaluar las capacidades de las personas para utilizar el saber (conocimientos) y el saber hacer (habilidades o destrezas) en la solución de problemas, el afrontamiento de situaciones y la respuesta al mundo cambiante. Asimismo, involucra el saber ser, es decir los aspectos actitudinales y valorativos que influyen la obtención de resultados, por lo tanto, este concepto se convierte en un “saber hacer en contexto” pues, evidencia la capacidad del individuo para integrar sus conocimientos, habilidades y disposiciones hacia el desempeño de una tarea y la consecución de objetivos, por lo cual, la evaluación, desarrollo y actualización de las competencias se llevan a cabo en los diversos ámbitos de la acción humana (Corpoeducación, 2003).

Ahora bien, este concepto aparece por la necesidad de los países desarrollados de formar personas capaces de responder a los avances de industrialización y tecnología; es así como, el término de competencias se expande al campo laboral- organizacional y específicamente, al área de recursos humanos, en la cual, adquiere un valor importante, puesto que, se configura como un elemento clave para llevar a cabo procesos integrales y sistemáticos (Climént, 2014). Su aplicación se dirige a lograr un equilibrio entre las necesidades de la sociedad, el trabajador y la organización, dando lugar al planteamiento de un modelo de gestión basado en competencias (Mineducación, 2006). Según, Enciso & Villamizar (2004), la capacitación, el aprendizaje y entrenamiento son componentes fundamentales del enfoque de la gestión por competencias, puesto que evidencian que las organizaciones únicamente

aprenden mediante individuos que aprenden, otorgando importancia a las capacidades individuales dirigidas al cargo que se desempeña.

Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias se crea como una respuesta a los desafíos del nuevo mundo, y se constituye como una herramienta estratégica para promover las competencias individuales de los clientes internos según las necesidades de las organizaciones (Segovia, 2012). Este modelo, indica la ruptura de los procesos de gestión tradicional y se convierte en una forma de “management” o un modo de gestionar los recursos humanos, se caracteriza por tener una perspectiva integradora, en la cual se establecen objetivos comunes entre los trabajadores y la organización, para que, de esta manera se logre adquirir, potenciar y desarrollar competencias que otorguen valor agregado a la organización y faciliten su diferenciación en el sector productivo (Estay & Marchant, 2005).

De esta manera, la gestión por competencias se ha desarrollado desde diversas corrientes teóricas como las funcionalistas, las conductuales y las holísticas, las cuales establecen sus propios métodos y sistemas de aplicación (Becerra & Campos, 2012). Este modelo ha sido definido como el procedimiento de reclutar, desarrollar y fidelizar el capital humano a partir de la convergencia de los sistemas y procedimientos de recursos humanos, con los resultados y capacidades necesarias para un desempeño óptimo (Medwave, 2005). Igualmente, se conceptualiza como el proceso a través del cual se establece un perfil objetivamente medible y cuantificable para cada cargo, con el fin de identificar las facultades de cada individuo que se requiere (UPF Barcelona School of Management, citado en Lora, Castilla & Góez, M, 2020).

Por otra parte, Alles (2013) afirma que éste permite enfocar y administrar el recurso humano de la organización de acuerdo con la estrategia y objetivos de negocio, es decir, posibilita la identificación de las competencias requeridas en cada cargo para seleccionar, desarrollar y gestionar el capital humano con dichas competencias, con el fin de garantizar un desarrollo correcto y eficaz en el desempeño de sus funciones. Desde esta perspectiva, las competencias se definen como “las características de personalidad, comportamientos, habilidades, actitudes, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.” (Alles, 2007, p.23).

Las competencias laborales pueden clasificarse en dos grandes grupos, el primero conformado por competencias cardinales, las cuales hacen referencia a aquellas competencias que son transversales y que deben tener todos los individuos que hacen parte de una organización ya que, representan los valores de la organización y permiten el cumplimiento de su visión, y el segundo grupo está constituido por las competencias específicas, las cuales se aplican a determinados colectivos, como la gerencia, las áreas y los procesos de trabajo (Alles, 2015). Es importante señalar que las competencias que hacen parte de estos grupos son diferentes para cada organización, considerando que el modelo de competencias se construye en función de las necesidades y objetivos de las empresas, por tal motivo, una vez seleccionadas las competencias más oportunas, se consignaran en el “diccionario de competencias” en el cual se adjuntan los comportamientos asociados a cada nivel de desarrollo (Alles, 2016).

Se hace evidente, que el modelo de gestión por competencias puede contribuir y generar beneficios de forma bidireccional, favoreciendo el desarrollo del personal, al mismo tiempo que, contribuye al aumento de la productividad y eficacia de la organización. De este modo

produce diversas ventajas que permiten: integrar y sistematizar los procesos para la gestión del talento humano, establecer las competencias que requiere cada cargo para la creación de perfiles profesionales productivos, conformar equipos de trabajo óptimos con las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones, generar en los trabajadores con corresponsabilidad en su desarrollo, identificar aspectos por mejorar, optimizar resultados, crear planes de intervención eficaces, entre otras (Gramigna, 2008).

Gestión del Desarrollo Humano por Competencias

Para el modelo de gestión por competencias, el proceso de desarrollo de talento humano está constituido por diversas etapas que conforman un ciclo estructurado y continuo, no obstante, para su ejecución se hace indispensable establecer y diseñar los perfiles profesionales o perfiles de los cargos, en los que se describan las actividades y funciones de los trabajadores, la educación y formación requerida y las competencias claves para el desempeño adecuado dentro de la organización (Ernest & Young, 2011).

El primer paso para el desarrollo humano de la organización es la evaluación de desempeño, en la cual se realiza una valoración sistemática de la forma en que cada trabajador se desempeña en su cargo y con su equipo de trabajo, el aprovechamiento de los recursos y el potencial de desarrollo a futuro (Cardona, 2012). Según la política de cada empresa, esta apreciación puede realizarla, el gerente, el jefe inmediato, el propio individuo o de forma conjunta, sin embargo, es importante señalar que debe ser un proceso para desarrollo de oportunidades evitando los juicios arbitrarios (Chiavenato, 2016).

La evaluación de desempeño da lugar, al segundo paso, que es la identificación de necesidades de capacitación o mejoramiento de los perfiles, en este paso, se busca establecer quienes requieren una capacitación, formación y/o entrenamiento, cuáles son los

conocimientos, habilidades o competencias a intervenir, qué departamentos de la empresa están involucrados y cuáles son las metas a alcanzar, esto, con el fin de mejorar y optimizar la utilización de los recursos (Contreras, 2012). Seguido a esto, se lleva a cabo una retroalimentación (tercer paso) con los trabajadores o colaboradores sobre su desempeño, en la que se destacan sus fortalezas y debilidades y se confrontan con los niveles de desempeño esperados. Igualmente, se le da a conocer lo que sus superiores piensan y esperan de su trabajo para definir y acordar, con cada trabajador, los aspectos a mejorar o modificar (Enciso & Villamizar, 2014).

Por último, se realiza el diseño y la implementación de los planes de acción para el desarrollo del capital humano de las organizaciones (cuarto paso), esto se desarrolla teniendo en cuenta la información recopilada durante todo el proceso, de forma ordenada, estableciendo los recursos a implementar, la metodología adecuada para la consecución de los objetivos y la competitividad de los capacitadores. Se hace necesario hacer una evaluación del plan de acción en el que se valore el contenido, el instructor, la logística, los medios etc. Igualmente, cobra relevancia, la medición del impacto, para evidenciar si se alcanzaron las metas planteadas a partir de las inversiones realizadas por la organización (Torres-Flórez, 2019).

Como se evidencia, el desarrollo del capital humano resulta ser un proceso continuo que requiere de la participación de la dirección de gestión humana, el profesional encargado, los jefes y los trabajadores para garantizar una ejecución adecuada que permita el compromiso y motivación de los colaboradores con su formación y con la organización, de manera que se impacte, indirectamente, en la productividad y crecimiento de la empresa.

Metodología DISC

La metodología DISC ha sido ampliamente utilizada en la gestión y desarrollo del recurso humano de las organizaciones ya que permite realizar un análisis del comportamiento identificando perfiles comportamentales de los colaboradores de una institución. Esta metodología tiene sus antecedentes teóricos en Hipócrates (siglo I.V. a.C.), padre de la medicina, quien afirmaba que el cuerpo humano estaba conformado por cuatro fluidos corporales o humores (bilis negra, bilis amarilla, flema y sangre) que deben estar en equilibrio debido a que, afectan nuestra conducta. La predominancia de alguno de estos se relaciona con la personalidad y carácter de los individuos dando lugar, a la conformación de cuatro diferentes tipos de temperamentos: flemático, melancólico, colérico y sanguíneo, los cuales son el resultado de fuerzas internas y se les asignan características diferentes de comportamiento (Escobedo, Gutiérrez & Rodríguez, 2016).

Seguido a esto, Carl Gustav Jung, médico, psiquiatra y psicólogo que definió por primera vez la personalidad. En 1921, señaló que los seres humanos tienen unos “tipos psicológicos” que influyen en el actuar, la toma de decisiones y la percepción de cada individuo. Igualmente, afirmó que las personas suelen desarrollar patrones de conductas, comportándose de formas predecibles, por lo que, resulta importante centrarse en las funciones básicas de las personas. Para este autor, los “tipos” resultan de la interacción entre dos actitudes y cuatro funciones psicológicas que permiten clasificar a las personas. Según su teoría, las funciones psicológicas pueden dividirse en perceptivas irracionales (sensación e intuición) y juzgadoras racionales (sentimiento y pensamiento) y son modificadas por las actitudes (extraversión / introversión) (Rodríguez, Burgos & Muñoz, 2018).

Retomando las teorías antes mencionadas, William Moulton Marston, en 1928, en su libro “The emotions of normal people”, propuso la metodología DISC o teoría de modelos

comportamentales, en la cual afirma que los estilos de personalidad son el resultado de interacciones innatas, naturales e internas del ser humano (Álvarez & Carrasco, 2018). Para Marston, los patrones de comportamiento se clasificaban en dominancia (D), influencia (I), solidez (S) y control (C) y están influenciados por dos dimensiones, la primera vinculada a la percepción que el individuo tiene de su entorno, la cual puede ser favorable o desfavorable y la segunda, a la percepción que las personas tienen sobre la capacidad de controlar el entorno, estas dimensiones podrían definir la conducta emocional de los individuos (Lete, Lapuente, González, Barbadillo, Ugarte & Roselló, 2015).

Es importante resaltar que, de acuerdo a su relación con el entorno, los individuos desarrollan estilos de comportamientos reconocibles y diferentes, no obstante, no existen estilos puros, las personas pueden pertenecer a alguno de los grupos DISC por la predominancia de ciertas características, sin embargo, esto no significa que tengan una sola dimensión, ya que todos los seres humanos son el resultado de la combinación de los cuatro estilos en grados de intensidad y proporciones diferentes, que otorgan habilidades, motivaciones, limitaciones, miedos, fortalezas etc. (Bell, Fann, Morrison & Lisk, 2011). Los estilos de comportamiento determinados en la metodología DISC, se pueden describir de la siguiente manera:

Dominancia (D): las personas con este estilo se caracterizan por ser directos, seguros de sí mismos, competitivos, emprendedores, innovadores, estar interesados y orientados al resultado, la resolución de problemas, la toma decisiones de forma rápida, el aprovechamiento de los retos y el futuro. Sin embargo, en situaciones en las que no se maneje bien el estrés pueden ser bruscos, presumidos, impacientes, agresivos, discutidores, y poco diplomáticos (Scarbecz, 2007).

Influencia (I): este estilo se refiere a personas extrovertidas, conversadoras, comunicadoras verbales, sociables, optimistas, divertidas, entusiasta, motivadoras, les gusta participar en grupo, relacionarse con los demás, causar buena impresión y provocar elogios, no obstante, algunos rasgos de ineficiencia que presentan, es que pueden ser dramáticos, exagerados, desorganizados y con dificultad para concentrarse, además de sentir una necesidad desbordada de aprobación y aceptación (Scarbez, 2007).

Solidez (S): algunas versiones del DISC lo denominan “estable” y refieren a personas tranquilas, agradables, pacientes, empáticas, racionales, leales y que saben escuchar, sin embargo, en situaciones en las cuales no se maneje de forma adecuada el estrés pueden ser indecisas, introvertidas, resistentes al cambio, pasivas, reacias al riesgo, muy sensibles y con menor capacidad para manejar las prioridades o demandas (Scarbez, 2007).

Control (C): algunas versiones del DISC lo denominan “cumplidor”. Las personas con este estilo se caracterizan por ser organizadas, analistas, objetivas, diplomáticas, discretas, pensadoras, críticas, orientadas a la tarea, el detalle y la precisión, con altos estándares de calidad y exactitud, valoran la información y estructura y necesitan tiempo para la toma de decisiones. Sin embargo, cuando no se manejan bien las situaciones de estrés pueden ser perfeccionistas excesivas, indecisas, reacias al riesgo y al cambio, reservadas, frías, demasiado detallistas, distantes y pesimistas (Scarbez, 2007).

Teniendo en cuenta este modelo, se desarrollaron diversas técnicas de evaluación que permiten determinar los estilos de comportamiento naturales y adaptados, es decir, explican como las personas se comportan en entornos naturales en los cuales no hay condicionamiento externo y cómo se comportan según las características cambiantes y exigencias del entorno en el que se desenvuelven (laborales, sociales, académicos, etc.), permitiendo direccionar aspectos específicos a desarrollar en cada individuo (DISC Factory, 2019). Algunas pruebas

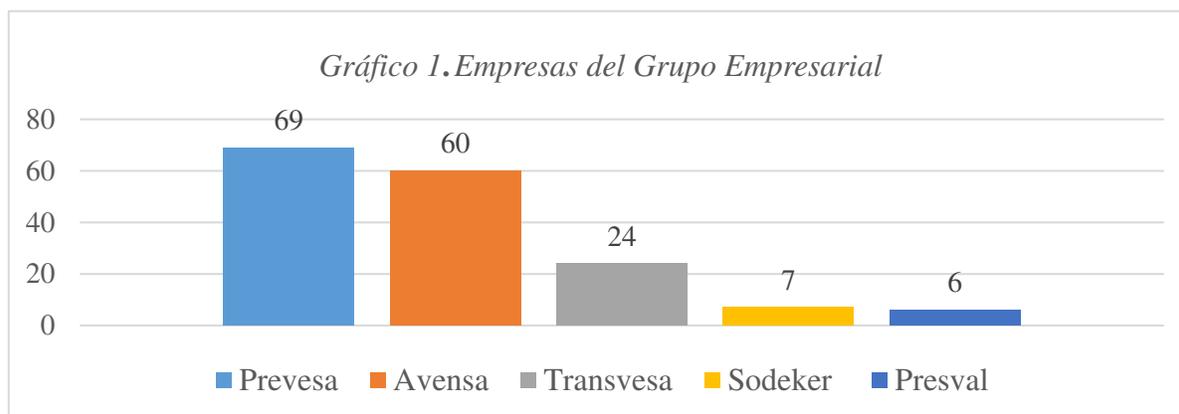
identifican tres tipos de perfiles, la imagen propia, la cual refiere a las características propias de personalidad del individuo en todos los contextos; la conducta bajo presión, en el que se evidencia el comportamiento del individuo en situaciones elevadas de estrés o presión; y la adaptación laboral, en la que se destacan las características en el trabajo y con sus compañeros (TIMS International, 2017).

En conclusión, esta metodología resulta de gran utilidad para las organizaciones y por tal motivo se ha implementado por la psicología organizacional, específicamente, en el ámbito del desarrollo del capital humano, debido a que otorga numerosas ventajas tanto a los trabajadores como a las empresas ya que facilita el autoconocimiento (fortalezas y debilidades), la creación de equipos de trabajo competentes y cohesionados, el desarrollo de perfiles profesionales que permitan el cumplimiento las exigencias y responsabilidades del cargo, la adaptación de los estilos de liderazgo, la detección de herramientas de motivación de los colaboradores, entre otras, lo cual, a su vez beneficia la productividad y el crecimiento de la empresa, considerando que la eficacia de los trabajadores impacta directamente en la eficacia de la organización.

DESARROLLO DEL TRABAJO

1. POBLACIÓN CUBIERTA

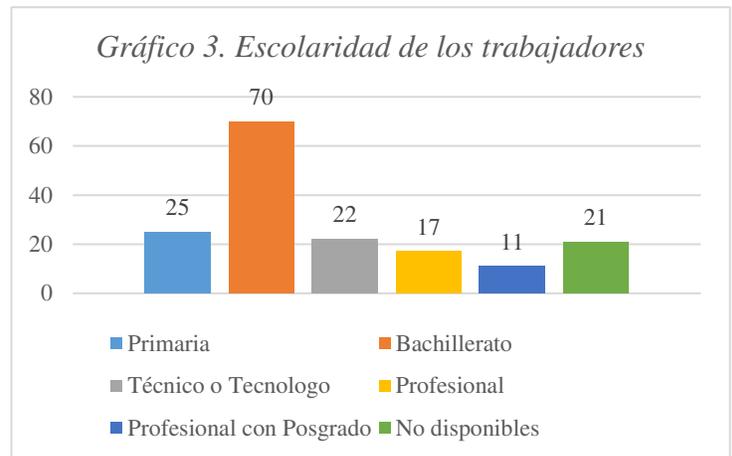
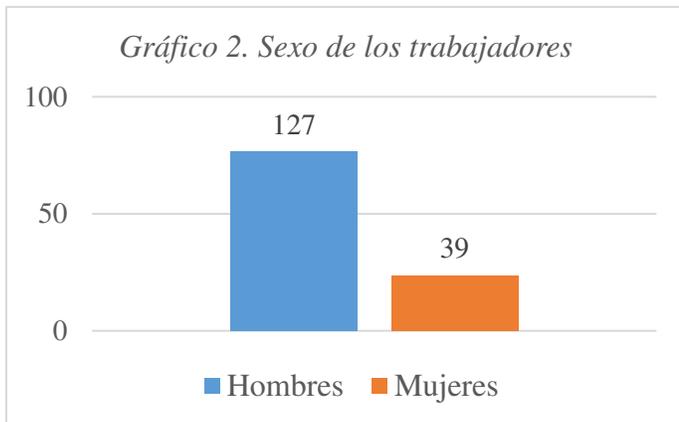
Las actividades del presente trabajo estuvieron dirigidas a la evaluación, acompañamiento o intervención de aproximadamente, 166 colaboradores pertenecientes a las diferentes empresas que hacen parte del Grupo Empresarial Prevesa. De los cuales, 69 (41,5%) pertenecen a la concretera Prevesa, 60 (36,14%) a la empresa de agregados de Avenza, 24 (14,45%) a la transportadora Transvesa, 7 (4,21%) a la organización desarrolladora de software Sodeker y 6 (3,61%) a la inmobiliaria Presval (Gráfico 1).



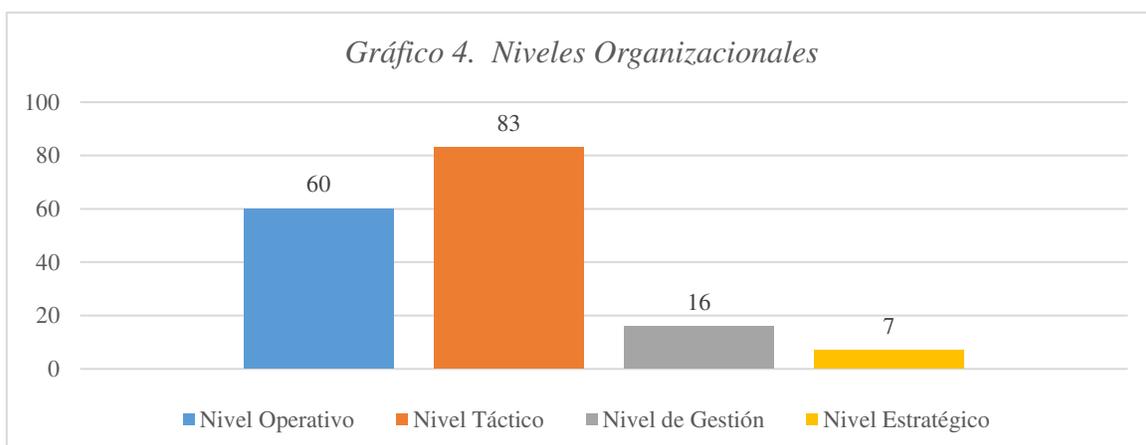
A continuación, se presentarán una serie de gráficos y tablas que representan las principales características de la población, considerándolas importantes para su descripción general. Esta información fue recolectada a partir de las bases de datos disponibles en la organización y la consulta en las hojas de vida de los colaboradores.

Como se observa en las gráficas 2 y 3, el 76,50% (127) de los trabajadores son hombres y el 23,49% (39) son mujeres, cuyas edades oscilaron entre los 19 y 65 años, con diferente niveles de escolaridad, el 15,0 % (25) tienen estudios de primaria, el 42,16 % (70) estudios en bachillerato, el 13,25 % (22) estudios técnicos o tecnológicos, el 10,24% (17) estudios

profesionales, 6.62 % (11) estudios profesionales con posgrado o especialización, no obstante del 12,65% (21) restante se desconoce esta información.



De esta población trabajadora el 36,14% (60) ocupan cargos del nivel operativo, destacándose auxiliares administrativos, auxiliares de maquinaria, auxiliares de soporte, auxiliares de suministros, auxiliares de mantenimiento entre otras. El 50% (83) hacen parte del nivel táctico en el que se encuentran cargos como conductores, operadores de maquinaria, soldadores, desarrollador de software, programadores etc. El 9,63% (16) pertenecen al nivel de gestión conformado por los coordinadores de los diferentes departamentos, profesionales, líder de proyectos y contadores, y el 4,21% (7) conformar el nivel estratégico de las organizaciones, destacándose los cargos de directores y gerentes (Gráfico 4).



Finalmente, es importante mencionar que, según el cargo ocupado, los colaboradores hacen parte de algún departamento o área. Las cinco (5) empresas comparten los departamentos de Gestión Humana, Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente, Calidad e Innovación, Financiero, Jurídico y Comunicación y Tecnología. Adicionalmente, Prevesa y Aversa cuentan con los departamentos de Suministros, Mantenimiento, Operaciones y Administrativo; Transvesa con el departamento de Transporte, Sodeker con los departamentos de Desarrollo y Administrativo y Presval con los departamentos Comercial y Administrativo.

2. TEMAS TRABAJADOS

Con el fin de cumplir con el objetivo general del presente trabajo, que consistió en la actualización del Modelo de Competencias de las empresas asociadas al grupo empresarial Prevesa, se desarrollaron una serie actividades y funciones, explicadas a continuación:

2.1 Desarrollo de Perfiles Ideales de los Cargos.

Instrumentos

El JCA (Job Competences Analysis): Es una herramienta psicométrica que permite identificar de forma clara, objetiva, precisa y confiable los perfiles ideales de los cargos o posiciones de una organización, teniendo en cuenta las competencias funcionales y organizacionales (Tabla 1.). Esta prueba determina las conductas principales, las habilidades y las competencias que debe tener la persona que ha de ocupar el cargo analizado, asimismo, establece la forma como el superior inmediato o jefe puede potenciar al individuo (TIMS International, 2017).

El instrumento está conformado por 20 grupos de cuatro palabras, de los cuales, se debe seleccionar con un Mas (+) la palabra o adjetivo que se identifique más con la forma ideal de ser de la posición evaluada y con un Menos (-) la palabra o adjetivo que se identifique menos con el perfil ideal del cargo evaluado. Las otras dos palabras deben quedar en blanco.

Para diligenciar adecuadamente la prueba es importante tener en consideración las siguientes recomendaciones: a. Estar concentrado y sin interrupciones durante el diligenciamiento del formato, b. Antes de responder es necesario pensar en cómo debe ser el perfil ideal del cargo y c. Tener una visión estratégica del cargo.

Tabla 1. Job Competences Analysis (JCA).

1	Competitivo		Entusiasta		Persistente		Perfeccionista	
2	Moderado		Reflexivo		Alerta - Animado		Independiente	
3	Directo		Convincente		Paciente		Preciso	
4	Evalúa los pro y los contra		Lógico		Descontento		Estricto	
5	Arriesgado		Persuasivo		Estable		Investigador	
6	Dócil		Controlado		Inquieto		Firme	
7	Emprendedor		Extrovertido		Estructurado		Diplomático	
8	Conservador		Introverso		Impulsivo		Tenaz	
9	Exigente		Empático		Trabajo en equipo		Metódico	
10	Calmado		Desconfiado		Impaciente		Fuerza de Voluntad	
11	Resuelto		Autosuficiente		Amable		Convencional	
12	Bondadoso		Observador		Abierto al cambio		Desafiante	
13	Osado		Optimista		Especialista		Analítico	
14	Reservado		Cauteloso		Activo		Obstinado	
15	Audaz		Influyente		Atento		Seguidor de normas	
16	Toma pocas decisiones		Serio		Movible		No convencional	
17	Decidido		Agradable		Cortés		Discreto	
18	Dependiente		Cohibido		Cuestiona el estatus quo		Falta de tacto	
19	Creativo		Sociable		Habilidad de escucha		Orientado a la calidad	
20	Modesto		Reservado		Enérgico		Inconforme	

Manual de Descripción de Cargos: es un documento y herramienta administrativa que permite a la empresa asignar y describir las actividades, tareas, funciones y responsabilidades de los cargos de la organización, así como, la interrelaciones, es decir, el departamento al que pertenece y el nivel jerárquico, esto con el fin de establecer los parámetros necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este manual está compuesto por varios apartados: identificación, índice o contenido, introducción, antecedentes históricos, organigrama, funciones y descripción de los cargos.

Metodología

Para el desarrollo de los perfiles ideales de cargo, se utilizó la plataforma TIMS INTERNATIONAL, en la cual se realizan todos los procesos relacionados con la aplicación de pruebas psicométricas en la organización. En esta plataforma es necesario crear cada uno de los cargos para posteriormente realizar la evaluación JCA (Job Competences Analysis) antes descrita; por tal motivo, se inició definiendo los cargos ocupados actualmente en las cinco (5) organizaciones (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker) con el fin de trabajar principalmente en estos. Se identificaron un total de 59 cargos.

Posteriormente, y con el objetivo de realizar un esbozo de los perfiles, se desarrolló un documento Excel con los 20 grupos de palabras que contiene la prueba y los 59 cargos identificados, en el cual se seleccionaron los adjetivos que más se identificaban y los que menos se identificaban con cada uno de los cargos analizados, para esto, fue necesaria la lectura y el conocimiento de la descripción de los cargos, consignados en el manual. Seguido a esto, se envió este documento a la directora del departamento de Gestión Humana, quien realizó una revisión, retroalimentación y aprobación de los adjetivos seleccionados, autorizando la realización de todas las pruebas en la plataforma.

Una vez diligenciadas las pruebas, se obtuvieron los primeros informes de cada cargo en el que se especificaba el perfil DISC, las características ideales del cargo, el rol ideal para el ocupante del cargo y las formas para optimizar el desempeño del ocupante del cargo. Estos informes fueron leídos, revisados y analizados por el equipo de Gestión Humana y un consultor de Tims International, con quienes se realizaron algunos ajustes sobre las variables DISC (dominancia, influencia, solidez y control) y por consiguiente sobre el informe final. Las modificaciones se realizaron con base en características de perfiles establecidos por investigaciones de la firma Tims y las características de personas de la organización exitosas en cada cargo.

Resultados

A partir del desarrollo de las evaluaciones JCA de todos los cargos activos en las empresas del Grupo Empresarial Prevesa, se obtuvieron 59 perfiles ideales DISC que responden a la cultura, valores, necesidades y objetivos de las organizaciones. Los perfiles obtenidos fueron:

TRANSVESA

Tabla 2. Perfiles ideales de cargo Transvesa

NIVEL	CARGOS	PERFILES DISC			
		D	I	S	C
ESTRATÉGICO	Gerente	70	66	25	50
	Gerente comercial	66	83	41	50
	Gerente Técnico	70	66	37	58
GESTIÓN	Coordinador de Mantenimiento	37	62	54	83
	Contador	33	37	58	75
TÁCTICO	Conductor	25	33	58	66
OPERACIONAL	Asistente contable	25	37	70	83
	Auxiliar contable y administrativo	25	37	62	75
	Auxiliar de SSTA	37	41	50	70
	Auxiliar de Suministros	37	41	58	70

PRESVAL

Tabla 3. Perfiles ideales de cargo Presval

NIVEL	CARGOS	PERFILES DISC			
		D	I	S	C
ESTRATÉGICO	Gerente	70	66	25	50
GESTIÓN	Contador	33	37	58	75
TÁCTICO	Asesor comercial	33	70	54	45
OPERACIONAL	Auxiliar administrativo	20	37	79	62
	Auxiliar contable y administrativo	25	37	62	75

SODEKER

Tabla 4. Perfiles ideales de cargo Sodeker

NIVEL	CARGOS	PERFILES DISC			
		D	I	S	C
ESTRATÉGICO	Gerente	70	66	25	50
	Director de Proyectos	62	45	37	66
GESTIÓN	Coordinador de cuentas	37	75	58	50
	Líder de proyectos	37	50	54	75
	Contador	33	37	58	75
TÁCTICO	Desarrollador de software	37	50	54	75
OPERACIONAL	Auxiliar de Soporte	20	45	58	62

PREVESA Y AVENSA

Tabla 5. Perfiles ideales de cargo Prevesa y Avenza

NIVEL	CARGOS	PERFILES DISC			
		D	I	S	C
ESTRATÉGICO	Gerente general	70	66	25	50
	Gerente comercial	66	83	41	50

	Gerente Técnico	70	66	37	58
	Director de Gestión Humana	45	87	45	41
	Director de Mantenimiento	45	45	62	70
	Director Financiero y Admin.	54	37	45	83
GESTIÓN	Coordinador de Calidad e Innovación	54	33	25	66
	Coordinador comercial	37	75	58	50
	Coordinador de Mantenimiento	37	62	54	83
	Coordinador de Operaciones	41	45	62	58
	Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente	54	41	45	70
	Coordinador de Suministros	45	37	58	70
	Coordinador de Tecnología y Comunicaciones	37	54	62	79
	Coordinador Jurídico	41	37	58	62
	Contador	33	37	58	75
	Jefe de Planta	41	37	70	83
	Profesional de Gestión Humana	37	45	54	62
	TÁCTICO	Conductor	25	33	58
Operador de Bomba		25	33	58	66
Operador de maquinaria amarilla		25	33	58	66
Operador de Cargador		25	33	58	66
Operador de Planta de Trituración		25	33	58	66
Desarrollador de software		37	50	54	75
Despachador		37	29	54	75
Mecánico		33	50	66	70
Soldador Técnico		33	50	66	70
Soldador		33	50	66	70
Supervisor Técnico		41	54	66	70
Técnico de laboratorio		25	33	54	75
OPERACIONAL	Almacenista	37	41	58	70
	Asesor comercial	33	70	54	45
	Asistente comercial	16	41	66	79
	Auxiliar contable	25	37	70	79
	Asistente contable	25	37	70	83
	Auxiliar de Apoyo Operativo	16	33	58	66
	Auxiliar de Báscula	16	33	58	66
	Auxiliar de Bomba	16	33	58	66
	Auxiliar de Cartera	25	33	58	83
	Auxiliar de Diseño Gráfico y Comunicaciones	33	50	54	75
	Auxiliar de Facturación	25	37	66	79

Auxiliar de mantenimiento	16	33	58	54
Auxiliar de Mecánica	16	33	58	54
Auxiliar de Planta	16	33	58	66
Auxiliar de planta de Trituración	16	33	58	66
Auxiliar de Programación y Despachos	25	33	62	62
Auxiliar de Servicios Generales	20	45	75	58
Auxiliar de Soporte	20	45	58	62
Auxiliar de SSTA	37	41	50	70
Auxiliar de Suministros	37	41	58	70
Auxiliar de Tanqueo y Báscula	25	33	62	62
Jardinero y Oficios varios	20	45	75	58
Auxiliar de laboratorio	16	33	58	66
Mensajero PREVEESA Grupo	16	33	58	66

Como se observa en las tablas (2, 3, 4 y 5) los perfiles ideales de los cargos de las cinco empresas están estrechamente relacionados, esto debido a que, las organizaciones mantienen un vínculo fuerte en el que además de estar dirigidas por los mismos líderes, forman parte de sectores económicos similares, comparten departamentos de gestión y se ubican en una misma sede comercial, lo anterior, conlleva a que su cultura misión, visión y objetivos, se enfoquen en una misma dirección y requieran colaboradores con características y competencias que aporten a la construcción de estas.

En este sentido, se evidencia que en el nivel estratégico de las empresas los perfiles de los cargos requieren personas en las que predomine la variable Dominancia, considerando que, son los encargados de dirigir, controlar y administrar las operaciones, los recursos financieros y el capital humano para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por tal motivo se espera que tengan competencias como adaptabilidad, toma de decisiones, creatividad, competitividad, habilidad de negociación, capacidad de asumir riesgos calculados y pensamiento estratégico.

Igualmente, como dirigentes, buscan oportunidades de crecimiento empresarial para lograr un posicionamiento a nivel regional y nacional, por lo que necesitan competencias de comunicación, impacto e influencia, buenas relaciones interpersonales, persuasión, sociabilidad y empatía, es decir, se requiere que tengan puntuaciones altas en la variable Influencia.

Respecto al nivel de Gestión se observa que, en los perfiles ideales de los cargos, la predominancia de las cuatro (4) variables DISC depende del área o departamento en el que se desempeñen, puesto que son cargos que tienen como función coordinar diversos procesos y operaciones. Las posiciones que requiere perfiles creativos, en los que haya toma de decisiones y seguimiento de los procesos, implican una prevalencia de las variables Dominancia y Control (Coordinador de cuentas y Coordinador de SSTA), los cargos que comprometen funciones dirigidas al desarrollo de relaciones con clientes internos y externos necesitan de competencias vinculadas a la variables Influencia (Coordinador comercial, Coordinador de cuentas, Coordinador de Mantenimiento) y las posiciones que realizan actividades sistemáticas de control de calidad y soporte al interior de la organización, precisan de puntuaciones mayores en las variables Control y Solidez (Coordinador de Suministros, Coordinador Jurídico, Jefe de Planta, Coordinador de Operaciones, Profesional de Gestión Humana, entre otros).

Finalmente, en los niveles táctico y operacional predominan en un 94,8 % los perfiles de cargo ideales, las variables Control y Solidez, esto debido a que en estos cargos se realizan actividades especializadas y concretas que requieren desarrollarse con minuciosidad, precisión, cuidado y meticulosidad para obtener los mejores resultados. De igual forma y en consecuencia con la cultura de servicio, calidad, satisfacción de clientes y bienestar de

empleados, se busca que los colaboradores se caractericen por ser confiables, con habilidad de escucha, gentiles, amables y perseverantes.

Es importante mencionar que en el 5,2% de los cargos restantes en estos niveles, se destaca la variable Influencia, considerando que son cargos (Programador y Asesor comercial) que forman parte del departamento comercial y sus funciones están dirigidas a lograr relaciones a largo plazo con los clientes y la fidelización de los mismo, por lo cual requieren de competencias para las relaciones interpersonales, la sociabilidad y la persuasión.

2.2 Actualización del Diccionario de Competencias y desarrollo de matriz de competencias

Instrumentos

Informe JCA (Job Competences Analysis): es el resultado de la aplicación de la prueba JCA, en el que se evidencian el perfil DISC, las características ideales del cargo, el rol ideal para el ocupante del cargo y las formas para optimizar el desempeño del ocupante del cargo (TIMS International, 2017).

Versión Desactualizada del Diccionario de competencias Organizacional Prevesa Grupo: Es un documento interno y guía de la organización, desarrollado en el año 2016, en el que se establecen las competencias identificadas como fundamentales para el desempeño exitoso de los colaboradores que conforman el talento humano de la empresa. Estas competencias se relacionan con los objetivos, necesidades, misión y visión de la organización y se definen en función de la estrategia de la misma.

Está compuesto por la competencia, su definición y 4 niveles de desarrollo cada uno con sus comportamientos asociados. Los niveles de desarrollo son: Inicial, Crecimiento, Madurez y Alto Desempeño. Igualmente, el diccionario de competencias lo compone:

3 competencias organizacionales: Orientación al Cliente, Orientación a Resultados Y Orientación a la Calidad, Seguridad Y Salud en el Trabajo y Responsabilidad Ambiental y Social.

9 competencias específicas: Pensamiento Estratégico, Liderazgo de Equipo, Trabajo en Equipo, Empoderamiento, Desarrollar a Otros y a Sí Mismo, Creatividad e Innovación, Alta Adaptabilidad Flexibilidad, Tolerancia a la Presión y Desarrollo de Relaciones.

2 competencias relacionadas a procesos: Habilidad Analítica y Presentación de Solución de Problemas Comerciales.

Modelo de competencias DISC: Es un modelo que describe a los individuos de forma directa, explicando los tipos de conducta de cada persona en los diferentes ambientes en los que se desarrolla e interactúa a partir de cuatro estilos de comportamiento (Dominancia, Influencia, Soporte y Control). Este modelo permite identificar múltiples patrones relevantes en las personas como motivaciones, intereses, tipo de comunicación, contextos favorables, competencias, entre otros aspectos (R&HT, 2019).

Metodología

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico de validar las competencias definidas en el modelo de competencias de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker con las competencias definidas por la firma TIMS International bajo la metodología DISC TIMS, se realizó la actualización del diccionario de competencias. Para lograrlo se inició con la revisión de las competencias Core, específicas y de procesos establecidas en el diccionario de la organización que fue diseñado en el 2016 y se procedió a realizar un paralelo con las competencias definidas en el modelo DISC-TIMS.

Posteriormente, se analizaron los informes JCA obtenidos de los 59 cargos desarrollados, con el fin de identificar las competencias requeridas para el desempeño exitoso de cada cargo, considerando que este informe proporciona el perfil ideal del cargo. Se identificaron las competencias que se requieren en los diferentes cargos y de diversas maneras, las cuales se definieron detalladamente para incluirlas en el diccionario. Las definiciones se establecieron a partir de consultas en bases de datos confiables y fueron aprobadas por la directora de Gestión Humana.

Seguido a esto, se determinaron los niveles de menor a mayor grado de desarrollo de cada competencia. Se seleccionaron cuatro niveles (4) que dependen de la habilidad que tiene cada persona sobre la competencia, cada nivel se definió y estableció en función de indicadores conductuales o de comportamientos específicos que evidencian la competencia en el área de trabajo. Las definiciones, los niveles y los comportamientos asociados a cada competencia fueron revisados, verificados y aprobados por el equipo de Gestión Humana.

Una vez realizada la actualización del Diccionario de Competencias, se realizaron las matrices de competencias de cargos para cada empresa. Finalmente, se realizó un proceso de divulgación y comunicación del diccionario y las matrices, que facilitará que los colaboradores conocieran las competencias que son fundamentales para la empresa y especialmente para su cargo, de tal forma que se logrará crear conciencia sobre la importancia de estas.

Resultados

EL diccionario de competencias de Prevesa grupo se diseñó teniendo en cuenta el modelo DISC y la teoría de Martha Alicia Alles, por tal motivo está constituido por 24 competencias, su definición y 4 niveles de desarrollo, cada uno con sus comportamientos asociados. Los

niveles de desarrollo seleccionados son: Utilización, Crecimiento, Habilidad y Alto Desempeño.

Las competencias se distribuyeron de la siguiente manera:

Seis (6) competencias de Dominancia

1. Adaptabilidad Al Cambio: Es la habilidad para amoldarse y adaptarse a los cambios. Implica modificar la propia conducta para adaptarse a determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse de forma rápida y adecuada a distintos contextos, situaciones, medios y personas.

2. Asumir Riesgos Calculados: Es la capacidad para llevar a cabo acciones que pueden provocar una ganancia o pérdida, en situaciones en las que existe incertidumbre o ambigüedad respecto al desarrollo del futuro.

3. Creatividad e Innovación: Capacidad de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implementarlas para construir con ellas oportunidades de innovación o soluciones a procesos, negocios y problemas de la organización.

4. Habilidad De Negociación: Capacidad para identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones, alcanzando acuerdos satisfactorios para las partes interesadas (gana-gana) y planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos para crear relaciones de confianza y compromiso.

5. Planeación Estratégica: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, teniendo en cuenta los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.

6. Toma de Decisiones: Es la capacidad para solucionar las diversas situaciones que se presentan a través de la elección, entre varias alternativas, de una de estas, rechazando las otras de forma efectiva y rápida.

Seis (6) Competencias De Influencia

1. Comunicación: Es la capacidad para expresar ideas y opiniones mediante el lenguaje verbal y no verbal, logrando transmitir las de forma clara y precisa de tal manera que los mensajes sean comprendidos por los demás. Igualmente implica escuchar de forma activa los requerimientos de las otras personas.

2. Empatía: Es la capacidad para ser consciente del entorno y de los demás, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos, debido a que consiste en entender a los demás, asumiendo y utilizando sus perspectivas, categorías y conceptos.

3. Impacto e Influencia: Es la habilidad para persuadir, negociar con influencia, impresionar o convencer a los otros para obtener su apoyo o lograr un impacto concreto en los demás.

4. Motivación: Capacidad para provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo, atendiendo a factores relacionados con impulsos internos y/o fuerzas externas. Acción que realiza el líder para impulsar y orientar a sus colaboradores hacia altos estándares de desempeño y resultado. Crear el escenario para que la personas se motive.

5. Relaciones Interpersonales: Muestra habilidades para la relación y contacto personal, creando vínculos sociales, manteniendo un ambiente de amistad y relaciones cálidas, que podrían ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos entre las personas que estén involucradas de forma directa o indirecta con la organización.

6. Sociabilidad: Es la capacidad para interactuar, desarrollar actividades sociales y relacionarse con otras personas, de forma fácil y sin esfuerzo. Implica establecer contacto personal sin apoyos externos o situaciones estructuradas.

Seis (6) Competencias De Solidez

1. Administración de Proyectos: Implica la culminación de tareas tales como los procedimientos, documentos, formatos, reportes y presupuestos, que son esenciales para las operaciones del día a día de un grupo o de un proyecto y que se enfocan en el cumplimiento de objetivos y la entrega de resultados acordados, siguiendo estándares de excelencia en términos de cantidad, calidad, oportunidad y costo, mediante la implementación de estrategias y metas concretas.

2. Búsqueda de Información: Consiste en la intención o curiosidad de conocer más las cosas, personas o de diversos aspectos para obtener resultados beneficiosos o solucionar los problemas que vayan surgiendo en la organización.

3. Capacidad de Escucha: Es la capacidad para comprender con profundidad los aspectos intelectuales y emocionales que el interlocutor de una comunicación interpersonal transmite de forma explícita o implícita. Consiste en identificar los sentimientos y emociones del interlocutor y hacerle saber que se le ha comprendido.

4. Orientación al Cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (interno o externo) de la organización pueden requerir en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de manera permanente, favoreciendo oportunidades de mejora y crecimiento para el cliente y para la Empresa.

5. Trabajo en Equipo: Implica cooperar con los diferentes miembros de la organización para el logro de los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses

comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.

6. Perseverancia – Tenacidad: Es la capacidad para mantener el plan de acción y punto de vista hasta alcanzar el objetivo propuesto o hasta que no resulte razonable insistir en este.

Seis (6) Competencias De Control

1. Atención al Detalle: Capacidad para realizar un análisis minucioso y manejar información amplia y compleja, vinculada al trabajo, evitando los errores y la repetición de procesos.

2. Control de Calidad: Hace referencia a la capacidad de generar acciones planeadas que se toman para garantizar la implementación efectiva de las normas y sistemas de control de calidad de la organización.

3. Manejo del Tiempo: Es la capacidad para tener el control consistente de su tiempo en una base de hora, días y semanas.

4. Pensamiento Analítico – Conceptual: Es la habilidad para examinar las situaciones de forma sistemática y lógica, fragmentándolas en partes e identificando el razonamiento defectuoso o las suposiciones incorrectas.

5. Preocupación por el Orden, la Calidad y la Precisión: Es la capacidad para comprometerse a desarrollar las actividades teniendo en cuenta estándares de calidad y realizándolas de forma ordenada y precisa.

6. Tacto – Diplomacia: Es la capacidad de hablar u obrar con acierto en asuntos delicados, para tratar con personas sensibles o de las que se pretenden conseguir algo.

En la tabla 6. Se observa un ejemplo de la formulación de una competencia con sus niveles de desarrollo, los cuales refieren a las habilidades que debe tener cada persona sobre la competencia y a los indicadores conductuales o de comportamientos específicos que

evidencian la competencia en el área de trabajo. Este procedimiento se realizó con las 24 competencias mencionadas anteriormente.

Tabla 6. Ejemplo competencia, niveles de desarrollo y comportamientos asociados

COMUNICACIÓN			
Es la capacidad para expresar ideas y opiniones mediante el lenguaje verbal y no verbal, logrando transmitir las de forma clara y precisa de tal manera que los mensajes sean comprendidos por los demás. Igualmente implica escuchar de forma activa los requerimientos de las otras personas.			
UTILIZACIÓN	CRECIMIENTO	HABILIDAD	ALTO DESEMPEÑO
Habla con precisión y estructura de forma adecuada los mensajes.	Evita mostrarse nervioso por interrumpir al interlocutor.	Expresa sus sentimientos de forma clara y lógica.	Es asertivo en situaciones de comunicación compleja.
Obtiene la atención del interlocutor y usa expresiones descriptivas.	Establece contacto visual durante la comunicación.	Busca conectar con la audiencia a través de la adaptación de su estilo y material.	Interpreta los mensajes implícitos correctamente basado en el contexto y su interpretación

			con el fin de hacer ajustes en la organización.
Es conciso y directo.	Se apoya en la comunicación no verbal para invitar al interlocutor a proseguir con la comunicación.	Investiga el tema de materia con el fin de proveer información actual y precisa.	En la interacción con grupos y en la organización aplica los principios de la comunicación.
Cuando habla con otras personas evita dar la espalda.	Retoma los temas, utilizando frases completas de lo dicho por el interlocutor.	Evidencia conocimiento sobre la audiencia y el tema a través de presentaciones preparadas y estructuradas.	Capta la atención de los demás, ya sea cuando habla a un grupo o con una persona.
Utiliza gestos de asentamiento durante la comunicación.	Evita finalizar las frases del otro y hacer juicios de valor.	Acepta y responde efectivamente a las retroalimentaciones.	Comprende la barreras de comunicación, como la

			interferencia verbal y no verbal, y busca superarlas.
--	--	--	---

Seguido a la actualización del Diccionario de Competencias, se realizaron las matrices de competencias de cargos para cada empresa, en las cuales, se le asignaron a cada cargo las competencias que deben tener las personas que lo ejercen y los niveles de desarrollo de cada una, esto con el fin de tener una visión global e integrada del modelo de competencias de la organización, aportando de esta manera a los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y gestión, considerando que, se reconocen las competencias que son fundamentales para la empresa y especialmente para los cargos.

En el Anexo 1, se observa la matriz de competencias diseñada para Prevesa, en la cual aparecen todos los cargos, el número de competencias que requiere cada cargo y el nivel de desarrollo de las mismas.

2.3 Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Instrumentos

PCA (Personal Competences Analysis): es instrumento psicométrico, con alto nivel de confiabilidad que desarrolla una evaluación de competencias y de comportamiento de las personas respecto a tres (3) aspectos:

Imagen propia: refleja las características altas, medias y bajas de las personas, evidenciando los factores que predominan en su personalidad y en los diferentes contextos en los que se desarrolla.

Adaptación laboral: evidencia las características más destacables de las personas en relación con su entorno laboral, resaltando su adaptación al cargo y la relaciones con compañeros.

Conducta bajo presión: destaca los comportamientos de las personas cuando se enfrentan a acontecimientos de tensión o estrés.

El instrumento está conformado por 26 grupos de cuatro palabras, por cada grupo de palabra, el evaluado, debe seleccionar con un Mas (+) el adjetivo que se identifique más con su forma de comportarse en el trabajo y con un Menos (-) el adjetivo que se identifique menos con su forma de comportarse. Las otras dos palabras, deben quedar en blanco.

Para diligenciar adecuadamente la prueba es importante tener en consideración las siguientes recomendaciones: a. Estar concentrado y sin interrupciones para el diligenciamiento del formato en un tiempo máximo de 12 minutos, b. Ser sincero y espontaneo al elegir los adjetivos que más y menos lo identifiquen, c. Responder en relación al ambiente de laboral actual, d. Ser consciente que no existen respuesta “buenas” o “malas”.

Tabla 7. Personal Competences Analysis (PCA).

1	Coequiperero		Extrovertido		Pacifico		Audaz	
2	Atento		Influyente		Modesto		Inventivo	
3	Interesante		Cumplido		Terco		Amable	
4	Manejable		Enérgico		Leal		Carismático	
5	Abierto		Complaciente		Infatigable		Divertido	

6	Animado		Exacto		Esforzado		Equilibrado	
7	Competitivo		Comedido		Feliz		Conciliador	
8	Minucioso		Obediente		Invencible		Alegre	
9	Valiente		Inspirador		Dócil		Indeciso	
10	Sociable		Paciente		Autónomo		cordial	
11	Osado		Receptivo		Cortes		Ecuánime	
12	Locuaz		Controlado		Convencional		Resuelto	
13	Prudente		Intrépido		Diplomático		Satisfecho	
14	Agresivo		Efusivo		Influenciable		Temeroso	
15	Precavido		Determinado		Persuasivo		Acogedor	
16	Servicial		Impaciente		Competente		Dinámico	
17	Seguro		Empático		Tolerante		Asertivo	
18	Disciplinado		Desprendido		Espontaneo		Perseverante	
19	Notable		Bondadoso		Sumiso		Tenaz	
20	Respetuoso		Pionero		Optimista		Condescendiente	
21	Polémico		Adaptable		Apático		Entretenido	
22	Confiado		Satisfecho		Positivo		Tranquilo	
23	Relacionista		Instruido		Vital		Comprensivo	
24	Amistoso		Preciso		Directo		Reservado	
25	Incansable		Colaborador		Popular		Dedicado	
26	Testarudo		Compasivo		Simpático		Normativo	

Metodología

Con el fin de cumplir con el objetivo relacionado a la aplicación del modelo de competencias al proceso de evaluación de desempeño para Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker, se llevó a cabo la aplicación de la prueba PCA (Personal Competences Analysis), como método de evaluación de desempeño por competencias de los colaboradores de las organizaciones, esta se realizó entre los meses de septiembre y octubre, iniciando la aplicación el 11 de septiembre y finalizando el 16 de octubre.

Considerando que la evaluación se desarrolla a través de la plataforma Tims International, el instrumento es auto aplicado de forma virtual, por tal motivo, para el desarrollo de esta actividad fue necesario crear un enlace (link) específico para cada empresa con el fin de compartirlo a través de medios electrónicos. Una vez recibido el enlace, los colaboradores debían ingresar, diligenciar sus datos (nombres, apellidos, número de identificación y correo electrónico) y desarrollar el PCA.

Inicialmente, el link fue enviado a través de un correo electrónico en el que se especificaba el objetivo de la prueba y las indicaciones a seguir para el diligenciamiento correcto, no obstante, esta metodología no dio los resultado esperados, debido a que pocos colaboradores dieron respuesta, destacando que, las personas que respondieron eran quienes manejaban constantemente el correo corporativo (cargos administrativos) por tal motivo, se decidió establecer comunicación con los jefes inmediatos de los cargos operativos para solicitarles dirigir a sus colaboradores al área de Gestión Humana y Seguridad y Salud en el Trabajo, en donde se dispuso un dispositivo electrónico para la realización de la pruebas, esto se implementó en las diferentes sedes de las organizaciones.

Finalmente, se estableció comunicación telefónica con los colaboradores que no habían respondido la evaluación, con el fin de dar las indicaciones para la ejecución de la prueba y

solicitar un número, correo o medio electrónico para enviar el enlace de la evaluación de desempeño. A partir de esta metodología se logró la participación del 96,3% del talento humano de la organización.

Resultados

A partir de las evaluaciones desarrolladas se obtuvieron los perfiles DISC de cada trabajador, los cuales indican los estilos de comportamiento de cada uno. Se destaca que en el 48,12% (77) de los encuestados predomina la variables Control, en el 23,75% (38) la variable Solidez, en el 15% (24) la variable Influencia y en el 1,8% (3) la variable Dominancia. El porcentaje restante de trabajadores presentaron predominancia de dos variables, dentro de las cuales se destacan Control y Soporte, seguida de Soporte e Influencia.

Asimismo, se presenta un caso puntual en el que un trabajador obtuvo la misma puntuación en 3 variables (Influencia, Servicio y Control), lo cual es interpretado por la Firma Tims International, en su informe, como problemas a nivel personal o desmotivación, considerando que, las variables puntuaban cerca de la línea media.

Por otra parte, se evidencia que resultaron tres pruebas invalidadas o tres perfiles inválidos, esto puede ocurrir por diversos motivos como la manipulación consciente o inconsciente de la prueba, falta de comprensión de las preguntas, dificultad para entender las instrucciones, entre otras. No obstante, se infiere que se presentaron dificultades en la comprensión y diligenciamiento de la prueba debido al nivel educativo de los trabajadores y al medio utilizado para su ejecución (dispositivo electrónico).

A continuación se exponen las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en la evaluación de desempeño por competencias a través de la prueba PCA (Personal Competences Analysis) (Tabla 8.)

Tabla 8. Puntuaciones DISC, Evaluación de Desempeño por Competencias.

PERFIL DISC				PERFIL DISC				PERFIL DISC				PERFIL DISC			
D	I	S	C	D	I	S	C	D	I	S	C	D	I	S	C
43	28	56	75	33	62	68	62	31	50	59	87	57	50	62	62
47	70	50	46	36	28	75	81	36	50	50	87	37	43	68	62
33	28	84	64	33	34	68	75	36	56	62	62	40	56	56	56
29	50	59	90	33	62	62	75	31	43	75	81	36	62	48	81
37	62	59	62	33	34	77	81	29	62	70	64	33	75	59	46
36	60	59	62	40	25	77	78	29	28	75	81	37	60	62	62
31	75	59	50	29	56	77	87	43	56	62	75	29	60	70	62
31	60	84	56	31	37	59	87	33	56	68	64	33	62	70	62
36	28	87	56	33	68	50	78	31	34	75	81	37	37	62	75
33	43	68	64	33	34	70	78	26	56	75	64	33	68	43	62
29	50	75	64	31	50	68	64	31	31	75	81	29	50	68	87
26	56	75	75	25	81	59	56	37	28	68	78	36	60	59	62
36	43	68	75	36	68	56	50	26	81	62	56	59	50	37	56
PERFIL INVALIDO				31	68	59	50	40	43	70	64	37	31	59	81
50	43	62	62	31	68	37	78	33	50	70	75	33	75	62	50
70	31	43	62	33	50	70	64	59	31	37	64	37	43	37	88
29	68	56	50	43	50	68	56	43	68	56	46	36	60	59	62
43	37	68	62	31	70	68	64	43	50	56	62	29	62	68	64
36	60	59	62	33	62	43	78	52	34	75	43	37	50	50	75
31	34	75	81	47	34	70	62	29	60	62	78	26	70	56	62
18	60	75	75	37	31	77	75	26	50	81	64	40	34	70	81
25	75	68	78	26	34	75	93	60	31	33	78	31	50	68	75
25	60	56	81	47	37	62	62	57	50	48	62	33	70	70	46
26	31	84	81	29	37	77	56	29	37	84	75	43	34	68	50
40	60	56	56	25	56	77	62	40	34	68	78	47	70	50	50
18	37	89	87	40	81	48	50	33	31	50	90	37	62	59	75
40	31	75	56	33	43	68	62	43	90	43	43	29	50	62	81
50	31	56	44	26	60	68	75	18	81	70	64	33	56	62	78
60	15	48	75	36	56	62	64	50	68	50	43	26	43	70	75
43	70	48	50	56	28	68	75	52	25	56	64	33	68	77	62
31	50	62	78	36	60	68	62	56	43	33	78	33	75	59	50
40	56	62	78	40	43	62	78	31	28	87	75	31	50	84	50
36	50	59	88	33	31	68	81	40	43	77	64	43	50	59	64
13	37	75	87	47	31	62	81	56	43	62	75	29	60	70	78
31	50	68	50	PERFIL INVALIDO				33	43	62	78	29	37	77	81
62	25	50	75	18	70	68	62	31	50	68	78	43	31	68	78
33	50	62	64	47	43	59	62	31	60	62	75	29	50	62	64
29	62	75	75	50	43	43	78	37	75	75	34	31	62	62	56
47	43	62	78	43	43	56	64	PERFIL INVALIDO				40	43	68	75
29	37	84	62	59	56	43	50	37	43	59	81	56	43	56	50

2.4 Identificación de necesidades de formación, capacitación y desarrollo de Competencias.

Instrumentos

Prueba PCA vs JCA: Es un análisis que resulta de la comparación entre el perfil ideal del cargo (JCA) y el perfil del trabajador o la persona analizada (PCA), el cual permite determinar las brechas o diferencias existente en las variables DISC (dominancia, influencia, solidez y control) y en las competencias funcionales y/o transversales, entre ambos perfiles. Igualmente, destaca las conductas por fortalecer y los ámbitos en los que la persona puede tener algún problema laboral.

Este análisis, da como resultado un informe (Ver anexo 2) que expone tres gráficos (imagen propia, adaptación labora y conducta bajo presión) en los que se comparan los perfiles DISC del cargo y de los trabajados, adicionalmente, indica las competencias que requiere el cargo en relación con las competencias del colaborador y su grado de desarrollo. En los dos comparativos se establece un porcentaje de brecha, denominado GAB, que oscila entre 0% y 100%, no obstante, el 30% se sitúa como punto de corte, siendo el máximo porcentaje recomendado, debido a que a mayor porcentaje, mayor desajunte entre el cargo y el colaborador.

Formato de Análisis del perfil del cargo de Prevesa Grupo (F-15G-APC): Es un documento Excel que se utiliza para realizar una comparación entre el perfil del cargo y el perfil de los trabajadores, con el objetivo de identificar brechas o necesidades de desarrollo. El formato está compuesto por los siguientes aspectos: nombre del trabajador, fecha de ingreso, cargo, requerimientos del cargo (educación, formación, experiencia y habilidades),

información del trabajador (educación, formación, experiencia y habilidades), cumplimiento de cada requerimiento (si o no) y análisis de brechas (Ver anexo 3).

Hoja de vida o Currículum Vitae: Es un documento escrito que condensa y adjunta información personal, académica y profesional de las personas, usualmente se utiliza como formato de presentación para la búsqueda de empleo y por consiguiente resulta fundamental en el proceso de selección de personal. Igualmente, este documento queda anexado en la base de datos de la empresa y contiene los siguientes apartados: datos personales, experiencia laboral, educación, cursos y seminarios, idiomas, manejo de tecnología, habilidades, referencias, entre otros aspectos.

Metodología

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo relacionado con aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de formación, potenciación y desarrollo de los trabajadores de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker, se realizaron análisis para la detección de necesidades de desarrollo a través de dos fases. La primera fase, consistió en la comparación de los perfiles de los trabajadores con los cargos que ejercen a través del formato “Análisis del perfil del cargo”, en el cual se completaba información sobre la educación, formación, experiencia y habilidades de los trabajadores para confrontarla con los requerimientos del cargo, de esta forma se lograron establecer las brechas existentes respecto a estos aspectos.

Principalmente se evidenciaron necesidades en los aspectos de formación, por tal motivo se procedió a realizar un documento Excel, con tablas de información sobre los cursos y capacitaciones que se requerían desarrollar, las personas que debían participar, la empresa a la que pertenecían y la modalidad de las formaciones (individual, grupal, interna, externa,

presencial, online etc.), esto con el fin de tener una visión global para el diseño de planes de desarrollo.

La segunda fase, consistió en la comparación y análisis de los perfiles de los trabajadores, con los perfiles ideales de los cargos para determinar diferencias en el perfil DISC y en las competencias. Esta fase se desarrolló mediante la plataforma Tims International, en la cual se deben seguir los siguientes pasos:

1. Ingresar a la plataforma Tims.
2. En la pestaña Puestos, crear los perfiles ideales de cada cargo (JCA)
3. Aplicar la prueba PCA a todos los trabajadores.
4. Nuevamente, en el módulo Puestos, buscar el cargo con el que se quiere realizar la correlación y seleccionar la opción generar reporte.
5. Aparece una ventana con las diversas opciones para generar un reporte, se debe elegir PCA Vs JCA.
5. Posteriormente, se observa una ventana denominada Personas, en la cual aparecerán las personas evaluadas y se debe elegir a la persona que se quiere analizar.
6. Finalmente, se debe seleccionar análisis de competencias y generar reporte. Automáticamente se descargará el informe.

Resultados

A través del formato “Análisis del perfil del cargo”, en el que se realiza una comparación de la educación, formación, experiencia y habilidades de los trabajadores con las exigidas por el cargo, se identificó que algunos colaboradores no habían realizado ciertos cursos y capacitaciones indispensables para el desarrollo de sus funciones, en la tabla 9 se observan las necesidades de formación encontradas.

Tabla 9. Necesidades de Formación y capacitación

FORMACIONES, CURSOS Y CAPACITACIONES
Entrenamiento En El Manejo Del Software Prevesoft De Prevesa Grupo.
Entrenamiento En El Manejo Del Programa Filemarker De Prevesa Grupo
Entrenamiento En El Manejo Del Programa Sintegra De Prevesa Grupo.
Entrenamiento En Mantenimiento De Rutina Y Operación Del Vehículo
Conocimientos En Aplicación De Soldadura Mig, Tig Y/O Eléctrica, Conocimientos En Mecánica Automotriz (Nivel Básico) Y Certificación Retie.
Curso De Mecánica Básica.
Certificado En Mecánica General Y Manejo De Herramientas.
Conocimientos Certificados En Office Básico; Preferiblemente Excel
Conocimientos Relacionados Con Calidad De Los Agregados
Conocimientos En Interpretación De Planos Acorde A La Labor A Desarrollar (Soldador)
Entrenamiento En La Operación Del Equipo Asignado (Soldador)
Certificación De Competencias En Maquinaria Pesada (De Acuerdo Al Vehículo Asignado).
Certificado De Conocimiento En Legislación De Salud Ocupacional Y Seguridad Industrial (Interno O Externo)
Conocimiento Certificado En Legislación Ambiental (Certificado Interno O Externo)
Conocimientos En Legislación Aplicable A Transporte Terrestre De Carga (Certificado Interno O Externo).
Conocimientos Certificados En Gestión Ambiental (Certificado Interno O Externo)
Conocimientos Certificados Relacionados Con La Gestión De Compras (Certificado Externo)
Certificado En Conocimientos En Manejo Seguros De Sustancias Químicas (Certificado Interno O Externo).
Certificado En Conocimientos En Manejo Seguros De Sustancias Peligrosas
Curso De Ventas Y Servicio Al Cliente
Entrenamiento En Servicio Al Cliente.
Conocimientos En Control De Inventarios
Conocimientos Relacionados Con El Concreto Y Manejo De Aditivos
Conocimientos Certificados Relacionados Con El Concreto (Certificado Interno O Externo).
Conocimientos Relacionados Con La Calidad Y Producción De Concreto (Certificado Interno O Externo).
Curso De Manejo Defensivo
Conocimiento De Las Señales Manuales De Seguridad Para La Operación De La Bomba Utilizadas En La Empresa (Otorgado Internamente).
Conocimientos Relacionados Con La Gestión Inmobiliaria
Conocimientos Certificados En Paradigmas De Programación (Certificación Interna O Externa).
Conocimientos En Lenguaje De Programación Filemaker Pro
Formación En Áreas Comerciales O De Atención Al Cliente.
Certificación De Curso De Alturas.
Entrenamiento En Procedimiento De Descargue Y Tanqueo De Vehículos.
Curso Certificado En Logística

Teniendo en cuenta a las cinco empresas, se encontraron 34 necesidades de formación en los trabajadores, de las cuales ocho (8) hacen referencia a reentrenamientos que pueden desarrollarse al interior de las organizaciones, siete (7) están relacionados con conocimientos que pueden certificarse interna o externamente y diecinueve (19) son cursos o capacitaciones que requieren necesariamente de una certificación por una entidad autorizada para impartir y aprobar los conocimientos.

En este sentido, se decidió desarrollar los entrenamientos en la próxima jornada de re-inducción en cada empresa y se estableció contacto con algunas entidades para el desarrollo de los cursos que requieren certificación, con el fin de realizar cotizaciones y programar las fechas de ejecución.

Respecto a la brechas en competencias, a través de la prueba PCA Vs JCA se encontró que el 77,5% (124) de los trabajadores evaluados obtuvieron un porcentaje de brecha que se encuentra dentro del rango aceptable (0% y 30%), mientras que el 22,5% restante supera este límite, por lo cual es de gran importancia abordar con mayor prontitud este grupo de colaboradores. (Tabla 10.)

Tabla 10. Puntuaciones DISC, Evaluación de Desempeño por Competencias.

No	BRECHA	No	BRECHA	No	BRECHA	No	BRECHA
1	15%	41	17%	81	0%	121	56%
2	9%	42	5%	82	10%	122	56%
3	20%	43	15%	83	17%	123	12%
4	8%	44	10%	84	5%	124	60%
5	22%	45	5%	85	10%	125	9%
6	22%	46	5%	86	5%	126	20%
7	15%	47	0%	87	10%	127	27%
8	10%	48	0%	88	10%	128	17%
9	15%	49	10%	89	5%	129	15%
10	15%	50	0%	90	10%	130	48%
11	20%	51	43%	91	5%	131	8%

12	10%	52	19%	92	0%	132	11%
13	15%	53	21%	93	17%	133	73%
14	Perfil invalido	54	21%	94	15%	134	45%
15	32%	55	60%	95	15%	135	16%
16	83%	56	15%	96	19%	136	75%
17	25%	57	44%	97	6%	137	14%
18	33%	58	19%	98	58%	138	16%
19	17%	59	52%	99	46%	139	50%
20	5%	60	25%	100	0%	140	17%
21	11%	61	20%	101	36%	141	0%
22	0%	62	5%	102	17%	142	15%
23	0%	63	22%	103	87%	143	20%
24	5%	64	27%	104	20%	144	25%
25	17%	65	17%	105	10%	145	30%
26	5%	66	80%	106	53%	146	10%
27	27%	67	22%	107	0%	147	0%
28	25%	68	10%	108	69%	148	15%
29	67%	69	10%	109	42%	149	15%
30	62%	70	35%	110	61%	150	17%
31	17%	71	21%	111	70%	151	20%
32	8%	72	0%	112	20%	152	30%
33	18%	73	0%	113	20%	153	15%
34	20%	74	0%	114	30%	154	0%
35	51%	75	Perfil invalido	115	0%	155	5%
36	40%	76	17%	116	0%	156	0%
37	15%	77	22%	117	10%	157	15%
38	10%	78	56%	118	23%	158	17%
39	0%	79	15%	119	Perfil invalido	159	15%
40	27%	80	90%	120	14%	160	72%

En cuanto a las 24 competencias evaluadas, que hacen parte del diccionario de competencias organizacional y que varían dependiendo del cargo, se encontró que las competencias Habilidad de Negociación, Motivación, Impacto e Influencia, Asumir Riesgos

Calculados y Creatividad e Innovación son las que necesitan mayores esfuerzos de desarrollo en algunos trabajadores, considerando que aproximadamente el 70% de los colaboradores que requieren estas competencias, no las han desarrollado al nivel requerido para el cargo que desempeñan (Tabla 11 Y Tabla 12). No obstante es importante señalar que estas competencias son esenciales para pocos cargos, lo cual indica que la población a abordar es un porcentaje reducido de los trabajadores.

Tabla 11. Resultado Competencias de la Variable Dominancia

COMPETENCIAS DOMINANCIA			% de personas que cumplen con los niveles requeridos
Adaptabilidad al Cambio	No de personas que la requieren	8	37,50%
	No de Personas con el nivel requerido	3	
Asumir Riesgos Calculados	No de personas que la requieren	5	20%
	No de Personas con el nivel requerido	1	
Creatividad e Innovación	No de personas que la requieren	7	28%
	No de Personas con el nivel requerido	2	
Habilidad de Negociación	No de personas que la requieren	5	0%
	No de Personas con el nivel requerido	0	
Planeación Estratégica	No de personas que la requieren	11	54,50%
	No de Personas con el nivel requerido	6	
Toma de Decisiones	No de personas que la requieren	16	50%

	No de Personas con el nivel requerido	8	
--	---------------------------------------	---	--

Tabla 12. Resultado Competencias de la Variable Influencia

COMPETENCIAS INFLUENCIA			% de personas que cumplen con los niveles requeridos
Comunicación	No de personas que la requieren	41	46,30%
	No de Personas con el nivel requerido	19	
Empatía	No de personas que la requieren	31	54,8%
	No de Personas con el nivel requerido	17	
Impacto e Influencia	No de personas que la requieren	23	17,30%
	No de Personas con el nivel requerido	4	
Motivación	No de personas que la requieren	3	0%
	No de Personas con el nivel requerido	0	
Relaciones Interpersonales	No de personas que la requieren	41	63,40%
	No de Personas con el nivel requerido	26	
Sociabilidad	No de personas que la requieren	5	40%
	No de Personas con el nivel requerido	2	

Del mismo modo, en las competencias Atención al Detalle, Pensamiento Analítico – Conceptual y Preocupación por el Orden, la Calidad y la Precisión, se evidenció que un porcentaje inferior al 50 % de los trabajadores que requieren estas competencias, cumplen con los niveles requeridos, lo cual resulta significativo porque estas tres (3) competencias se constituyen como competencias organizacionales, debido a que todos los trabajadores deben desarrollarlas en diferentes niveles (Tabla 13).

Tabla 13. Resultado Competencias de la Variable Control

COMPETENCIAS CONTROL			% de personas que cumplen con los niveles requeridos
Atención al Detalle	No de personas que la requieren	160	38,10%
	No de Personas con el nivel requerido	61	
Control de Calidad	No de personas que la requieren	19	42,10%
	No de Personas con el nivel requerido	8	
Manejo del Tiempo	No de personas que la requieren	15	60%
	No de Personas con el nivel requerido	9	
Pensamiento Analítico - Conceptual	No de personas que la requieren	160	36,25%
	No de Personas con el nivel requerido	58	
Preocupación por el Orden, la Calidad y la Precisión	No de personas que la requieren	160	36,87%
	No de Personas con el nivel requerido	59	

Tacto - Diplomacia	No de personas que la requieren	160	53,75%
	No de Personas con el nivel requerido	86	

Por otra parte, se destaca que las competencias vinculadas a las variables de soporte, son las que están más fortalecidas en los colaboradores, puesto que 80% de los trabajadores que la requieren cumplen con los niveles establecidos (Tabla 14).

Table 14. Resultado Competencias de la Variable Soporte

COMPETENCIAS SOPORTE			% de personas que cumplen con los niveles requeridos
Administración de Proyectos	No de personas que la requieren	149	86,57%
	No de Personas con el nivel requerido	129	
Búsqueda de Información	No de personas que la requieren	149	81,80%
	No de Personas con el nivel requerido	122	
Capacidad de Escucha	No de personas que la requieren	146	80,10%
	No de Personas con el nivel requerido	117	
Orientación al Cliente	No de personas que la requieren	149	86,5
	No de Personas con el nivel requerido	129	
Trabajo en Equipo	No de personas que la requieren	149	69,10%
	No de Personas con el nivel requerido	103	
Perseverancia - Tenacidad	No de personas que la requieren	149	85,20%

	No de Personas con el nivel requerido	127	
--	---------------------------------------	-----	--

2.5 Diseño de planes de formación, capacitación y desarrollo de Competencias.

Instrumentos.

Formato de Prevesa grupo, Programa de Capacitación y Formación de Personal (F-15G-PCF): Es un documento que se utiliza para la programación de capacitaciones o formaciones para los colaboradores de la organización. Este formato requiere el diligenciamiento de los datos de los trabajadores (Nombre, número de identificación, cargo, proceso o área), e información de la capacitación o formación (nombre, objetivo, entidad que la realiza, entidad que la realiza, fecha de ejecución y costos) (ver anexo 4).

Formato de Prevesa grupo, Plan de desarrollo: Es un documento que se utiliza para diseñar un plan de desarrollo de las competencias de la organización. Este formato está constituido por las 24 competencias del diccionario, los 4 niveles de desarrollo de cada competencia y un ejercicio, una lectura y un video para cada nivel. El objetivo es crear un proceso de desarrollo de forma autónoma y con base en el autoaprendizaje.

Formatos carta de formación para entidades formadoras y para los trabajadores: son documentos utilizados para informar la participación de una o varias personas en determinada capacitación o formación. Algunas se envían a las organizaciones encargadas del proceso como parte del método de inscripción en el evento, con datos sobre el número de personas, los números de identificación, los nombres completos y los cargos que ocupan; y otras se envían a los trabajadores que participarán con el fin de autorizar su asistencia y comunicar el nombre, la fecha y el lugar de la formación (Ver anexo 5 y 6).

Metodología.

Para dar cumplimiento al objetivo relacionado con aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de formación, potenciación y desarrollo de los trabajadores de Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker se diseñaron dos tipos de planes, algunos dirigidos a adquirir conocimientos prácticos y teóricos propios del proceso productivo en el que participa cada trabajador y otros enfocados en el incremento y fortalecimiento de competencias.

Para el diseño de los primeros planes, se inició realizando la identificación de brechas en educación, formación y experiencia, seguido a esto se desarrollaron tablas de información con las capacitaciones necesarias y los trabajadores implicados, posteriormente, se seleccionaron las de mayor importancia y premura y finalmente, se estableció comunicación con las entidades externas certificadas para la ejecución de los programas, se solicitaron cotizaciones y se establecieron fechas de realización.

Cabe agregar que se llevaron a cabo algunas de las capacitaciones programadas, para su ejecución fue necesario hablar con el superior inmediato de cada colaborador quien autorizaba y garantizaba la participación, realizar el proceso de inscripción en la capacitación o curso e informar al trabajador. Asimismo, se entregaba la carta de formación, en la cual se especificaba el nombre de la capacitación, la fecha y hora de ejecución y la entidad encargada de la misma.

Por otra parte, el diseño del plan de desarrollo de competencias se realizó con el objetivo de otorgar herramientas a los trabajadores, a partir de las cuales puedan trabajar en el fortalecimiento de las competencias asociadas a su cargo, de forma autónoma y autodidacta, por lo cual se llevó a cabo un plan de desarrollo general, para las 24 competencias y a partir de este, planes de desarrollo individuales para cada trabajador.

La elaboración de este instrumento de desarrollo se realizó a partir de la búsqueda de información y herramientas pertinentes, confiables, válidas y seguras sobre las competencias, para esto se accedió a material virtual como bases de datos, ciberotecas, revistas científicas, paginas oficiales de organizaciones y bibliotecas digitales y se seleccionaron los elementos a implementar. Adicionalmente, se crearon carpetas digitales en la que se adjuntaron las herramientas (lecturas y videos) con el fin de garantizar un acceso rápido y eficaz. Por último, se envió el resultado a la dirección de Gestión Humana para su revisión, retroalimentación y aprobación.

Resultados

Teniendo en cuenta la necesidades de formación y desarrollo encontradas, se realizó la programación y ejecución de algunos cursos y capacitaciones que aportaran al desarrollo de los trabajadores y al cierre de brechas. A continuación se exponen los resultados obtenidos (Tabla 15).

Table 15. Formaciones ejecutada y programadas.

CURSO O CAPACITACIÓN	No de Trabajadores	Estado	Entidad encargada	Fecha
Curso Inicial de Alturas	6	Ejecutado	ATS	Agosto a Diciembre del 2020
Rentrenamiento Trabajo Seguro en Alturas	16	Ejecutado	ATS	Agosto a Diciembre del 2020
Manejo Defensivo	26	Ejecutado	Escuela de Enseñanza Karen	Agosto a Diciembre del 2020
Procedimiento de Descargue y Tanqueo de Vehículos	5	Ejecutado	Terpel	8 de septiembre del 2020

Resistencia Extrema al Desgaste	9	Ejecutado	HARDOX	9 de septiembre del 2020
Estrategia Movilidad Segura Para Motociclistas	1	Ejecutado	ARL SURA	24 de septiembre del 2020
Modelo de Gestión por Competencias	1	Ejecutado	UPB	09 y 10 de octubre del 2020
Estrategia Movilidad Segura Para Motociclistas	1	Ejecutado	ARL SURA	24 de septiembre del 2020
Certificación de competencias en maquinaria pesada (cargador sobrellantas).	15	Ejecutado	SENA	Octubre del 2020
Comunicación Asertiva	7	Ejecutado	ARL SURA	Diciembre del 2020
Entrenamiento en el manejo del software prevesoft, sintegra y filemarker de Prevesa grupo	80	Programado	Prevesa Grupo	Enero del 2021

Como se observa en la Tabla 15, en el transcurso de la pasantía se gestionó la ejecución de diversos cursos y capacitaciones para 87 trabajadores, las cuales se llevaron a cabo durante los meses de agosto y diciembre, esto con el fin de contribuir al desarrollo de cada uno y al aumento de las competencias para el desarrollo de sus funciones. Igualmente, se programó la ejecución de un entrenamiento para el mes de enero del 2021, debido a que está dirigido a un porcentaje considerable de colaboradores y puede desarrollarse durante las jornadas de Re-inducción.

Es importante mencionar que se realizaron múltiples esfuerzos para la ejecución de otras capacitaciones, sin embargo, la situación de contingencia sanitaria por Covid 19, produjo una disminución en la oferta de cursos presenciales y algunas entidades manifestaron que la

programación de las formaciones se enviaba al inicio de la segunda mitad del año provocando que los cupos se completaran rápidamente, motivos por los cuales, se presentaron dificultades para el desarrollo de más capacitaciones, no obstante se lograron espacios de desarrollo para aproximadamente el 52.4% de los trabajadores.

Por otra parte y en relación a las Competencias organizacionales, se realizaron dos tipos de planes, estrechamente relacionados, el primero es un plan de desarrollo general, al cual pueden acceder todo los trabajadores para desarrollar la competencia que deseen de forma auto didacta, y el segundo es un plan de desarrollo individual, es decir, específico para cada trabajador.

El plan general está conformado por tres actividades dirigidas a cada nivel de desarrollo de las 24 competencias. La primera actividad consiste en un ejercicio o práctica que el trabajador debe procurar implementar en su desempeño laboral, con la intencionalidad de extenderlo a su ámbito personal, la segunda actividad es una lectura, de un artículo o libro, con información teórica y práctica sobre la competencia, a partir de la cual se debe realizar un análisis e identificación de aspectos relevantes y la tercera actividad consiste en observar algún video o película en la que se refleje la competencia en acción, con el fin de generar una reflexión.

Cabe agregar que en cada una de las actividades propuestas se otorgaron las herramientas necesarias para el desarrollo de las mismas, en este sentido se construyó una galería virtual en la que se adjuntaron todos los artículos y libros que se sugieren en el plan de desarrollo y los enlaces a las películas y videos seleccionados, esto con el fin de garantizar los recursos a los trabajadores para su desarrollo personal y profesional.

A continuación se expone un ejemplo del Plan de desarrollo general, específicamente de la competencia Trabajo en Equipo (Tabla 16).

Tabla 16. Ejemplo Plan de desarrollo General, Competencia Trabajo en Equipo.

	TRABAJO EN EQUIPO			
	UTILIZACIÓN	CRECIMIENTO	HABILIDAD	ALTO DESEMPEÑO
PRÁCTICA	<p>Construye un clima de confianza y colaboración con compañeros y clientes, para esto, promueve la comunicación asertiva y el dialogo, interésate por conocer a las personas con las que trabajas, ten disposición para ayudar a los demás y comprométete con el equipo.</p>	<p>Implementa actividades para fortalecer el trabajo en equipo. (mensuales, trimestrales, semestrales) según se considere conveniente. Recuerda que en estas actividades debes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos y metas conjuntas. 2. Definir normas del equipo. 3. Reconocer las habilidades de cada integrante. 4. Involucrar a las personas en la toma de decisiones. 5. Fomentar el sentido de pertenencia. 	<p>Realizar retroalimentación periódicas del trabajo en equipo, para implementar acciones de mejora y obtener mejores resultados.</p>	<p>Otorga reconocimiento o celebra los logros de equipo. Es importante que uses tu creatividad para realizar actividades que te permitan reconocer y motivar el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados. Recuerda que puedes realizar actividades pequeñas como un refrigerio especial, una reunión, una foto del equipo con una frase de aliento y de felicitaciones, un mail de agradecimiento , etc.</p>
LECTURA	<p>Lee el artículo “Aprender A Trabajar En Equipo: Clave De Las Organizaciones Que Aprenden”</p>	<p>Lee el manual virtual “Trabajo en equipo” con el fin de conocer aspectos sobre la dirección y conformación de</p>	<p>Lee el libro “Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo” de Jhon Maxwell. En su estilo único y</p>	<p>Lee el libro “Cien es más que Uno”, en el cual James Surowiecki, el conocido columnista de</p>

	de Julio Andrés Palomino Silva. Este artículo te permitirá comprender como el trabajo en el equipo es la principal forma para la consecución de resultados en el creciente mundo competitivo.	equipo de trabajo eficientes.	fácil de entender, el Dr. Maxwell explica de una manera sencilla de retener el proceso de construir un equipo ganador y cómo ponerlo en práctica.	la revista The New Yorker, nos explica la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría.
VIDEO	Ver película “Bichos: una aventura en miniatura”. Esta fantástica película de Pixar está repleta de enseñanzas, entre las que destaca la necesidad de trabajar conjuntamente para lograr conseguir ciertos objetivos.	Ver presentaciones de TEDx TALKS “El trabajo en equipo, una herramienta para el éxito” Y “Del equipo al éxito” en el que encontrarás algunos ejemplos de trabajo en equipo y su relación con la obtención de resultados favorables.	Otro clásico de la animación que te ayudará a mostrar la importancia de colaborar con los compañeros es la película “Toy Story”. Puedes ver Cualquiera de las películas de la saga.	Ver “Invictus” la película de trabajo en equipo por excelencia: enmarcada en la Sudáfrica de Nelson Mandela y a través del deporte como hilo conductor.

Ahora bien, con base en este plan general y considerando los resultados obtenidos en la prueba PCA Vs JCA, se diseñaron los planes de desarrollo individuales, los cuales contienen las actividades a desarrollar (práctica, lectura y video) para el fortalecimiento de tres (3) competencias. Las actividades seleccionadas dependen del nivel de desarrollo que se quiera lograr para cada competencia y se ajustan al perfil educativo de cada trabajador, lo anterior con el objetivo de proponer metas alcanzables de forma autónoma.

En el Anexo 7. se observa un ejemplo de un plan de desarrollo individual estos planes fueron revisados y aprobados por la directora de gestión humana, quien autorizó la entrega de los resultados a los líderes de equipo y a cada trabajador.

2. 6 Actividades de apoyo al departamento de Gestión Humana

Diseño de actividades de intervención de riesgo psicosocial

Con base en los resultados obtenidos en la evaluación de riesgo psicosocial del año 2019, se desarrolló, para cada organización, la propuesta de actividades de intervención de los factores extralaborales, intralaborales y de estrés con puntuaciones altas, es decir de los factores denominados como riesgo alto y muy alto.

Las acciones a implementar se expusieron en un documento en el cual se adjunta información sobre la empresa, el tipo de factor (extralaboral, intralaboral o estrés), la subescala a la que pertenecía, la actividad a desarrollar, la fecha de ejecución y las fechas de seguimiento de las mismas. La propuesta se envió a la dirección de Gestión Humana para su revisión y aprobación (Ver anexo 8).

Tarjetas de cumpleaños

Como parte del programa de bienestar de la organización, los cumpleaños de los colaboradores se visibilizan a través de diversos medios de comunicación. Durante esta actividad se apoyó en la realización de las tarjetas de Cumpleaños, que se envían a todos los colaboradores el primer día del mes, con el fin de dar a conocer las personas que cumplen en ese mes para que los compañeros tengan presente las fechas de celebración. Igualmente, la organización ofrece un obsequio en el día del cumpleaños, los cuales se debían entregar personalmente o enviar a las otras sedes para ser entregados a cada trabajador.

Celebración de festividades

Se brindó soporte en el Departamento de Gestión Humana, en el diseño, logística y desarrollo de las festividades como: día de amor y amistad, Bingo del día de la familia, celebración para los niños en el mes de octubre, novena navideña y rifa de finde año. Cabe mencionar que, por la situación de emergencia sanitaria por la pandemia de Covid 19, las celebraciones presenciales que implicaran la aglomeración de personas estaban prohibidas, por tal motivo, estas actividades se desarrollaron por medios tecnológicos y virtuales que proporcionaran momentos de bienestar y alegría a los colaboradores, siguiendo las reglas de bioseguridad a favor de la salud y cuidado de todos.

Actualización de Manuales de descripción de cargos y organigramas.

Durante el desarrollo de la pasantía, en la organización se presentaron algunas modificaciones en los cargos, principalmente, relacionados con eliminar o agregar algunas funciones y diseñar nuevos cargos, motivo por el cual, surgió la necesidad de actualizar los manuales de descripción de cargos, para lo cual se estableció comunicación con el personal relacionado con el cargo, los superiores inmediatos, el coordinador del área y la directora de gestión Humana., con el fin de establecer los cambios e implementarlos. Las modificaciones realizadas fueron:

PREVESA:

1. Incluir funciones relacionadas con seguridad vial a: Coordinador de Mantenimiento, Coordinador de SSTA, Jefe de Planta y Conductores.
2. Modificar funciones del cargo Técnico de Laboratorio.

AVENSA

1. Incluir funciones relacionadas con seguridad vial a: Coordinador de Mantenimiento, Coordinador de SSTA, Jefe de Planta y Conductores
2. Modificar funciones del cargo Técnico de Laboratorio.
3. Incluir cargo Auxiliar de Suministros y Despachos.

TRANSVESA

1. Incluir funciones relacionadas con seguridad vial a: Coordinador de Mantenimiento, Auxiliar SSTA y Conductores

Por otra parte, se actualizaron todos los organigramas de las empresas debido a que se habían diseñado en el año 2016 y desde entonces se han realizado múltiples cambios en la estructura organizacional. Para su desarrollo se utilizaron los manuales de descripción de cargos y el programa Word Office. Igualmente, se enviaron a dirección de Gestión Humana para su revisión y aprobación y se incluyeron en el manual correspondiente.

DISCUSIÓN

El presente trabajo tuvo como propósito actualizar el modelo de competencias del grupo empresarial Prevesa (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker) con el fin de optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo y gestionar el capital humano, para su cumplimiento se llevaron a cabo una serie de actividades como la actualización del diccionario de competencias, la elaboración de los perfiles ideales de cargo, la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias, el diseño de planes de desarrollo individuales, entre otras funciones, que permitieron evidenciar lo mencionado por Alles (2013) quien afirma que implementar un modelo de gestión por competencias permite a las empresas enfocar y administrar el recurso humano de la organización de acuerdo con la estrategia y objetivos de negocio, con el fin de garantizar un desarrollo correcto y eficaz en el desempeño de sus funciones.

Los resultados obtenidos evidencian que el establecimiento de perfiles ideales de cargo, la actualización del diccionario de competencias y la elaboración de las matrices de competencias, funcionan como un marco de referencia importante para el desarrollo de múltiples procesos, vinculados a la gestión del recurso humano en la organización, ya que a partir de estas herramientas se definen de forma estructurada, válida y confiable las competencias que cada cargo necesita y el nivel de desarrollo recomendado, destacando los comportamientos específicos que deben llevarse a cabo para su cumplimiento.

Respecto a lo anterior, Hernández (2007) establece que crear un diccionario, con la definición de las competencias específicas para las organizaciones, ayuda a fortalecer los procesos de selección, formación, sucesión, evaluación, desarrollo etc. Debido a que, se delimitan los comportamientos y actitudes de los colaboradores, logrando la elección de candidatos que cumplan los requisitos, permitiendo la identificación de personas con

fortalezas para nuevos cargos, facilitando la detección de necesidades de los trabajadores y favoreciendo la identificación de los niveles de desarrollo de cada colaborador.

En relación al objetivo de aplicar el modelo de competencias definido en el proceso de evaluación de desempeño para las organizaciones, se evidenció, que este modelo fue de gran utilidad y eficacia, considerando que permitió que en la evaluación de desempeño se midiera lo que se pretendía medir, es decir, se determinaran las competencias que cada trabajador necesita para el desarrollo de sus funciones, destacando en cuáles de estas alcanzan los niveles exigidos, cuáles están fortalecidas y cuáles representan una necesidad de desarrollo. Del mismo modo, posibilitó una visión global del recurso humano de las organizaciones, resaltando que el 77, 5% de los trabajadores evaluados cumplen con los perfiles establecidos.

En este sentido, la evaluación de desempeño por competencias se implementó como instrumento para el diagnóstico de las necesidades de desarrollo de los colaboradores con respecto al cargo que ocupan, con el fin de reconocer los factores que se deben potencializar para otorgar beneficios tanto a los trabajadores como a las empresas, esto se asocia con lo planteado por Miño y Flores (2009), quienes afirman que la evaluación de desempeño es una herramienta que debe utilizarse como un sistema de control que permita identificar los comportamientos adecuados y observar las conductas concretas de los trabajadores, evitando juicios globales y centrándose en los aspectos comportamentales exitosos para las organizaciones.

Por otra parte, Capuano (2004) señala que, el proceso de evaluación de desempeño por competencias comprende diversas fases (intencionalidad, diseño, entrenamiento, comunicación, aplicación, análisis y seguimiento) que van más allá de la obtención de resultados y cifras globales, considerando que, es indispensable la creación planes de acción que se dirijan al desarrollo de las competencias necesarias y la retroalimentación, ya que gran

parte de los trabajadores esperan obtener una respuesta sobre el cumplimiento de sus labores y las expectativas del cargo, de tal manera que la comunicación de los resultados puede influir en la motivación de los trabajadores y en su compromiso para el desarrollo de sus competencias.

Por tal motivo, en el presente trabajo se completaron las fases recomendadas para desarrollar la evaluación de desempeño de forma exitosa, debido a que, una vez obtenidos los resultados, se diseñaron planes de acción generales e individuales que permitieran a los colaboradores desarrollar sus competencias de forma autónoma y autodidacta, sin desconocer la importancia de hacer una entrega responsable y retroalimentación de los resultados, con el objetivo de generar conciencia, motivación e interés en los trabajadores para continuar desarrollándose personal y profesionalmente, de modo que, se aportara indirectamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

CONCLUSIONES

El proceso de pasantía desarrollado en Prevesa S.A.S, orientado a la Actualización del modelo de competencias del Grupo Empresarial Prevesa (Prevesa, Avenza, Transvesa, Presval y Sodeker), favorece el crecimiento académico y personal del pasante y permite el desarrollo de habilidades profesionales, tales como el diseño del diccionario de competencias, la aplicación de pruebas psicométricas, la elaboración de planes individuales de desarrollo, la detección de necesidades de formación, el manejo de grupos, el trabajo en equipo, la escucha activa, así como la adquisición de conocimiento teóricos y prácticos sobre la gestión del recurso humano.

Asimismo, permite evidenciar la importancia del profesional de psicología en el ámbito organizacional y especialmente, en la administración del talento humano, debido a que sus funciones y tareas (reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, formación, resolución de conflictos, clima organizacional etc.) están relacionadas con la productividad de las empresas teniendo como prioridad las condiciones de trabajo y el bienestar de los colaboradores, estableciendo una relación bidireccional y complementaria entre la organización y el trabajador.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el área de desarrollo humano de las organizaciones tiene un papel indispensable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y destaca la necesidad de implementar el modelo de gestión por competencias, que ofrezcan ventajas en términos de productividad y competitividad organizacional, ya que reconocer al talento humano como eje central de las empresas, implica invertir y actuar a favor de su bienestar y oportunidades de crecimiento, de manera que otorguen valor a la empresa y al progreso de los negocios.

En sentido, es importante resaltar que involucrar a directivos, jefes, líderes de equipos, y a todos colaboradores de la organización es necesario para el cumplimiento de los objetivos que se planteen desde el área de gestión humana, debido a que mantener una comunicación constante con los trabajadores facilitará la comprensión y entendimiento de los procesos y aumentará la motivación y participación de los mismos, en las todas las actividades propuestas.

Finalmente se concluye que el Grupo Empresarial Prevesa (Prevesa, Avesa, Transvesa, Presval y Sodeker) desde sus principios y valores de calidad, servicio, compromiso y satisfacción de clientes y empleados, está conformado por organizaciones dispuestas a invertir en el recurso humano, motivo por el cual dispone de todos las herramientas y recursos necesarios para la implementación de actividades, programas, y planes a favor de los trabajadores y de la productividad empresarial.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Desde el proceso de pasantía se sugiere continuar con el seguimiento regular y continuo, por parte del equipo de gestión humana y de los líderes de equipo, de los planes individuales de acción para el desarrollo de competencias propias del cargo y para el aumento de conocimientos prácticos y teóricos que favorezcan el desempeño de las funciones de cada trabajador, esto con el fin de asegurar que el trabajo desarrollado se implemente adecuadamente.

Además, se recomienda diseñar e implementar herramientas de evaluación y medición del impacto de los planes individuales de desarrollo, considerando que el seguimiento, la mentoría y sensibilización constituyen uno de los pasos para el éxito de los planes, sin embargo, no ofrecen datos objetivos y estándares para evaluar su eficacia, por tal motivo, se pueden utilizar técnicas como evaluación post- test, entrevistas, cuestionarios, simulaciones o pruebas profesionales que otorguen información concreta de los resultados obtenidos, es decir, del funcionamiento de los programas, la rentabilidad (análisis coste/beneficio), la valoración de los jefes y colaboradores, porcentaje de cargos alcanzados, entre otros indicadores.

Por otra parte, se hace necesario que el modelo de gestión de competencias actualizado se implemente con mayor amplitud en los otros procesos que se realizan en el área de gestión humana como en el reclutamiento, la selección, los planes de carrera, la compensación, entre otros, lo cual puede lograrse mediante el diseño de herramientas de evaluación y entrevistas enfocadas en las competencias específicas para cada cargo y la creación de programas de fortalecimiento y recompensa para los trabajadores.

Finalmente, se propone que paralelo al proceso de evaluación de desempeño y planes de acción, desde el área de desarrollo humano de la organización se continúen abordando otras

variables que son de gran importancia para el bienestar de los trabajadores como la evaluación e intervención del riesgo psicosocial, la valoración del clima organizacional, la creación de equipos efectivos de trabajo, el abordaje de problemáticas interpersonales entre otras. Es de indicarse que el ejercicio profesional debe realizarse teniendo en cuenta el código deontológico del psicólogo, la normativa de las organizaciones y el marco institucional, siempre con un trato humano y priorizando la dignidad de las personas, esto con el objetivo de aportar elementos significativos a la organización y a los trabajadores, al mismo tiempo que, se obtienen conocimientos prácticos y teóricos del ejercicio profesional.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Barcelona, Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2015) Gestión por competencias En: Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias (pp.77-128). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez Vélez, M. D., & Carrasco Carrillo, M. C. (2018). *El estilo de liderazgo en el sector Privado: un enfoque de género*. [Tesis de grado]. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8576>
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116913>
- Bell, R. M., Fann, S. A., Morrison, J. E., & Lisk, J. R. (2011). Determining personal talents and behavioral styles of applicants to surgical training: a new look at an old problem, part I. *Journal of surgical education*, 68(6), 534-541.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.
- Cardona, L. F. (2012). Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas. *Cultura del Cuidado Enfermería*, 9(2), 73-80.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Evaluación del desempeño humano*. Recuperado de:
http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1
- Climént-Bonilla, J. B. (2014). *Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre*. Recuperado de:
<https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3499/34>
- 83
- Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio.
- Corpoeducación (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. [PDF]. Recuperado de:
http://www.pactodeproductividad.com/foro/archivos/73574758952012-16guia_competencias_laborales.pdf
- DiscFactory. (2019). *Metodología DISC: de la eficacia a la Excelencia Comercial*. Recuperado de: <https://namagazine.es/tag/metodologia-disc-pdf/>
- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Ernest, A., & Young, A. (2011). *Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias*. Recuperado de:
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

- Estay, C., & Marchant, L. (2005). Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. Primer Seminario: Actualizaciones para el desarrollo Organizacional. *Universidad Viña del Mar*, 13-21.
- Escobedo, J. M. C., Gutiérrez, M. T. A., & Rodríguez, A. O. (2016). Emociones Y Temperamento Como Elementos Trascendentes En La Enseñanza–Aprendizaje. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (78).
- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O., & Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 146-176.
- Gramigna, M. (2008). Gestión por competencias. *Revista Ser Humano y Trabajo*. 22(12), 02.
- Hernández, X. (2007). Diccionario de Competencias. Recuperado de:
http://www.difementes.com/revista/20112/Para_Que_El_Sirve_Diccionario_Competencias.html
- Lete, I., Lapuente, O., González, J., Barbadillo, N., Ugarte, L., & Roselló, H. (2015). El consejo anticonceptivo utilizando el modelo DISC de patrones conductuales. Resultados de una experiencia piloto. *Progresos de Obstetricia y Ginecología*.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pog.2015.07.013>
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94.
- López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.

- Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.
- Medwavw. (2005). *Gestión por competencias, Management by competencias*. Recuperado de:
<https://www.medwave.cl/link.cgi/medwave/enfermeria/enfermeriaquirurgica05/1/26>
- 86
- Ministerio de educación. (2006). *Guía No. 21 Competencias laborales*. [PDF]. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-106706.html>
- Miño, A & Flores, I. (2009). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de Pichincha. (Tesis de grado). Universidad Técnica Particular de Loja. Quito.
- Rincon, E. A. O., Ruiz, E. L., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C., Gómez, M. T., ... & Páez, Á. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios: Revista virtual de la Institución Universitaria de Envigado*, 7(11), 409-425.
- Portafolio. (2014). *Teletrabajo, una herramienta para la productividad*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/teletrabajo-una-herramienta-para-la-productividad-539539>
- Prada, L. (2007). Gestión por competencias. *Revista Visión Humana*, 6 (1): 15-18
- Rodríguez, J. C., Burgos, H. S., & Muñoz, E. F. (2018). Tipos psicológicos y estilos de aprendizaje de estudiantes de una facultad de ciencias económicas y administrativas en Chile. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(4), 65-80.
- R&HT. (2019). Descubriendo el modelo DISC. Recuperado de: <https://www.rhtconsultores.net/2019/01/29/descubriendo-el-modelo->

disc/#:~:text=DISC%2C%20uno%20de%20los%20modelos,los%20diversos%20ambientes%20en%20los

Scarbecz, M. (2007). Using the DISC system to motivate dental patients. *The Journal of the American Dental Association*, 138(3), 381-385.

Segovia-Díaz, S. C. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 23-30.

TIMS International. (2017). *Herramientas de Evaluación*. Recuperado:

<https://timshr.com/web/herramientas-de-evaluacion/>

Torres-Flórez, D (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(1), 4-9

Velasco Salamanca, M. (2017). *Introducción a la Psicología*. Bogotá: AREANDINA.

Fundación Universitaria del Área Andina.

Vélez, M. A. G. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

2. Formato análisis del perfil de cargo (F-15G-APC).



PCA VS JCA



Nombre: Cargo

Fecha: 16/10/2020



ANÁLISIS DISC IMAGEN PROPIA

EVALUADO	D	I	S	C	GAP
CARGO	25	33	58	66	0 %
ABCD	33	70	70	46	41 %



PCA VS JCA



Nombre: CARGO

Fecha: 16/10/2020

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



ABCD
(100%)



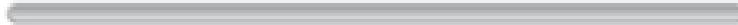
BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



ABCD
(100%)



CAPACIDAD DE ESCUCHA

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



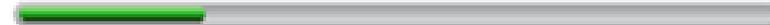
ABCD
(100%)



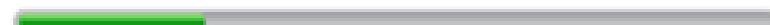
ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



ABCD
(0%)



PERSEVERANCIA / TENACIDAD

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



ABCD
(0%)



TRABAJO EN EQUIPO

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



ABCD
(0%)



ATENCIÓN AL DETALLE

1 2 3 4
/ / / /

CARGO



5. *Formato carta de formación para Entidades capacitadoras y/o formadoras.*

Girón, Fecha de Expedición.

Señores

Entidad capacitadora o formadora

Ciudad

Referencia: Inscripción a (nombre de la capacitación)

Con la presente nos permitimos informarle que la persona relacionada a continuación, es trabajador de PREVESA S.A.S., a la cual se les aprobó la asistencia a (Nombre de la capacitación), cuyos costos serán asumidos por PREVESA S.A.S.

Los datos de los empleados son:

No	Identificación	Nombres	Cargo
1			

Adicionalmente, agradecemos enviar la respectiva factura o cuenta de cobro, la cual debe ser radicada con destino a la Dirección de Gestión Humana o enviarla al correo electrónico talentohumano@prevesa.co , anexando copia de la presente comunicación.

Cordial Saludo,

NOMBRE DIRECTORA GESTIÓN HUMANA

Directora de Gestión Humana

6. *Formatos carta de formación de inscripción a capacitación y/o formación para trabajador.*

Fecha de Expedición

INSCRIPCIÓN A LA FORMACIÓN (NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN)

PARA: **NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR**
CARGO

DE: **Dirección de Gestión Humana**

ASUNTO: **Inscripción A La Formación (Nombre de la Capacitación)**

Para la Empresa, es importante formar a sus trabajadores a través de una experiencia de calidad. Por lo anterior, me permito informarle que hemos gestionado su inscripción en el evento de la referencia cuyos datos son:

Nombre de la formación:	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN
Fechas:	
Horario:	
DIRECCIÓN:	
Entidad que ofrecerá la capacitación:	

De igual manera, le recuerdo que una vez inscrito, la asistencia al evento de capacitación es parte de su compromiso, el cual estamos seguros redundará en su desarrollo profesional.

Finalmente, le agradezco confirmar a su jefe inmediato que le fue autorizada la presente capacitación e informarle las fechas y horarios en que debe asistir a la misma.

Cordial saludo,

NOMBRE DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA

Director de Gestión Humana

Elaboró:

Revisó:

Aprobó:

7.. Ejemplo de Plan de Desarrollo Individual.

		PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO							
		F-15G-PID							
Fecha de Emisión: Noviembre 05 de 2018								Versión 02	
EMPRESA		PREVESA							
NOMBRE DEL TRABAJADOR						CARGO			
NECESIDAD GENERADA POR	COMPETENCIAS A DESARROLLAR/ ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL CARGO	ACTIVIDADES A REALIZAR / COMPROMISOS						OBSERVACIONES	RESULTADOS
		QUÉ	CÓMO			FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN		

Evaluación de Desempeño por competencias	Adaptabilidad al Cambio	Fortalecer la competencia Adaptabilidad al Cambio	Realiza un cronograma de reuniones al interior del equipo de trabajo, para orientar al grupo a adaptarse rápidamente a los cambios, en pro de objetivos de mejora y tener la habilidad para generar respuestas y soluciones frente a nuevas situaciones.	PERMANENTE	PERMANENTE		
			<p>Lee el libro "¿Quién se ha llevado mi queso?" de Spencer Johnson. En el que, a modo de cuento, fácil y divertido, podrás observar las diferentes formas de afrontar los cambios personales y profesionales.</p> <p>https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Johnson.%20S%20(2000).%20Quien%20se%20ha%20llevado%20mi%20queso.%20Ediciones%20Uranos.%20ISBN%20978-84-95787-09-5.pdf</p>	ene-21	oct-21		

			<p>Observa un ejemplo de resistencia al cambio, analizando sus consecuencias.</p> <p>link: https://www.youtube.com/watch?v=vZe4C578dZA</p>	ene-21	oct-21		
	Toma de Decisiones	Fortalecer competencia Toma de Decisiones	<p>Cuando te enfrentes a una situación en la que debas tomar una decisión importante, infórmate y define la situación que se debe resolver, detecta los problemas o las oportunidades, las causas y consecuencia, los lugares en donde se presenta y las personas a las que afecta etc.</p> <p>Puedes desarrollar un informes, mapas o tablas con esta información para tener una visión más amplia.</p>	PERMANENTE	PERMANENTE		

			<p>Observa y lee la infografía “10 Tips para la Toma de Decisiones” y analiza cuáles necesitas implementar en tu proceso de toma de decisiones.</p> <p>https://i2.wp.com/ticsyformacion.com/wp-content/uploads/2015/09/toma-de-decisiones-infografia.png?ssl=1</p> <p>Igualmente, lee el artículo “Tome decisiones como un jefe” en el que encontrarás una guía de preguntas que podrías realizar en cualquier situación que implique tomar decisiones.</p> <p>https://www.inc.com/marla-tabaka/how-to-make-decisions-like-a-boss.html</p>	ene-21	oct-21		
			<p>Observa un ejemplo animado de los pasos para la toma de decisiones y analiza la presencia y desarrollo de esta competencia en tu día a día.</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=pe_XWq7wOWQ</p>	ene-21	oct-21		

	Impacto e Influencia	Fortalecer competencia Impacto e Influencia	<p>Cuando te enfrentes a una situación en la que debas tomar una decisión importante, infórmate y define la situación que se debe resolver, detecta los problemas o las oportunidades, las causas y consecuencia, los lugares en donde se presenta y las personas a las que afecta etc.</p> <p>Puedes desarrollar un informes, mapas o tablas con esta información para tener una visión más amplia.</p>	PERMANENTE	PERMANENTE		
			<p>Lee el libro "liderazgo Eficaz, como influir en los demás" de Jhon Maxwell. Una herramienta que todo líder debe estudiar para enriquecer su función dirigente. Nos muestra la influencia que ejerce cada persona en su entorno y cómo debemos aprovechar nuestros recursos para influir en las vidas que nos rodean.</p> <p>https://www.academia.edu/18667586/Liderazgo_Eficaz</p>	ene-21	oct-21		

			<p>Ver la Película: “El Entrenador Carter”. Con esta película, puedes encontrar algunas lecciones de influencia y liderazgo, y por supuesto buenas jugadas de baloncesto.</p> <p>https://pelisplushd.net/pelicula/entrenador-carter</p>	ene-21	oct-21		
--	--	--	--	--------	--------	--	--

EXTRALABORAL								
FACTOR EXTRALABORAL	ACTIVIDAD	FORMA A	FECHA	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO A 30 DE DICIEMBRE DE 2020	SEGUIMIENTO A 12 DE ABRIL DE 2021	SEGUIMIENTO A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021	SEGUIMIENTO A 30 DE DICIEMBRE DE 2021
DESPLAZAMIENTO VIVIENDA TRABAJO VIVIENDA	Diseñar una estrategia que permita la flexibilización o el control del tiempo de trabajo.			GERENCIA DGH				
	Evaluar y analizar la posibilidad de implantar el teletrabajo.			GERENCIA DGH				
PROMEDIO GENERAL EXTRALABORAL								

ESTRÉS								
FACTOR EXTRALABORAL	ACTIVIDAD	FORMA A	FECHA	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO A 30 DE DICIEMBRE DE 2020	SEGUIMIENTO A 12 DE ABRIL DE 2021	SEGUIMIENTO A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021	SEGUIMIENTO A 30 DE DICIEMBRE DE 2021
MANEJO DEL ESTRÉS	Promover estilos de vida saludable			GH				
	Implementación de pausas activas durante la jornada laboral, que faciliten la respiración, relajación y estiramiento de los trabajadores			GH				
	Capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo			SSTA				
	Compartir material y heramientas sobre tecnicas de relajación y respiración			GH				
	Implementación del programa de salud mental "Momentos de bienestar"			GH				
	Fomentar el uso de servicios existentes y caja de compensación para el aprovechamiento del tiempo libre			GH				