



## BOLETIN N° 8 – NOVIEMBRE 2013

<http://evc.oitcinterfor.org/course/view.php?id=16>

### Síntesis 5º Encuentro de la RED - Bogotá - Colombia



Con el patrocinio de Unipanamericana/Compensar y Ecopetrol, la colaboración Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) e instituciones locales aunado al apoyo de la Organización Internacional del Trabajo y con la participación de 120 personas representantes de organizaciones públicas y privadas de Latinoamérica, se llevó a cabo en Bogotá el 5º Encuentro de la RED latinoamericana de Gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles, entre el 28 y 31 de octubre, 2013.

La inauguración del encuentro contó con el saludo del Ministro del Trabajo Dr. Rafael Pardo Rueda, mediante un [video](#). Estuvieron presentes autoridades locales: Eric Alberto Orgullosa Martínez, Asesor del Vicepresidente de la República (Vicepresidente de la República, Dr. Angelino Garzón); Diana Isabel Cárdenas Gamboa, Directora de Movilidad y Formación Profesional del Ministerio del Trabajo; Wayne Anthony Triana Alvis, Subdirector Centro de Gestión Administrativa del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; Leonard Mertens, Representante de la Coordinación de la RED Latinoamericana de gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles; Ximena Serrano Quiroga, Vicerrectora Académica de Compensar/Fundación Universitaria Panamericana; Dr. William Barrera Rodríguez, Director de Medised y Olga Isabel Santamaría, Representante del Nodo Colombia. La bienvenida estuvo a cargo del Comité Organizador del NODO de Colombia y del equipo internacional de la RED.

AUSPICIADO y APOYADO POR:



## Eje temático 28.10: MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE SOSTENIBILIDAD

**Gestión por competencias y estándares internacionales de sostenibilidad**  
**Leonard Mertens – Mauricio Reyes**  
*Oficial de OIT y Consultor internacional*

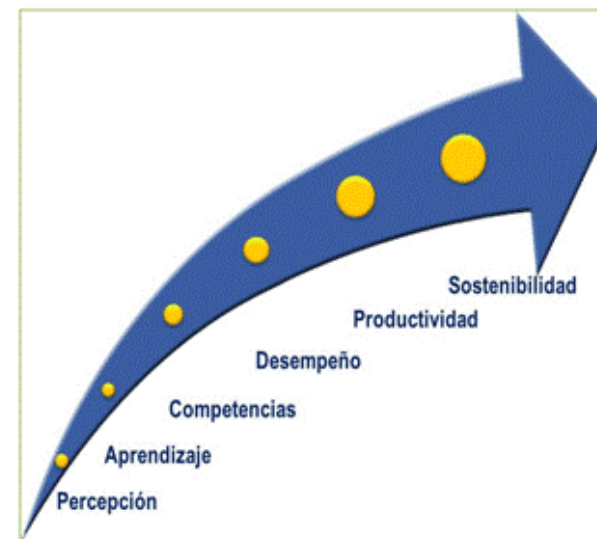
Los estándares de sostenibilidad internacional se han extendido a casi todos las ramas de actividad, desde la agricultura hasta los servicios. En la parte laboral retoman por lo regular, los convenios fundamentales de la OIT y aquellos que directamente inciden en las condiciones de trabajo, como los de seguridad y salud en el trabajo, la equidad, la formación y el diálogo social.

La aplicación de los estándares en las empresas demanda el desarrollo de nuevas competencias en todos los estratos de la organización, lo que plantea un desafío y a la vez una oportunidad para la gestión por competencias de las personas.

El desafío es definir los desempeños derivados del estándar para todas las funciones clave en la organización y empezar a gestionarlos consistentemente. La oportunidad es instalar de manera robusta y sistémica la gestión por competencias en la organización, anclándola con el estándar.



Niveles	Inactivo	Reactivo	Activo	Proactivo
<b>Dimensión</b>				
<b>Racionalidad</b>	Costo-Beneficio Inmediato	Presión Externa	Introspección Ética-Social	Cosmovisión; crear valor a grupos de interés
<b>Modelo Negocio</b>	Clásico	Defensivo	Estratégico	Sociedad



## Estrategia Colombiana de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Ministerio del Trabajo



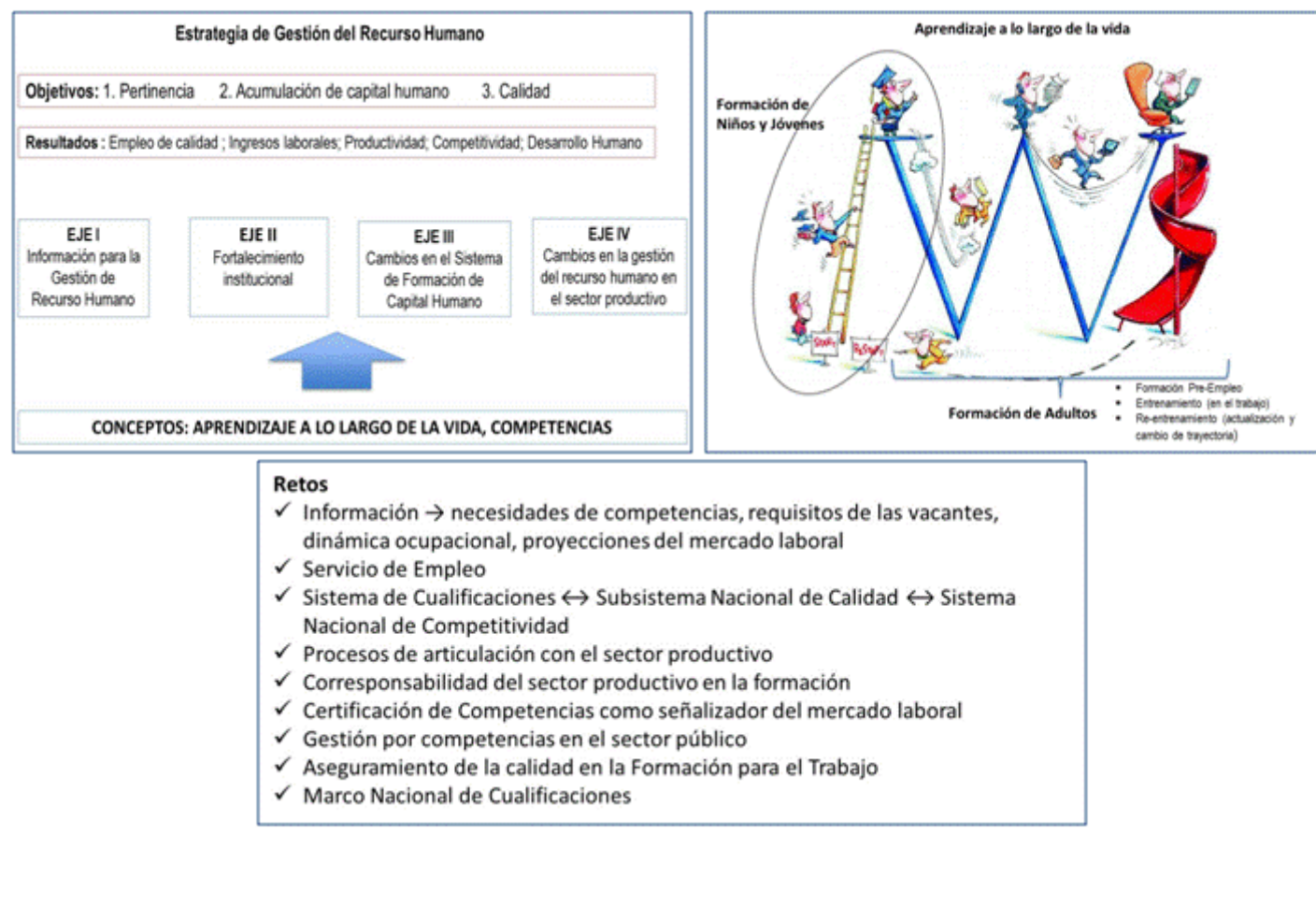
**Diana Isabel Cárdenas**

Directora de Movilidad y Formación

En el marco del enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de competencias se presentó la estrategia nacional de gestión de RR.HH.

La misma se articula en torno a 4 ejes: información para la gestión del RR.HH., fortalecimiento institucional, cambios en el sistema de formación y cambios en la gestión del R.H. en el sector productivo.

Distintas instituciones públicas se articulan para dar sostenibilidad a la estrategia país.



**ECOPETROL – Empresa petrolera-  
COLOMBIA**



**Diana Guzmán**

Especialista en Gestión del desarrollo y cambio Organizacional.



**Ana Milena Gaviria**

Líder programa Formación para el Futuro en la Dirección de Gestión Social de Ecopetrol S.A.

Se presentó el modelo integral de desarrollo del personal por competencias considerando en el horizonte estratégico la misión y visión organizacional, así como el relacionamiento con los grupos de interés.

Se expusieron los objetivos y las características del modelo, la conceptualización de competencias y los tipos de competencias priorizadas: organizacionales, de liderazgo y técnicas.

Asimismo, se presentó la evolución del modelo y la integración horizontal del mismo en la gestión de personas por competencias.

**Horizonte Estratégico:**



**GESTIÓN DE TH BASADO EN COMPETENCIAS**



**Compromiso con el grupo de interés sociedad y comunidad:**



**Modelo de gestión:**



**ANCAP – Empresa pública proveedora y distribuidora de combustibles-URUGUAY**



**Gabriela Catalurda**

Profesional de RRH. área de Organización y Desarrollo



**Isella Lagrotta**

Jefa de Capacitación

Se presentó una síntesis del modelo de Competencias y Estrategia que lleva adelante ANCAP en relación a la gestión de la personas.

El rol de la Gestión de Recursos Humanos en el acompañamiento del cambio cultural que la empresa está llevando adelante en pro de alcanzar la cultura deseada. Las principales competencias a desarrollar y la metodología utilizada.

Asimismo, se expusieron los factores claves de la Gestión:

- Consideración integral de la persona con visión humanista.
- Incorporación del Modelo de Servicio de Recursos Humanos, camino a seguir para convertirse en Socios Estratégicos del Negocio.



## EL CERREJON –Empresa minera de carbón- COLOMBIA

Libardo Lozano

### Sistema de Desarrollo Personal PTC

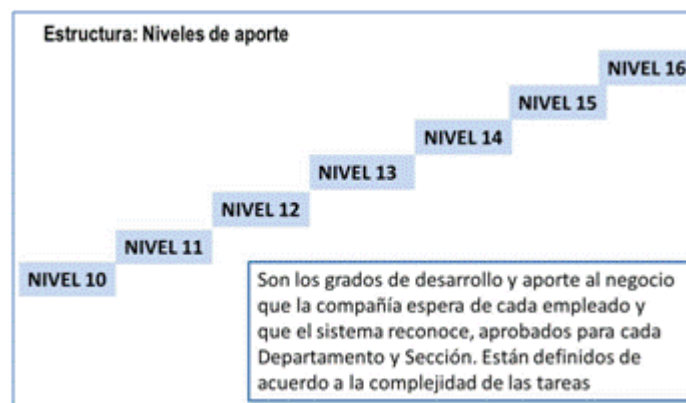
Se presentó el sistema de desarrollo del personal técnico calificado, sus pilares: filosofía, estructura, aplicación y administración.

El modelo se fundamenta en el propósito del marco conceptual, su relación con la visión, los valores y políticas corporativas.

Se expuso la estructura y los planes de trabajo para los distintos niveles.

Los actores involucrados en el desarrollo y ejecución del sistema, así como la administración del mismo dan cuenta del proceso.

Por último, se presentaron los beneficios del modelo.



### Beneficios del plan de desarrollo

- ✓ Planes de entrenamiento
- ✓ Planes de mejoramiento
- ✓ Desarrollo del empleado
- ✓ Contribución del empleado (cumplimiento de metas)
- ✓ Planeación del Recurso Humano Compensación

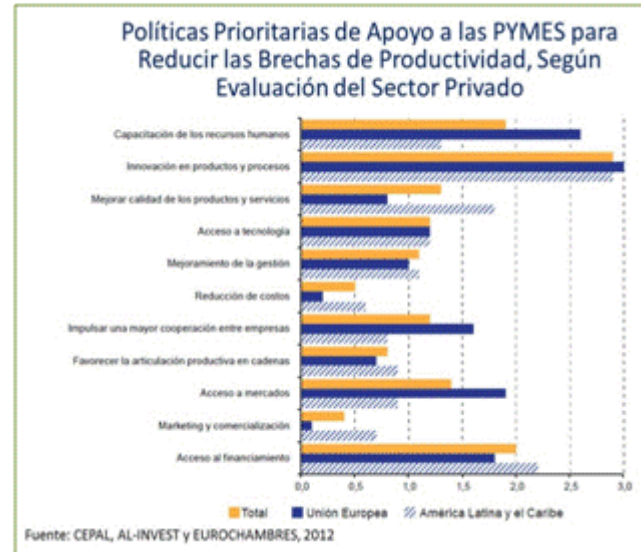
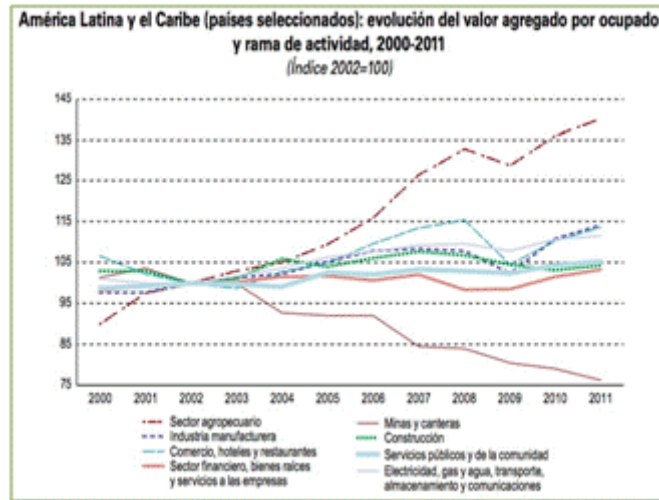
## Eje temático 29.10: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN LAS PYME

### Productividad y sostenibilidad

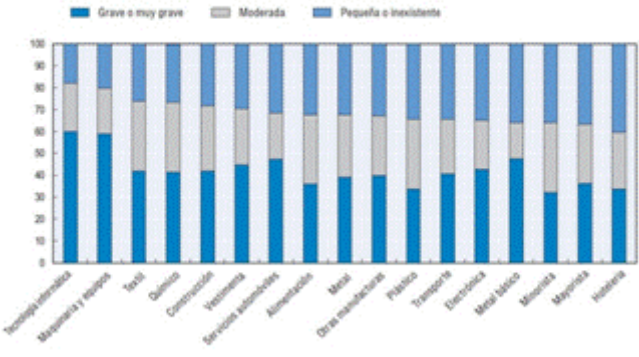
#### Diálogo social

**Leonard Mertens - Mauricio Reyes  
Beethoven Herrera**

La productividad es uno de los pilares de la sostenibilidad. Su comportamiento en América Latina ha sido de crecimiento muy lento en las últimas dos décadas y con ello, el avance en la sostenibilidad. Especialmente las PyMEs han quedado rezagadas, lo que ha conllevado a un estancamiento sistémico de la productividad, reduciendo las posibilidades de mejora en las condiciones de trabajo, especialmente de los salarios, a nivel país. Uno de los principales factores del rezago pronunciado de la productividad de las PyMEs es el deficiente desarrollo de las competencias del personal, tanto de las gerencias como de los trabajadores operativos. El desafío es contar con políticas públicas y privadas (cadenas de valor) orientadas al desarrollo de competencias con una óptica de sostenibilidad, focalizadas a la mejora de la productividad.



### PyMES en América Latina declaran dificultades para encontrar una fuerza laboral bien formada\*



\* según sectores y grado de dificultad, 2010 (en porcentajes). Fuente: OCDE/CEPAL, 2012

### Recomendación para el Fortalecimiento de Capacidades

- Modernizar el parque industrial: profundizar en el uso de instrumentos específicos para facilitar el acceso a bienes de capital y promover el uso de las TIC.
- Mejorar la innovación gerencial y organizacional mediante la implementación de modalidades de formación-acción, teniendo en cuenta también elementos de gestión tecnológica en la firma y en el sistema de apoyo.
- Desarrollar capacidades locales, capacitación de recursos humanos para mejorar habilidades productivas, tecnológicas, gerenciales, comerciales y comunicacionales.
- Promover servicios efectivos de capacitación y asistencia técnica en calidad y productividad, para mejorar la competitividad.
- Generar una mayor vinculación entre el mundo empresarial y los centros tecnológicos, promoviendo la creación y el uso de incubadoras de empresas, parques científicos y tecnológicos y otras modalidades de adaptación de la oferta de innovación a las necesidades empresariales.

Fuente: CEPAL/AL-INVEST, 2013.

## Gestión por competencias en las PYMES de Colombia

Panel SENA - Dirección General - Centros y Pymes.  
Cafarcol: María Ruth León Villate  
Flota la Macarena: Bertha Rocio Sierra

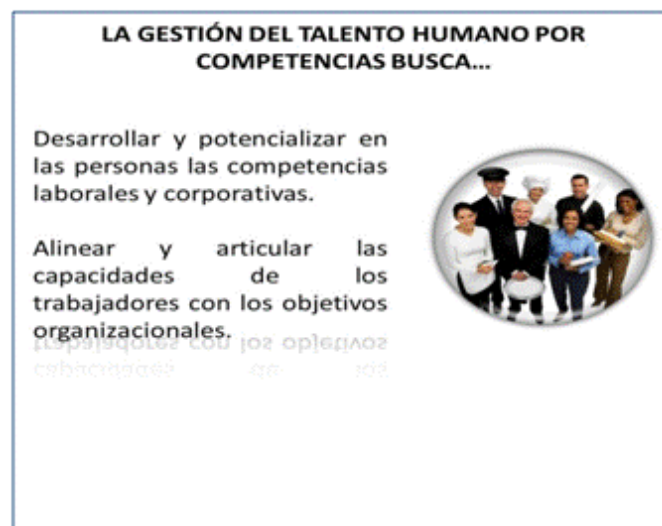
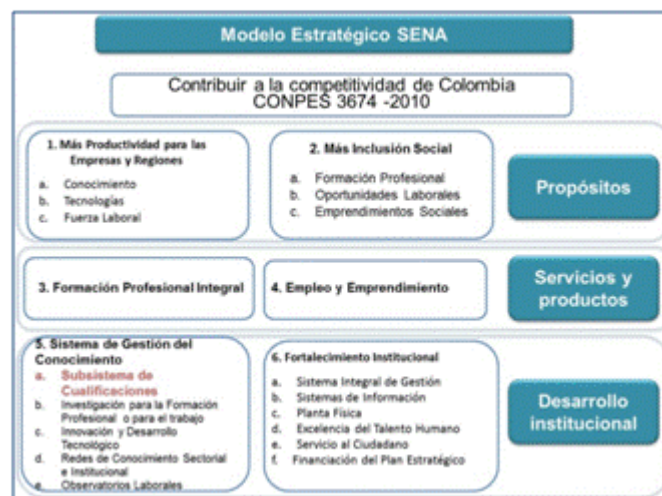
Claudia Vargas, profesional del SENA introdujo el panel presentando el modelo de gestión del talento humano por competencias - GTHxC-

El panel estuvo moderado por Wayne Anthony Triana Albis quien planteó a las representantes de las Pequeñas empresas Cafarcol y Flota Macarena preguntas en torno a:

¿Cuándo y cómo se incorporó en su Organización la Gestión por Competencias?

¿Qué prácticas han implementado y cómo los trabajadores se han beneficiado?

¿Desde su experiencia, cómo la implementación de la gestión del talento humano por competencias ha contribuido a la productividad?



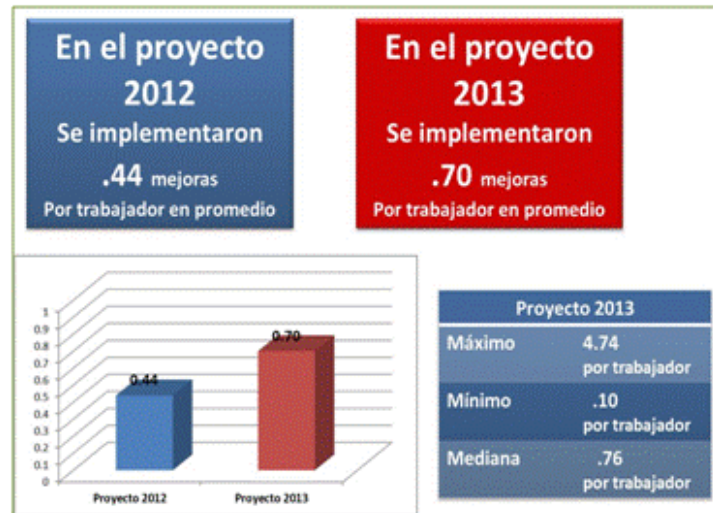
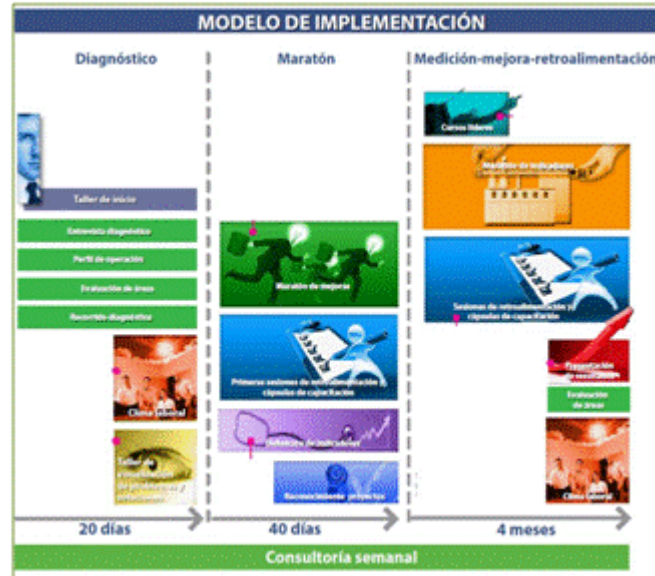
## Resultados de SIMAPRO en Pymes



**Dolores Correa - MÉXICO**  
Empresaria y Directora General de ICAM

El modelo SIMAPRO sistematizado para pequeñas y medianas empresas se ha implementado en México en diversos sectores. Durante 2013 la Secretaría de Economía apoyó un programa nacional de formación de consultores e implementación en empresas, generando resultados en la mejora de la productividad, de las condiciones de trabajo de las personas e incluso en prácticas orientadas al cuidado al medio ambiente.

El modelo ha sido fortalecido con nuevas herramientas, como las cápsulas de capacitación en línea y una plataforma tecnológica que permite la gestión, administración y comunicación del programa. La integración de temas como la innovación y la RSE en pequeñas y medianas empresas ha potenciado los resultados, se ha identificado la formalización y generación de empleos y un retorno de inversión que supera el 170%.



## SEBRAE –BRASIL

**María de Lourdes e Silva**

Jefa del Gabinete de la Dirección de  
Administración y Finanzas  
Sebrae Nacional

Presentó los servicios del SEBRAE en la  
promoción de la productividad en las Pymes  
de Brasil.



**Ana Maria de Andrade  
Leite**

Gerente de Comunicação Social da  
Empresa química ICQL

ICQL Química é uma empresa brasileira,  
fabricante de soluções químicas  
ecologicamente corretas, para a manutenção  
e otimização de processos industriais, com  
foco no desenvolvimento sustentável.

O projeto iniciou com a meta de disseminar o  
conceito da “comunicação educativa” no  
ambiente de trabalho.

O modelo de gestão da ICQL Química  
demonstra que quando uma empresa se  
disponibiliza a auxiliar seus colaboradores  
para o crescimento - valorizando os seus  
talentos, orientando o seu desenvolvimento  
e cuidando da sua qualidade de vida - obtém  
retornos imediatos e gratificantes. Além de  
eivar o nível de produtividade, os gestores  
experimentam a alegria de conviver  
diariamente com pessoas felizes. Felizes  
consigo mesmas, pelo progresso obtido, e  
orgulhosas por trabalharem em uma  
empresa reconhecida por sua excelência.

## Sostenibilidad



## Indicadores de Resultados

1. Análisis de Clima Organizativo
2. Análisis de Satisfacción e Infraestructura en el Trabajo
3. Motivación
4. Horas de capacitación
5. Productividad
6. Número de accidentes
7. Encuesta de Satisfacción del Cliente
8. Nuevos Clientes
9. Número de fallos en el suministro
10. Informe Social Anual

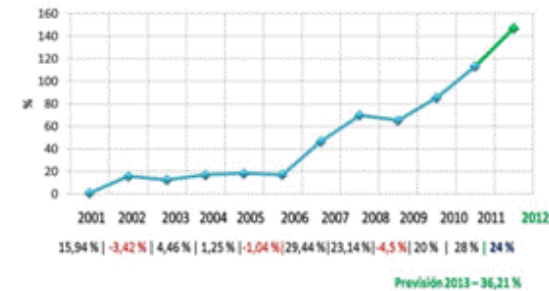


**COMITÉ DE LA CALIDAD PARTICIPATIVO**  
Auditorias Internas

## Comunicación educativa



## Evolución de las ventas



**Empresa de Transporte Berlinas del Fonce  
COLOMBIA**

**Gustavo Fonseca Ávila**  
**Gestor del Proceso de Gestión Humana**  
**Diseño e Implementación del modelo**  
**de gestión y desarrollo del personal**  
**por competencias**

Gracias al compromiso, colaboración y trabajo en equipo del personal administrativo, comercial y operativo logramos la recertificación en la Norma ISO 9001, teniendo en cuenta también el desarrollo, la elaboración e implementación del Mapa de procesos de la compañía, elaborando así los manuales de funciones por competencias con cada uno de los cargos, implementado entrevistas de selección y evaluación de competencias organizacionales.

Para el 2014 se propone entre otros desafíos: contar con personal Competente y Certificado en las Normas establecidas en el Manual de Funciones por competencias de los diferentes cargos de la Compañía.

Personal con cumplimiento del 100% de las Competencias de la Compañía: Compromiso Organizacional y Actitud de Servicio.

**VALORES**

**TALENTO HUMANO CALIFICADO:**

Fomentamos el desarrollo del talento humano para ofrecer el mejor servicio, por tal razón están designados durante los viajes conductores idóneos garantizando la seguridad y confianza a nuestros clientes. Contamos con personal competente en todas las áreas de desempeño garantizando el mejoramiento continuo de los procesos de la Compañía.

**MAPA DE PROCESOS**



**ACTORES**



**CONCLUSIONES**

Adoptando este proceso en la Compañía hemos obtenido resultados favorables en la prestación del servicio de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros, generando al personal operativo un excelente clima organizacional, bienestar y estabilidad en la empresa.

En Berlinas hemos sido reconocidos en el sector por ser pioneros en innovación y adicionalmente, por tener actitud de servicio, personal competente e idóneo y distinguimos con una presentación personal única.

Manifestamos al Ministerio de Transporte y demás empresas del gremio, optar por construir este modelo de gestión empresarial en su proceso de administración del Talento Humano, ya que como lo habíamos mencionado, genera beneficios mutuos para conseguir la satisfacción de los clientes.

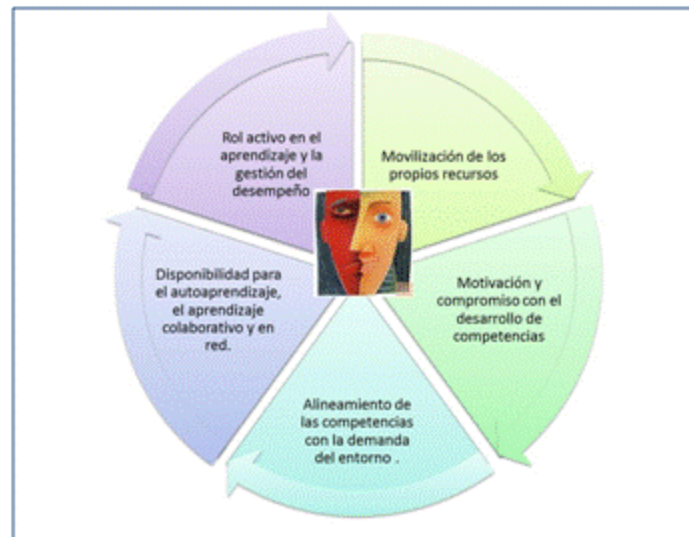
## Eje temático 30.10: COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

**Condiciones para el desarrollo de competencias individuales y colectivas**  
**Nina Billorou y Julieta Leibowicz**  
*Consultoras internacionales*

El marco político institucional, la gestión de las personas por competencia y las personas son los pilares que sostienen el desarrollo y actualización de competencias individuales y colectivas o el surgimiento y reconocimiento de nuevas competencias. Cada uno de estos pilares está formado por componentes dinámicos de carácter eminentemente participativo que, en su conjunto, contribuyen a crear las condiciones, a “alfombrar el camino”, para que:

Las organizaciones reconozcan la gestión de personas como motor de innovación, de cambio y apoyen proyectos que faciliten el desarrollo de competencias de sus colaboradores.

Las personas se motiven y asuman un rol activo en su propio desarrollo profesional en concordancia con sus aspiraciones personales y con las metas estratégicas organizacionales.



### La competencia colectiva supone

- **Unas representaciones compartidas sobre un objetivo a lograr.** Un esquema común de interpretación.
- **Una comunicación eficaz:** un lenguaje operativo común, capacidad de reacción y adaptación de los lenguajes a situaciones vividas colectivamente (de rutina, urgencia, inéditas).
- **Una cooperación eficiente** entre los miembros del equipo: negociar los conflictos, contribución de cada uno en la actuación colectiva, modos de cooperación apropiados .
- **Un saber aprender colectivamente** de la experiencia: formalización y la utilización de resultados, procesos de capitalización de las prácticas profesionales, intercambio de prácticas.

## Competencias colectivas en el desarrollo organizacional

Proyecto SCORE – OIT Lima - ANDI

**Carolina Trevisi**

Coordinadora Nacional SCORE  
Colombia

## Generando competencias para la competitividad y la sostenibilidad en PYMEs Colombianas

El Programa de formación y asistencia técnica para PYMEs de mercados emergentes se propone:

- **Incrementar** la productividad
- **Promover** el trabajo decente
- **Mejorar** las condiciones de trabajo
- **Fomentar** buenas prácticas de diálogo
- **Mejorar** el clima y relaciones laborales

Este programa apoya el crecimiento sostenible de PYMEs que nos beneficien a todos: negocios, empleos, comunidades.

## La razón de ser de SCORE:

Clave para:  
El crecimiento  
La sostenibilidad  
Más y mejores empleos



## Competencias generadas por SCORE



## SCORE es una solución empresarial financiada por NORAD y SECO



## Impacto de SCORE

- **Diálogo social:** en promedio los Equipos de Mejoramiento Empresarial se reunieron 3 veces por mes durante la implementación y desarrollaron de manera conjunta 10 proyectos de mejoramiento.
- **Ahorro en costos:** el 54% de las empresas reportaron ahorros durante los primeros 3 meses de implementación. Promedio del ahorro: 177 USD.
- **Reducción de defectos:** el 57% de las PYMES afirmaron que los defectos disminuyeron en al menos un 42%.
- **Reducción de quejas de los trabajadores:** el 24% de las organizaciones reportaron una reducción del 24%.
- **Reducción en el uso de material y desechos:** el 18% de las organizaciones reportaron una reducción en el uso de material, mientras que el 14% de las empresas reportaron una disminución en los desechos producidos.
- **Aumento de salarios y reducción en la rotación del personal:** el 11% de las organizaciones reportaron un aumento en los salarios debido a un incremento en la productividad, y una reducción de la rotación del personal.
- **Disminución de accidentes:** el 7% de las empresas reportaron una reducción en accidentalidad laboral.

## La experiencia del BROU en la inclusión de personas con discapacidad - Banco República (BROU)-URUGUAY



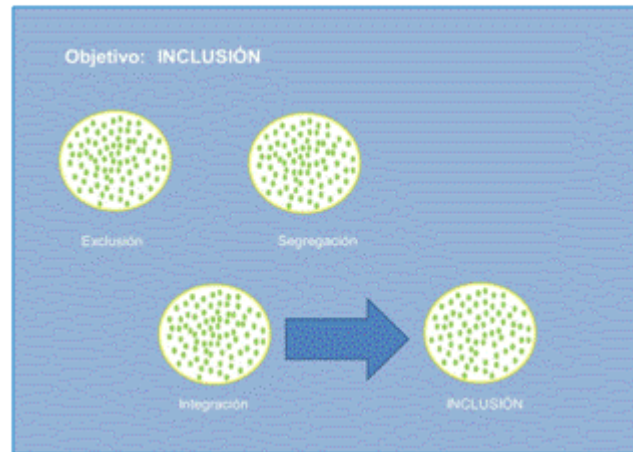
**Marysol Calero: Coordinadora de Desarrollo Organizacional**



**Eduardo Nieves: Coordinador de Desarrollo Organizacional**

Una organización inclusiva debe contemplar a las personas en su totalidad física y psíquica, así como en su interacción social, sin ignorar las características propias de cada una. Debe desarrollar competencias colectivas como la comunicación y el trabajo en equipo, para que se compartan conocimientos, tareas y responsabilidades, haciendo énfasis en la potencialidad y competencias individuales.

Incluir personas con discapacidad en la plantilla es un proceso complejo que va desde la prevención hasta la adecuación del entorno, eliminar las barreras y garantizar la accesibilidad universal para el libre uso de instalaciones y servicios, e implica un cambio de actitud y volverse conscientes de que aún las necesidades y capacidades de las personas sin discapacidad cambian con el correr de los años o cuando se experimenta una discapacidad temporal o permanente durante el transcurso de su vida laboral.



### Aprendizaje colectivo



### Lecciones aprendidas

¿Por qué contratar PCD?	
Defender derechos de acceso a empleo decente	✓
Desarrollar competencias individuales y colectivas	✓
Valorar la diversidad / Inclusión de minorías	✓
Fortalecer valores corporativos	✓
Implementar programa de Responsabilidad Social	✓
Aplicar mejores prácticas de RRHH	✓
Promover o mejorar la imagen / marca	✓
Obtener beneficios económicos	✓
Cumplir con una obligación legal	✓

## Gestión Humana Basada En Competencias Para Profesores De La Pontificia Universidad Javeriana Cali



**Ximena Botero Sarassa**  
Directora de Gestión Profesional y Docente

Tomando como referente principal el direccionamiento estratégico de la Universidad, se inició en el 2009 un proyecto cuyos resultados a la fecha son:

- Identificación y definición de seis competencias básicas para los profesores de la Universidad (Competencias definidas y operacionalizadas)
- Articulación de los procesos de gestión del talento humano (Selección, Desempeño y Desarrollo) con base en dichas competencias, contando actualmente con un modelo integrado y articulado de Gestión Profesional que se encuentra alineado con el Proyecto Educativo Institucional: Instrumento de evaluación de desempeño multifuente basado en competencias. Manual de Selección de Profesores con base en Competencias Plan de Formación para el Desarrollo de Competencias Profesionales Guías de Auto Desarrollo para el fortalecimiento de Competencias Sistema de información integrado.

### Enfoque Estratégico de Gestión Humana



### Dimensiones Básicas Identificadas para el Profesor Javeriano

- 1 • Disciplinar y Académica
- 2 • Pedagógica
- 3 • Investigación, Innovación y Desarrollo
- 4 • Servicio y Transferencia del Conocimiento
- 5 • Calidad Humana y Relacional
- 6 • Gestión y Administración Académica

### 2. Proceso de Valoración del Desempeño para el Desarrollo con base en Competencias



### Conclusiones y Recomendaciones

- Reconocer que el **rol del profesor** en la actualidad, trasciende la capacidad de transmitir conocimiento y se enfoca en la **capacidad para contribuir al desarrollo de la ciencia y propiciar el aprendizaje significativo en otros seres humanos.**
- Lograr participación activa de la máxima dirección de la institución y de profesores de la instrucción como líderes centrales del proyecto** resulta fundamental para la realización de un modelo que verdaderamente se adapte a la naturaleza y apuesta institucional.
- Garantizar coherencia, articulación y trazabilidad del grado de desarrollo de las competencias entre los diferentes procesos (Selección-Desempeño- Desarrollo)** constituye un factor generador de éxito del la institución y de la comunidad educativa.
- Desarrollar una estrategia clara y permanente de comunicación** constituye un factor clave de éxito para lograr la apropiación del modelo y la comprensión de sus beneficios por parte de quienes integran la comunidad humana que hará uso del mismo.

## Recuperación colectiva de competencias propias de la cultura institucional en Compensar. Caja de Compensación Familiar.



**Helena Combariza De Vallejo**

Responsable de procesos educativos de Compensar.

Valoración del sello personal de cada ser humano, unido a la misión estratégica y cultura de la organización.

La experiencia piloto se realizó con el 40% de los colaboradores de Compensar en los servicios claves: salud y educación. Un total de 2.000 colaboradores.

Se contó con la valoración de la alta dirección y entusiasmo total por parte de los participantes. Se encontró dificultad en la integración de los analizadores encontrados con competencias institucionalizadas.

¿Cómo valorar la diversidad y no caer en la tentación de la facilidad al estandarizar las competencias?

	Mejoramiento o déficit	Constructivismo social
Se parte de	Carencias, necesidades, brechas, problemas, errores. Se busca ser mejor Basado en el pensamiento crítico y la resistencia	Fortalezas, salud, bienestar, capacidades, es una construcción colectiva Basado en el pensamiento generativo, basado en la energía colaborativa
Foco de la mirada y la pregunta	¿Qué pasa cuando hay fallas en el sistema? ¿Cuál es la brecha más grande?	¿Qué pasa cuando el sistema funciona a las mil maravillas? ¿Qué es lo mejor de lo que hacemos?
Finalidad	Solución de problemas, cerramiento de brechas, mejoramiento	Fortalecimiento de sueños compartidos

	Mejoramiento o déficit	Constructivismo social
Herramientas utilizadas	Estadísticas, tendencias, análisis de causas, encuestas, datos, mediciones, metas, indicadores. Son cuantitativas	Mejores prácticas, metáforas, historias, sueños, conversaciones, visiones de futuro Se utilizan las búsquedas cualitativas de sentido.
Papel del líder	La solución de problemas El seguimiento a metas e indicadores	Inspirar visiones compartidas y suscita lo mejor de cada uno para construir entre todos.
Conexión emocional y empoderamiento	Al buscar solamente lo que falla se corre el peligro de baja autoestima, desesperanza aprendida, temor de fallar y dependencia de otros especialistas para la solución	Experiencia emocional de empoderamiento y fortaleza, al conectarse de manera positiva en la innovación, la vitalidad y la potencia personal y del grupo

### Se enriquece en el respeto a la diversidad

- ❖ Enseña autonomía
- ❖ Incluye a la familia como educadora
- ❖ Se enriquece en el respeto a la diversidad
- ❖ Crea una enseñanza individualizada
- ❖ Suelta las amarras

### Maestro diseñador de nuevos caminos

- ❖ Diseña nuevos métodos a la medida
- ❖ Es innovador para dar felicidad
- ❖ Aprende de sus alumnos
- ❖ Favorece las didácticas flexibles
- ❖ Es constructor de vidas

## Eje temático 31.10: IMPACTO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

**Claves para medir el impacto de la gestión por competencias**

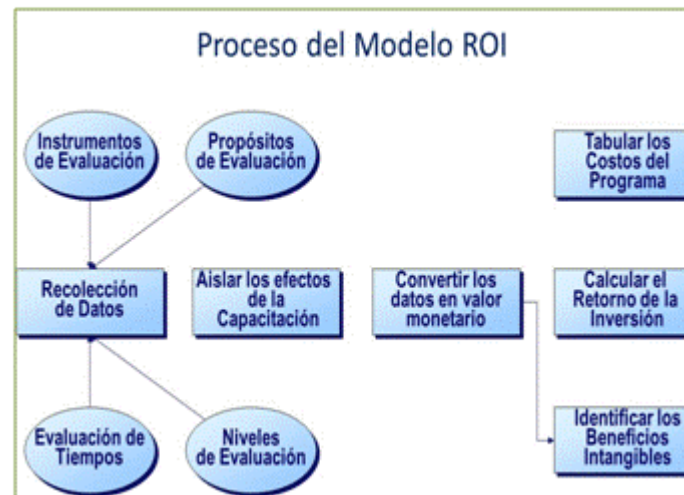
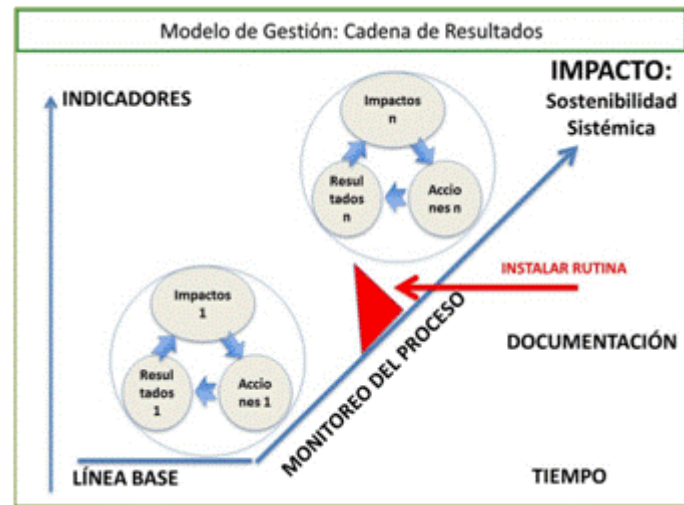
**Leonard Mertens - Mauricio Reyes  
Juan Carlos Erreguerena**

Director del CONOCER – MÉXICO

El impacto de la gestión por competencias se plantea en función de los indicadores de la sostenibilidad. Se entiende que la sostenibilidad es un proceso, que va de menor a mayor alcance y profundidad.

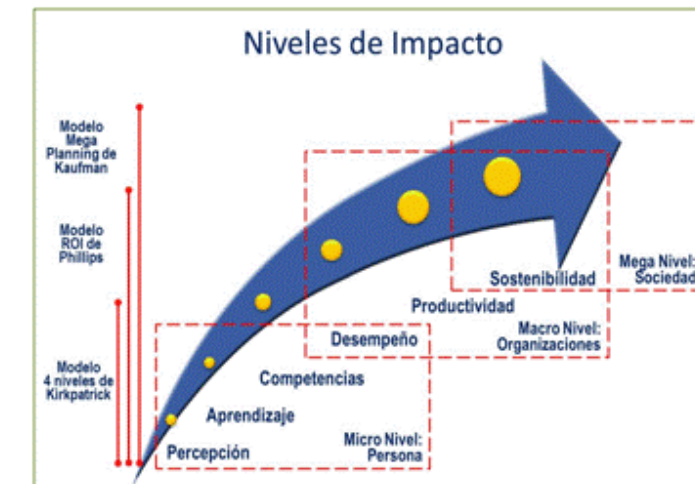
El desafío consiste en establecer la línea base de la etapa correspondiente, gestionar las acciones y monitorear los resultados.

Una vez logrado el avance en los impactos de sostenibilidad, afianzar el nivel alcanzado, modificando las rutinas y creando un nuevo nivel de estabilidad, capaz de sostener lo alcanzado. Es la consecuencia de una gestión por competencias en evolución, que va logrado una integración vertical (con la estrategia) y horizontal (con los subsistemas de RH) cada vez más robusta. Es un camino 'ideal' que en la práctica se enfrentará con muchos obstáculos y momentos de regresión.



**Esquema de 5 niveles ROI (Phillips)**

Nivel de Evaluación	Descripción
1. Reacción y Acciones Planeadas	Mediciones de la reacción de los participantes del programa y los resultados específicos de planes de implementación.
2. Aprendizaje	Medición de los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.
3. Aplicaciones al Trabajo	Mediciones del cambio en la conducta en el trabajo y las aplicaciones específicas del material de capacitación.
4. Resultados de Negocio	Medición del impacto del programa en el negocio.
5. Resultados Financieros	Comparar el valor monetario de los resultados con los costos del programa, usualmente expresado en porcentaje.



## Empresas Públicas de Medellín COLOMBIA



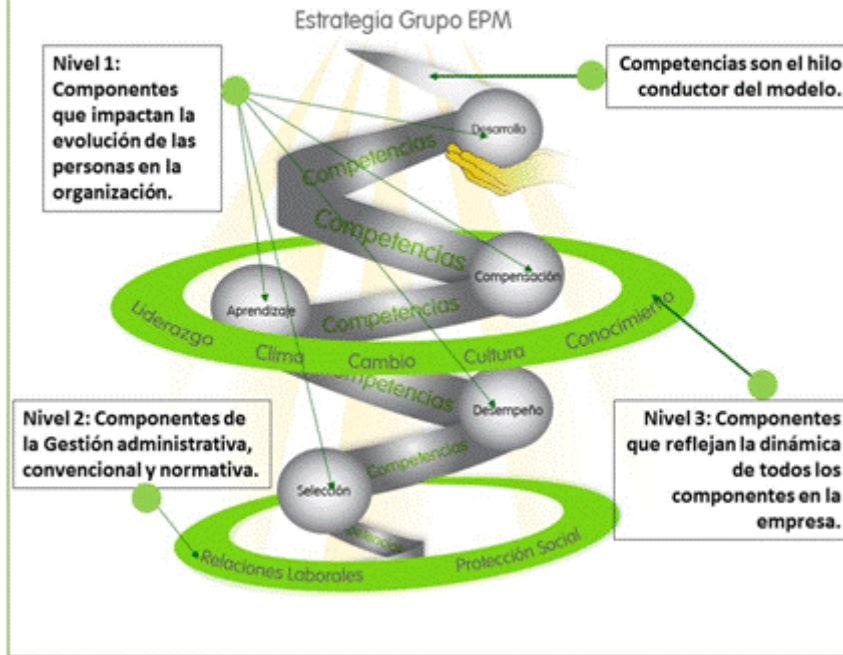
**Carlos Mario Montoya  
Díaz**

Jefe Unidad Aprendizaje  
Organizacional

### Gestión Humana basada en Desarrollo de Competencias

El desarrollo integral de las personas articula dimensiones del ser, hacer y saber que se vinculan con el desempeño idóneo que se pretende para los funcionarios de EPM en el ámbito de un modelo de Competencias que se deriva en: competencias organizacionales, definidas con alcance para todos los funcionarios de la organización; competencias específicas directivas, diseñadas para el desarrollo de las habilidades directivas y gerenciales; y las competencias específicas que pretenden desarrollar habilidades técnicas en la gestión de los procesos.

### Modelo para el Gerenciamiento del Talento Humano



### Desarrollo Humano y Competencias

- ✓ La gestión del talento humano a partir del enfoque de competencias implica una concepción de las personas como seres en posibilidad de permanente modificación o evolución, y como sujetos que siempre pueden proyectarse en multiplicidad de entornos, porque las competencias tienen un carácter transversal a los diferentes ámbitos de la existencia humana.
- ✓ La gestión del talento humano presupone una interacción con las personas a partir de criterios tales como el nivel de empleabilidad en oposición al empleo de por vida (en una misma empresa), la movilidad laboral a partir de la flexibilización de las condiciones contractuales, y fundamentalmente el conocimiento aplicado y las habilidades interpersonales, sociales e intelectuales como factores clave de éxito organizacional.

### Desarrollo de Competencias – Perspectiva del Sujeto

*Cada persona es responsable de su desarrollo a partir de elementos como:*

- ✓ **Autocuidado:** Incluye la preocupación y la implementación de acciones y comportamientos orientadas a conseguir y mantener un ambiente de trabajo sano, seguro, saludable y equilibrado en los ámbitos personal, familiar y con compañeros de trabajo.
- ✓ **Autoformación:** El desarrollo de competencias en las personas no solamente apunta a la esfera intelectual ni se restringe al entorno laboral, por lo cual cada individuo es responsable de participar en procesos académicos, culturales, recreativos y sociales para ampliar sus posibilidades intelectuales, emocionales y relacionales.
- ✓ **Interiorización y autorreflexión:** Una de las vías que mayor aporte brinda al desarrollo de las personas es la posibilidad de hacer conscientes tanto sus aspectos positivos como aquellos en los cuales el individuo debe centrar su atención para mejorar, lo cual se logra mediante procesos de interiorización, reflexión guiada y autorreflexión.

## Casa Editorial El Tiempo – COLOMBIA

**Carlos Alberto Hernández**  
Jefe de Rotativas

Se presentó la evolución y proyección de la certificación por competencias laborales de la Editorial que produce una edición nacional y cinco ediciones locales diariamente, además de otros productos.

Desde el 2001 la casa editorial busca el mejoramiento continuo, considerando los indicadores de proceso y de calidad.

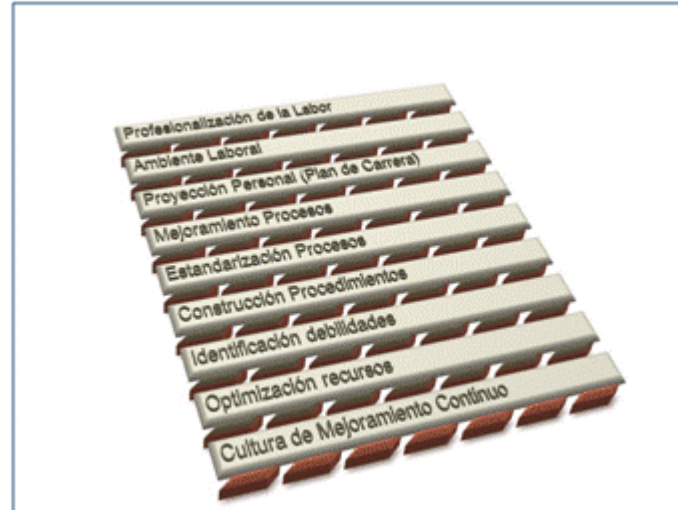
Se inició un proceso de certificación y se prevee evaluar y certificar a los trabajadores operativos con una evaluación de sus competencias técnicas, al personal administrativo y a profesionales.

A partir de los beneficios y experiencia transitada, proponen recomendaciones para incorporar un proceso de gestión del desempeño.

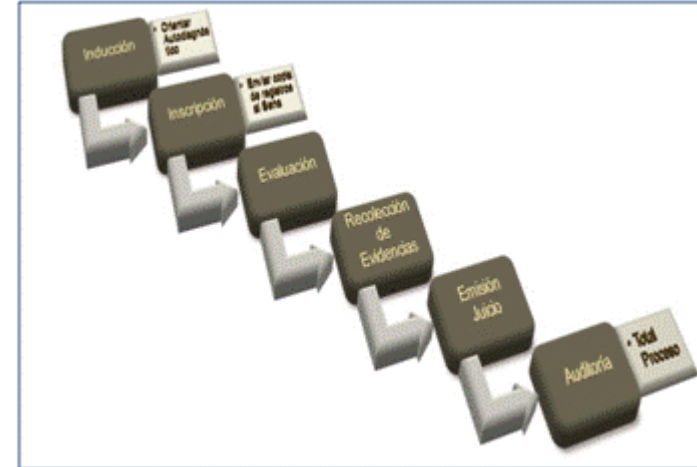
### Competencias Laborales



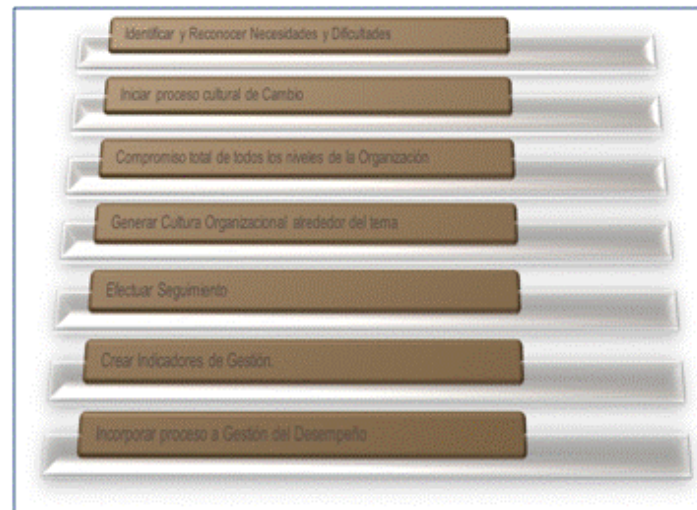
### Beneficios



### Proceso de Certificación



### Recomendaciones para iniciar



**BancoEstado  
CHILE**

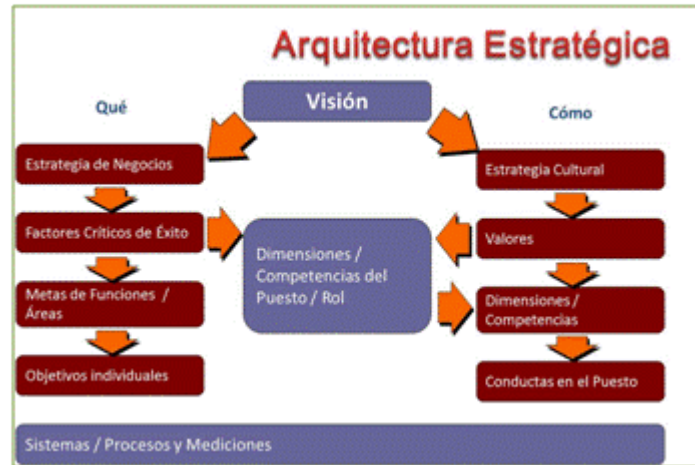


**Evaluación de ROI de programas de desarrollo de competencias**

**Gastón Peña**  
Subgerente de Desarrollo de Personas

El Banco del Estado de Chile – BancoEstado – “es una empresa pública abierta al siglo XXI, que ha demostrado capacidad de transformarse, de adecuarse a los tiempos para competir en la globalización, potenciando y no reduciendo su responsabilidad social”

Esta presentación permite conocer las claves de la gestión de personas de BancoEstado que, en pocos años, pasó de tradicional empresa pública a ser un banco moderno y competitivo: el punto de partida, los primeros pasos, la instalación del modelo y sus interrelaciones con los subsistemas de recursos humanos. Actualmente, el desarrollo de personas en BancoEstado se orienta por un modelo de gestión de competencias que busca rentabilizar su inversión. La presentación incluye experiencias concretas de aplicación del Modelo ROI en la evaluación de la capacitación.



### Implementación

**Análisis de elementos que han ayudado (facilitadores) y que han dificultado (barreras) el proyecto hasta la fecha.**

Facilitadores:	Barreras:	Efectos:	Acciones mitigadoras o solución a las barreras:
- Sociedad con la Banca Relacional.	- Coordinación con la red. - Instalación de un programa nuevo. - Cambio estrategia comercial. - Temas adicionales (procesos y sistemas tecnológicos) al programa.	- Resistencia. - Confusión entre nombramiento al cargo y aprobación del programa. - Consultas e inquietudes desde los participantes, que desvían la atención en el programa.	- Establecimiento de comunicación constante con la red. - Involucrar a actores relevantes de la red en el proceso de evaluación.

**Mejores prácticas**  
Comunicación en cada hito.  
Evaluar cada hito con los involucrados en la ejecución.

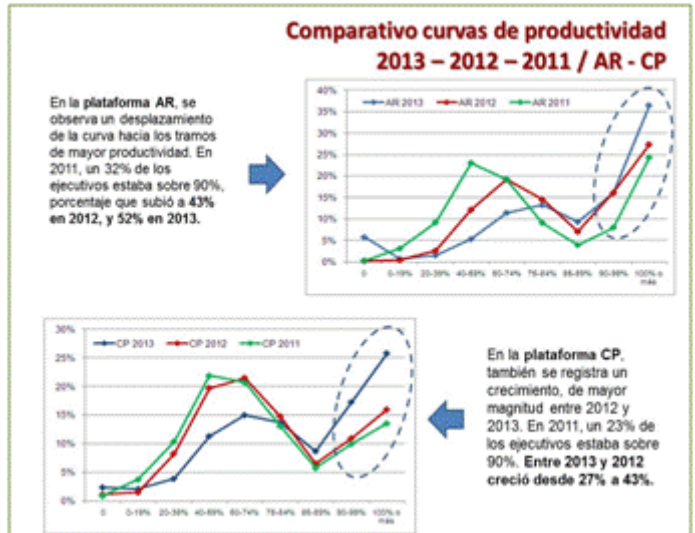
### Incorporación Competencias en SED

**Cambios en la Escala de Evaluación**

DEFICIENTE	NECESITA MEJORAR	DENTRO DE LO ESPERADO	BIEN	EXCELENTE
(1.0-1.9)	(2.0-2.9)	(3.0-3.9)	(4.0-4.9)	(5.0)
No presenta las conductas requeridas por la competencia. Presenta poca disposición a mejorar.	Realiza lo solicitado. Sin embargo, requiere de apoyo para cumplir sus obligaciones.	Ejerce la competencia en tiempo y oportunidad con la calidad requerida.	Destaca frente al equipo por la calidad y empeño con que demuestra la competencia.	Demuestra la competencia de manera impecable, siendo capaz de transmitir y/o enseñar a otros.

**Identificación de causas**

- Para competencias puntuadas con nota bajo 3, se podrá identificar las causas que serían las responsables de que el desempeño del colaborador no se encuentre en un nivel superior
- Este campo tiene un total de 11 causas, donde el evaluador podrá seleccionar hasta un total de 3



## Feria de experiencias

### Dirección General Marítima DIMAR – COLOMBIA



**Capitán de Fragata ( r ) Gabriel Alforno Salazar Saddy**

La Dirección General Marítima tiene por objeto la dirección, coordinación y control de las actividades marítimas. En la dinámica, se han elaborado dos estudios de caracterización (uno Marítimo y uno Fluvial) y un Mapa Funcional, versión 1. Se dispone de más de 70 Normas de Competencia Laboral.



### Montajes de Ingeniería de Colombia S.A. MICOL S.A. Cali - COLOMBIA



**Egetsain Anarkos Ceron Ramirez- Luis Alejandro Orjuela Mayusa**

Asistencia del SENA a la empresa MICOL en el proceso de evaluación de competencias laborales y en formación profesional de trabajo seguro en alturas.

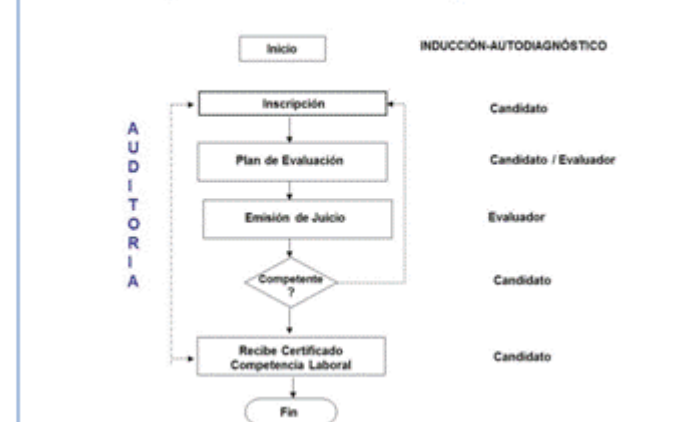
Esta experiencia ha aportado al mejoramiento en el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad en el desempeño de las funciones laborales. Ha permitido mejorar la estabilidad de los colaboradores en la organización pues al estar certificados por competencias se mantienen los contratos con los clientes que establecen este requisito en las licitaciones, elevando los niveles de competitividad de MICOL.

Propósito: Lograr el cero accidentes en el proyecto Plan Calidad, durante el desarrollo de las actividades de alto riesgo, basando la estrategia en asegurar la competencia del personal que realiza el mantenimiento de redes áreas de distribución en línea energizada, cumpliendo los requisitos legales vigentes.

**Total Personas certificadas 416**



### Proceso para certificar la competencia laboral



## Competencias y Sostenibilidad en la Cadena de Valor de la Agroindustria Azucarera en México.

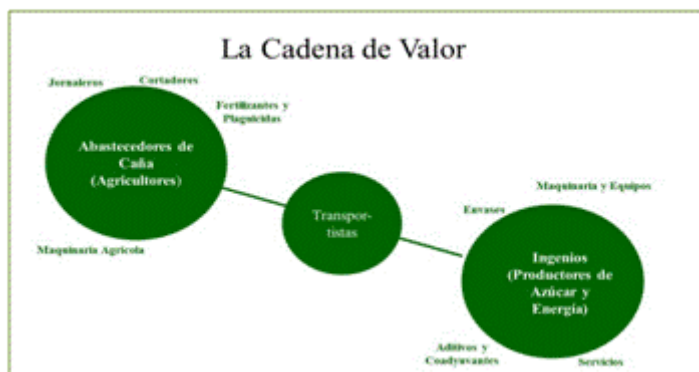


Maximiliano Camiro -



Humberto López – Armando Cruz Delgado - Ignacio Fernandez

La Agroindustria Azucarera en México ha adoptado una visión de cadena de valor para incorporar los temas de sostenibilidad, incluyendo no solo la fabricación de azúcar sino también la producción de caña de azúcar. El reto es incorporar la gestión de recursos humanos por competencias para contribuir a la sostenibilidad de la cadena de valor, logrando una visión común, compartiendo valores y aplicando competencias en función de las necesidades de cada una de las empresas. Se presenta la visión de las cúpulas del sector (Cámara y Sindicato) y del Grupo Industrial GAM así como la implementación en el Ingenio Presidente Benito Juárez.



## Sostenibilidad: ¿Cómo?

### Generar valor económico:

- ✓ Operar con eficiencia y calidad (SIMAPRO, ISO 9000)
- ✓ SST (SafeWork + SOLVE)
- ✓ Inocuidad alimentaria (HACCP, ISO 22000)

### Generar valor social:

- ✓ Condiciones de TD (Diálogo social, cumplimiento de normas, respeto a DH y Laborales, IPEC)
- ✓ Bienestar trabajadores y familias
- ✓ RSE (ISO 26000)

### Generar valor ambiental:

- ✓ Gestión medioambiental (ISO 14000)
- ✓ Cumplimiento de normas
- ✓ Eficiencia energética



## Colegio Médico del PERU



Carlos Salcedo Espinoza – Jaime Morán

Se presentó el estudio piloto de evaluación de competencias profesionales mediante evaluación de desempeño del médico general en una primera etapa. En una segunda etapa se produce el desarrollo de competencias por especialidades.

Con posterioridad, se lleva a cabo un plan de evaluación del desempeño para 17.000 médicos generales. A partir de esta experiencia se realizan recomendaciones referidas a la utilización del enfoque para la identificación de competencias, propuestas sobre como aplicar la evaluación del desempeño a médicos, así como recomendaciones vinculadas a las características del Portafolio, a la identificación de competencias.

**“el reconocimiento público y temporal de las competencias adquiridas dentro o fuera de las instituciones educativas para ejercer funciones profesionales o laborales”.**

**19 Mayo 2006**

**Ley 28740: SINEACE- CONEAU**

- ▶ obligatoriedad
- ▶ por evaluación de competencias.
- ▶ cada 05 años.

La Recertificación por competencias en sus tres dominios está programada para inicios del 2014 y se irá incluyendo las Regiones paulatinamente, considera 11 procesos de Recertificación (10 especialidades y 01 de médico general).

La factoría de competencias de las restantes 92 especialidades seguirá el año 2014 a razón de 10 a 20 nuevas especialidades con competencias hechas por año.

## HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

1. ¿Es el análisis funcional el mejor método para normar las competencias en medicina?
2. Débil persuasión ideológica del médico sobre recertificarse
3. No asunción de formación y actualización en los postulantes
4. Organismos estatales deben alertar sobre sanciones por no recertificación
5. No asunción por el médico de temporalidad de ejercicio de cinco años

## Inducartón- PyME COLOMBIA



**Magdalena Pachón**

**Desarrollo de competencias laborales como opción para el crecimiento dentro de la organización Cartonería Industrial Ltda. Inducartón,** decidió como parte de su responsabilidad social, realizar un programa de desarrollo de las personas dentro de la organización, facilitándoles herramientas para que adquieran conocimientos que les permiten hacer carrera dentro de la organización, inicialmente se realizaron capacitaciones en cada especialidad que fueron complementadas con las capacitaciones por competencias del SENA. En nuestra empresa no se contratan operarios, existe un programa de ascenso por medio de los méritos y capacitaciones realizadas. Dentro del medio de las artes gráficas nuestros operarios son reconocidos por la excelencia en el conocimiento y en la calidad de sus trabajos.



### BENEFICIOS DEL PROGRAMA PARA LOS EMPLEADOS

- Promoción de la formación progresiva Apoyar al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.
- Facilitar a los individuos el tránsito a lo largo de su vida productiva.
- Mejora en la compensación
- Certeza del conocimiento
- Ubicación en áreas donde puede desarrollar sus habilidades
- Crecimiento dentro de la organización
- Estabilidad laboral

## SIMAPRO PyME - México

**Sandra Iliana Bañuelos (empresaria) y Alfredo Achard (empresario)**

La implementación de SIMAPRO en pequeñas y medianas empresas considera un proceso de seis meses con tres etapas claramente definidas: el diagnóstico participativo, el maratón de mejoras y la etapa de medición-mejora-retroalimentación. Se han documentado una gama de resultados a partir de los elementos que aporta la metodología, tanto en condiciones de trabajo, como en impactos financieros y factores de sostenibilidad, entre otros. PYMES de diversos sectores comparten buenas prácticas, resultados e impactos como producto de los seis meses de trabajo.

### Multiservicio La Plata S.A. de C.V.

#### Maratón de Mejoras

TOTAL DE PROPUESTAS DE MEJORA	140
115 implementadas	
20 en proceso	
5 en evaluación	

Que impactaron ...

MEJORA EN CONDICIONES DE TRABAJO	
Contractuales	2
Organizativas y Psicosociales	35
Físico ambientales	15
Bienestar social	6

#### Resultados

IMPACTO FINANCIERO

ROI
11,582 %

Los cambios en el entorno (infraestructura urbana, nuevos desarrollos) y la inversión de la empresa, ofrecieron posibilidades de crecimiento que se hicieron realidad gracias a las mejoras implementadas por los equipos SIMAPRO, generando ingresos adicionales en especial en la VENTA EN EFECTIVO.

### ACG Global

#### Construyendo...

INDICADORES SIMAPRO

Área	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Punto corte
COBRANZA	LLEVAR EL SALDO MENSUAL	SABER SEMANAL	QUINCENAL	32   60   85
PRECALIFICACION	CONTAR CON 500 NOTIFICACIONES AL MES	SABER CUANTAS NOTIFICACIONES SE HICIERON	QUINCENAL	100   200   300
*COBRANZA	SABER EXACTAMENTE CUANTO ANGARA EL PROVEEDOR SEGUN COBRANZA RECUPERADA OPORTUNAMENTE	CONTROL DE COBRANZA RECUPERADA OPORTUNAMENTE	MENSUAL	30   35   40
*RECURSOS HUMANOS	TENER RECUESTO DE NOTIFICACIONES CONCLUIDAS PARA EL PAGO QUINCENAL DE ACUERDO A SU...	CONTROL DE NOTIFICACIONES PARA PAGO	QUINCENAL	30   40   45

#### Resultados

Apertura de nuevas sedes y generación de 70 empleos

Inicial oficina Quintana Roo ★

40 colaboradores

Final oficinas en:

- Yucatán
- Puebla
- Tlaxcala
- Tabasco

110 colaboradores

## Ingenio El Angel EL SALVADOR

Noé Nerio - José Cuellar

La transparencia es la característica del diálogo social empresa- sindicato en negociación del contrato colectivo anualmente, reuniones periódicas, en la aplicación de SIMAPRO (Sistema Integral de Medición y avance de la productividad), en la participación del sindicato en el planeamiento estratégico y el acceso a información del sistema de gestión de zafras. Asimismo la transparencia se aplica al Sistema Fiscal y tributario, en el cumplimiento oportuno a nuestras responsabilidades fiscales, la Empresa, accionistas y empleados. En lo que respecta al Sistema Financiero, los estados financieros están en línea. Los principales resultados de SIMAPRO se vinculan con la mejora continua en la planta, el desarrollo de guías de autoformación, evaluación y certificación y cápsulas de formación.



## Programa de Negocios Inclusivos "La Doble Vía Inclusiva" Cualificación Laboral Inclusiva de Productores BOLIVIA



Adhemar Poma

Los productores son cualificados como proveedores o consumidores de insumos en diferentes rubros para ser incorporados en las cadenas de valor de las empresas: Industrias Venado S.A., Compañía Cervecera Boliviana, NATURALCOS S.A. y SIMSA S.A. El proceso de cualificación ha permitido mejorar sus condiciones de productividad y responder a la demanda creciente que tienen las "empresas andla" incorporadas en el Programa de Negocios Inclusivos.



**Ejército Nacional de Colombia**

**Sargento Viceprimero Cesar Augusto Giraldo Aristizabal**

En la acción de rehabilitación integral se ha logrado lo siguiente:

Certificar en competencias laborales de Talento Humano a 1.076 militares en condiciones de discapacidad.

Vincular a programas en oferta cerrada y a la medida con el SENA a: 60 suboficiales en To. Gestión Talento Humano, quienes se gradúan en diciembre de 2013 – To. En Gestión Logística 60 suboficiales – To. Gestión Documental 65 suboficiales – To. Gestión empresarial 130 suboficiales.



**Elegida como  
Mejor presentación de  
la feria 2013**

**Wood Group PSN COLOMBIA S.A.**



**Carlos Eduardo Tovar Yáñez**

Ante la necesidad de contar con personal debidamente cualificado en las funciones propias de la operación logística, se inició en el 2012 un proceso en dos funciones productivas de esta operación, con resultados que se traducen en un mayor reconocimiento por parte de las organizaciones cliente. Se propone lograr personal competente y certificado para desarrollar las funciones requeridas, teniendo en cuenta, tanto las normas de higiene y seguridad como la unificación y estandarización de procesos y procedimientos.



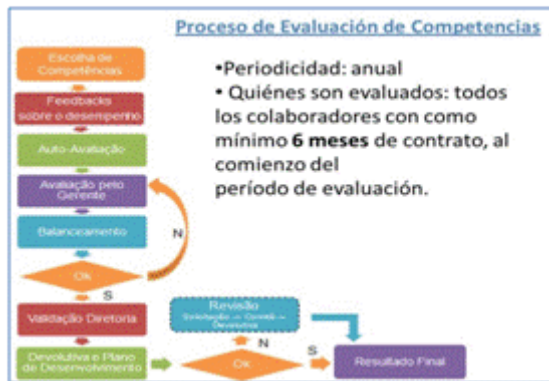
## SEBRAE – BRASIL

### Sistema de Gestão de Pessoas no Sebrae – Competências e Desempenho



**Lilian Aparecida**

O Sistema de Gestão de Pessoas por competências (SGP) do Sebrae foi implementado em 2002. A ascensão profissional se dá através da pontuação obtida pelo colaborador no Placar Individual de Carreira (PIC), que é ferramenta que sintetiza o desempenho global do empregado no período avaliativo e baseia-se em competências, conhecimentos, escolaridade, experiência e resultados, que retratam a estratégia da empresa e orientam a carreira do empregado.



## Capacitación y emprendimiento comunitario y Producción con formación en áreas rurales de BOLIVIA



**Marco Antonio Flores Gárate**



**David Coaquira Siñani**

Dos modalidades de trabajo implementadas por las entidades ejecutoras de mayor antigüedad del proyecto Formación técnica profesional: la Comisión Episcopal de Educación (CEE) y la Fundación Autapo (FAUTAPO) que buscan:

- Brindar mayores oportunidades de acceso a una formación técnica pertinente y de calidad.
- Mejorar la empleabilidad de las personas así como dinamizar e incentivar el incremento de la productividad de los sistemas socio-productivos de las familias campesinas.
- Contribuir a la permanencia de hombres y mujeres en áreas rurales.



## Grupo Azucarero "AZCUBA" - Cuba



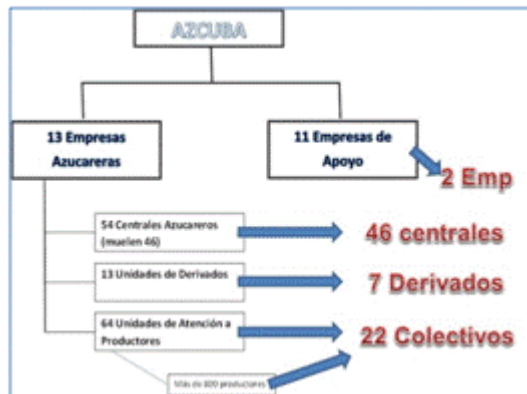
**Eduardo Larrosa Vazquez**



**Nivia Miranda**

### Sistema Integrado de Gestión de la Productividad

Se caracteriza por potenciar el papel de los trabajadores en el incremento la productividad del trabajo, su satisfacción en el trabajo y calidad de vida, integrando las herramientas y técnicas incorporadas a través de la colaboración con la OIT y las desarrolladas por nuestro sector. Se propone lograr un diseño integral y simple que se inserte en el contexto cubano en general y de la agroindustria azucarera en particular y que sea abrazado por todos los actores implicados



## Reflexión y elaboración de conclusiones y propuestas en grupos



Como en los encuentros anteriores, diariamente se realizaron actividades de reflexión y elaboración sobre los ejes diarios, en pequeños grupos, cuyas conclusiones fueron compartidas en Plenaria.

# **SEDE DEL 6° ENCUENTRO: FLORIANÓPOLIS - BRASIL**

**Sede elegida por la mayoría de participantes del 5° Encuentro.**

**ORGANIZA: Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – SEBRAE, conjuntamente con el equipo internacional.**



**Olga Santamaría, representante del Nodo de Colombia hace entrega de un recuerdo a Maria de Lourdes e Silva representante del Nodo de Brasil**