

**DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO Y UN MODELO DE SELECCIÓN  
BASADO EN LA DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES  
PARA EL GRUPO PILOTO DE LA SUCURSAL CARTAGENA DE LA  
ORGANIZACIÓN SERVICIOS Y ASESORIAS.**

**VICTORIA EUGENIA ECHEVERRY MILLER**

**SIRDY NAVARRO PRIMERA**

**NATALIA EUGENIA PELAEZ TABARES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2012**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO Y UN MODELO DE SELECCIÓN  
BASADO EN LA DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES  
PARA EL GRUPO PILOTO DE LA SUCURSAL CARTAGENA DE LA  
ORGANIZACIÓN SERVICIOS Y ASESORIAS.**

**VICTORIA EUGENIA ECHEVERRY MILLER**

**SIRDY NAVARRO PRIMERA**

**NATALIA EUGENIA PELAEZ TABARES**

**Trabajo integrador presentado como requisito para optar por el título de  
Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

**DIRECTORA**

**LILA CANTILLO**

**ABOGADA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2012**

**NOTAS DE ACEPTACIÓN**

-----

-----

-----

-----

Presidente del Jurado

-----

Jurado

-----

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A **DIOS**, Nuestro Padre, quien con su gran Amor e infinita Sabiduría nos llenó de discernimiento, templanza y fortaleza a lo largo de este camino y hoy permite culminar con éxito este Trabajo.

A **Nuestros Padres y Esposos**, por su esfuerzo, apoyo y confianza en nuestros sueños. Por ustedes hemos logrado nuestras metas y confirmamos la promesa de seguir adelante.

A **la sucursal de la Organización Servicios y Asesorías**, empresa que permitió realizar este Trabajo Integrador, por el tiempo, la colaboración y el aporte de sus miembros, y apoyo incondicional en el logro de este sueño.

A nuestra Profesora y Asesora **Lila Cantillo**, sus conocimientos, el tiempo dedicado, sus valiosos y acertados aportes, por su apoyo incondicional y acompañamiento que permitió culminar con gran satisfacción este proceso.

A nuestro querido y apreciado Profesor **Gustavo Adolfo Ortiz**, por su acompañamiento, aportes, tiempo dedicado, y en especial su conocimiento en el tema el cual fue fundamental para apoyarnos en él y quien Junto a Lila hicieron de este una gran experiencia, en definitiva, nos reafirmaron siempre, como lo que hoy somos, unas grandes Gerentes.

A la **Universidad Tecnológica de Bolívar**, por brindar la oportunidad de continuar con nuestra formación, por ser una institución emprendedora y exitosa pensando siempre en sus estudiantes, en ella consolidamos las bases del conocimiento perfeccionándonos como profesionales.

A todos los **Docentes** que aportaron sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de la especialización.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron, apoyaron y participaron en la realización de este trabajo integrador, a ellos hacemos extensivo nuestros más sinceros agradecimientos

## DEDICATORIAS

*Dedico este trabajo de grado  
A Dios, por su inmenso amor y misericordia,  
Gracias por darme la vida para cumplir este sueño.*

*A Gustavo, por su amor incondicional, gracias por ser mi guía, mi fortaleza, mi  
compañía y un motivo para seguir viva.... Te Amo!, a mis hijas, princesas de mi  
alma, fuente de inspiración y vida. A mi familia, papá, mamá, hermanos y sobrinas  
quienes me acompañan en la distancia, brindándome la fuerza necesaria para  
continuar mi camino. A Lila Cantillo por orientarme en todo momento en la  
realización de este proyecto que enmarca un escalón mas en mi vida académica.  
A mis amigas Naty, Andre, Sirdy, Alma, Malka, Leidy, Lili, por cambiar mi vida en  
Cartagena.*

*Victoria Eugenia Echeverri Miller*

*Quiero dedicarle este trabajo  
A Dios que me ha dado la vida y fortaleza  
para terminar este proyecto de investigación,  
A mis Padres por estar ahí cuando más los necesité; en  
especial a mi madre por su ayuda y constante cooperación,  
A mi novio José Mario quien estuvo en los momentos de estudio y cansancio  
a mis dos amigas Natalia Peláez por sus locuras dentro de nuestras  
reuniones y a victoria Echeverry por ser tan paciente y atenta  
a mis dos querido profesores Gustavo Ortiz y Lila Cantillo.*

*Sirdy Navarro Primera*

Dedico este trabajo de grado a:

*A Dios, fuente de vida, amor y sabiduría, de El viene todo lo bueno y lo bello que tenemos y que podemos dar. Gracias Dios por hacernos a tu imagen y semejanza porque el conocimiento y el entendimiento son propios de ti, gracias por ser mi fortaleza y mi guía en todo momento.*

*A mi gran y valiosa  
Familia que han enriquecido y fortalecido mi vida:  
mi querido padre quien me dio la oportunidad de continuar con mi preparación académica, a mi amado esposo Juan Felipe por su amor y apoyo incondicional,  
a mi adorado hijo Juan Pablo., quien han sido la fortaleza y el que me da el impulso día a día para seguir adelante,  
a mis hermanos y mi madre; son ellos mi gran familia, , mi hogar , mi nido y mi mundo. A mis compañeras y amigas Vicky y Sirdy por todos los momentos compartidos para sacar adelante este trabajo y a Gustavo Ortiz por todos los conocimientos que compartió conmigo, su apoyo incondicional y paciencia, Con amor y afecto dedico esta tesis a todos ellos.*

*Con dedicación, disciplina y perseverancia se logran los éxitos.*

*Natalia Eugenia Peláez T.*

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	22
1.1. OBJETIVOS GENERAL	22
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
2. MARCO TEORICO	23
2.1. LINEAMIENTO ESTRATEGICOS	23
2.2. COMPETENCIAS	25
2.3. MODELO DE COMPETENCIAS	28
3. PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS	36
3.1. PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	39
4. METODOLOGIA	41
4.1. DEFINICION DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	42
5. ANALISIS DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS Y ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA COMPAÑÍA	48
5.1. LINEAMIENTO ESTRATEGICOS ORGANIZACIONALES	48
5.2. ENTREVISTA CON EL CARGO DIRECTIVO DE LA COMPAÑÍA	49
5.3. ANALISIS DE LINEAMIENTO ORGANIZACIONALES Y ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA COMPAÑÍA	53
5.4. DEFINICION DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	54
5.5. DEFINICION DE COMPETENCIAS Y NIVELES	60
5.6. DEFINICION DE LOS INSTRUMENTOS A UTILIZAR	65
5.6.1. Etapas para la Definición del Proceso de Selección por Competencias	74
5.6.1.1. Definición de los niveles requeridos en cada competencia para cada cargo.	75
5.6.1.2. Definición de Perfiles de Cargo	76

5.6.1.3. Descripción del proceso de selección	86
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
TABLA 1. CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR PERSONAL DIRECTIVO DE LA COMPAÑÍA	58
TABLA 2. LISTA DE CHEQUEO	66
TABLA 3. EVALUACION DE CUADROS ROTOS	70
Tabla 4. FORMATO GUIA PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	72
TABLA 5. INFORME DE ENTREVISTA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	73
TABLA 6. NIVELES REQUERIDOS EN CADA COMPETENCIA PARA CADA CARGO	74

## INTRODUCCION

Hasta el siglo XIX, la inversión en Capital Humano no era importante para ningún país por ello los gastos en educación y formación eran muy pocos, sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del ése siglo, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador.

Como resultado de ésta evolución, a partir de los años '50 inicia la era del Capital Humano, en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo de su gente, es decir que la base de su evolución es la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos, este es uno de los factores por los que la empresa de hoy no es la misma de ayer, es innegable que los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos de las organizaciones, es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, desarrollar este factor es de suma importancia, para ello es imprescindible aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto tal que sea capaz de entregarle lo mejor de sí su trabajo, ayudando de esta manera a la compañía a alcanzar los objetivos que se han trazado, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La productividad de las organizaciones está basada en elementos como la tecnología y la información; pero fundamentalmente, en algunas empresas más que en otras, ahora la encontramos que la mayoría de sus procesos se basan en la gente que en ella participa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; “Gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva”<sup>1</sup>. Es decir la Gestión por Competencias permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

La herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado adecuado, y si se quiere de excelencia, las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

El principio es sencillo, si cada quien hace lo que le corresponde adecuadamente todos esos esfuerzos se suman y ayudan a conseguir las metas deseadas por la organización planteadas en los lineamientos organizacionales y si estos lineamientos se encuentran definidos adecuadamente la organización es exitosa. La Gestión por Competencias además de ser un canalizador de dos direcciones, de la empresa al trabajador en la difusión de los objetivos y del trabajador a la empresa en el trabajo que hace posible alcanzarlos, también pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa en la medida que la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Domingo J. Delgado M “declara que existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios”

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, tiene muchos beneficios entre otros, un cambio cultural en cuanto a la forma como la empresa dirige, maneja y valora el conocimiento dándole la importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas aportando así al proceso de mejora continua que cada organización desea.

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una valiosa herramienta muy importante para la gestión de los activos intangibles (las personas) que generan valor a través sus conocimientos, experiencias, actitudes y habilidades relacionados entre sí y que permiten desempeños satisfactorios entre una organización y su recurso humano.

Es por esto que en la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de identificar las competencias organizacionales que harán la diferencia competitiva ya que este proceso permite que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y su compromiso con la organización,

mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

En conclusión lo que la empresa Organización Servicios y Asesorías espera es un modelo que aporte en su afán de cumplir con sus objetivos organizacionales; un Modelo de Gestión que enfoque el desarrollo y las competencias del personal hacia el logro de un objetivo común, ser más competitiva!, obviamente en el camino que ha definido para tal fin (Visión de la Compañía); por ello ha definido empezar con un grupo piloto de la ciudad de Cartagena, donde las condiciones de mercado no son las mejores como una prueba más que apostándole al personal se puede superar cualquier obstáculo.

## **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 OBJETIVOS GENERAL**

Diseñar un plan de desarrollo y un modelo de selección basado en la definición de las competencias organizacionales para el grupo piloto de la sucursal Cartagena de la organización SERVICIOS Y ASESORIAS.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir las competencias organizacionales alineadas con la misión, visión y valores de la empresa, que permitan al personal contribuir al objetivo de las metas corporativas de la compañía.
- Evaluar al personal que labora en la sucursal Cartagena de la organización SERVICIOS Y ASESORIAS, con el fin de determinar el nivel de interiorización de las competencias en cada cargo.
- Definir un plan de acción con base en los hallazgos de la evaluación previa, con el fin de cerrar la brecha entre el estado actual y el nivel deseable por la organización, en las competencias definidas.
- Definir las métricas que permitan un adecuado seguimiento al plan de acción para facilitar su gestión y cumplimiento
- Diseñar un modelo de selección basado en las competencias organizacionales para la organización SERVICIOS Y ASESORIAS, con el fin de garantizar el nivel mínimo deseable en los nuevos ingresos de la compañía.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La construcción del marco teórico del presente documento se va a desarrollar acorde con las etapas del mismo; este trabajo se divide en 5 fases principales

1. Análisis de los lineamientos estratégicos y entrevista con directivos de la compañía.
2. Definición de las competencias organizacionales.
3. Definición de un modelo basado en las competencias definidas.
4. Definición de un proceso de selección con base en el modelo definido.
5. Definición del gap y plan de trabajo para el personal que labora en la organización con base en el modelo definido.

### **2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.**

Misión Se entiende como “la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión”<sup>1</sup>; es decir la misión no solamente es la razón de ser de una compañía sino que la misma sirve para que bajo su definición se construyan todos los sistemas, procedimientos, esquemas de la organización; La definición de las competencias no es la excepción estas deben ir alineadas con la razón de ser de la compañía.

Así mismo la Visión se define como “conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el sueño o imagen de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado y debe construir el norte hacia donde

---

<sup>1</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

se quiere llegar”<sup>2</sup> lo cual podría ser lo que la empresa pretende ser en un futuro, hacia dónde quiere llegar, como quiere ser y como desea ser percibida por clientes y partes interesadas.

Valores “define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización”<sup>3</sup> es decir son los enunciados que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona; son guías que dan una determinada orientación a la conducta de cada individuo dentro de la organización.

Los lineamientos conforman la plataforma de todo modelo, esquema o proceso dentro de la organización es así como se definen las competencias organizacionales como: “un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional”<sup>4</sup> Es decir permite que las organizaciones sea claro determinar cuáles cualidades, habilidades técnicas y conocimientos deberá tener su capital humano para así lograr ser destacada entre las demás, todas estas competencias deben ir alineadas con la misión, visión y los valores corporativos.

---

<sup>2</sup><http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-misin> Lic. Elizabeth Huisa Veria

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml>

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

## **2.2 COMPETENCIAS.**

En los últimos años se ha hablado sobre competencias con un marco muy amplio de definiciones, tanto que se teoriza sobre la diferencia entre competencias organizacionales y la definición de valores por que en un punto, los conceptos pueden confundirse.

“Las competencias son un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo. Las competencias, al igual que los Valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo; lo que sí diferencia a las competencias de los valores es su gradualidad, o posibilidad de adquisición progresiva, las competencias tienen distintos grados de evaluación y, a través de la práctica y la capacitación, este grado puede ir aumentando.

Por otro lado, las competencias pueden ser generales, específicas o técnicas. Las primeras son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Podríamos decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos estamentos de una organización.

Las competencias específicas se refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se centran las especificidades puntuales de la empresa u organización, las competencias técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su

definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización” (Alejandro Lanuque)<sup>5</sup>.

Según Ernst & Young , “las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

El objetivo principal de las competencias es implantar un nuevo estilo de dirección para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

HAMEL, H.; WILEY & SONS, sostiene que las siguientes características deben estar presente en las competencias.

Adecuadas al negocio.

Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

Adecuadas a la realidad actual y futura.

Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm> . Autor Alejandro Lanuque. Gestión por competencias.

Operativas, codificables y manejables.

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

Exhaustiva.

La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

Terminología y evaluación.

Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

De fácil identificación.

Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

“Las competencias dentro de la organización ayudan a mejorar la estrategia del Negocio porque:

- Maximizan el rendimiento gerencial. Se define y desarrolla las competencias necesarias para alcanzar los desafíos del negocio.
- Identifican el nivel de fortalezas requeridas y determinan los objetivos de superación individual determinando los planes de acción a seguir.

- Aumentan la capacidad de la Organización al replicar las habilidades y carácter características de las personas más exitosas de la Organización.
- Permite conocer las capacidades actuales y futuras de las personas.
- Integra la misión y objetivos de la Organización con el desarrollo del recurso humano.
- Porque mejora el nivel de competencia empresarial. "El conocimiento esta en las personas" y es un activo compartido por toda la Organización.
- Porque mejora la necesidad de crear valores en la Organización". (Fopecal).

### **2.3 MODELO DE COMPETENCIAS**

La creación de un modelo consiste en la construcción de una descripción abstracta de un sistema con el fin de explicarlo o predecir sus propiedades. El Modelo representa el pensamiento, la idea que se tiene acerca de ese sistema<sup>6</sup>. Cuando nos referimos al Modelo de Competencias, hacemos referencia a la representación de la idea que se tiene sobre las competencias en la empresa donde se piensa aplicar, de esta manera, se puede considerar que existe un modelo de competencias por cada empresa, aunque se pueden identificar elementos comunes entre todas ellas como para crear un modelo más o menos genérico que comprenda a todos los demás.

Entre las competencias existentes hay que diferenciar entre competencias organizacionales y competencias personales; las primeras se refieren a la

---

<sup>6</sup> Common KADS, Engineering and Managing Knowledge. <http://www.commonkads.uva.nl>

competitividad de la empresa y las segundas a la experticia de las personas para desempeñarse en un cargo específico.

Para identificar la competencia organizacional, la gerencia se puede orientar respondiendo a las siguientes preguntas ¿qué es lo que hace la empresa que permite que se mantenga en el mercado?, ¿En qué se destaca a diferencia de la competencia?, ¿Cuál es su característica diferenciadora?, ¿cuál es el motivo por el cual los clientes regresan a la compañía?, ¿por cuál aspecto lo identifican los clientes?, ¿cuál es el producto o servicio principal que le da los mejores dividendos? Respondiendo a estas preguntas, puede identificarse la competencia de una organización.

Las Competencias Laborales son aquellas que están dirigidas al trabajo específico. Son las que se desarrollan por la formación y por la experiencia, son las que se pueden certificar por entidades de formación y desarrollo y son las que deberían ser el centro de atención en los planes de desarrollo por parte de los gestores de talento humano dentro de las empresas.

Las Competencias personales son las que facultan a una persona para convivir en los diferentes escenarios de la vida cotidiana (familiar, social, laboral, de pareja, académico), son las características personales adquiridas por aprendizaje social y por condiciones genéticas que permiten que las competencias laborales se desplieguen de forma adaptada y adecuada, estas competencias son condicionales para que las personas se desempeñen adecuadamente en el

trabajo, se perfilan en el proceso de selección y determinan en ocasiones la selección de un candidato.

Martha Alles, define que para empezar con un esquema de competencias lo primero en hacer es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

- “Definir visión y misión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias”<sup>7</sup>.

Así mismo, Alles, expone entre otros los siguientes criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

---

<sup>7 7</sup> Alles Martha, Desarrollo del Talento Humano, p34, Granica Editorial, 2005 Buenos Aires Argentina

- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso.<sup>8</sup>

La implementación del estilo de gestión por competencias en una organización de forma novedosa y rompiendo la tradición exige entre otras las siguientes características:

- Conocer el modelo de negocio, la estructura de la organización, los componentes principales y su impacto económico en la productividad.
- Estructurar la unidad de gestión humana acorde con las estrategias de la organización para cumplir con la promesa de la competencia corporativa (reestructurarse y si es necesario re-ingeniería de sí mismo).
- Diseñar un modelo de competencias coherente y ajustado a la organización.
- Levantar políticas de selección de personal teniendo en cuenta las competencias técnicas requeridas para los cargos.
- Diseñar planes curriculares para el desarrollo y la formación de los empleados con el fin de lograr la certificación en competencias especializadas.
- Diseño de instrumentos de medición del capital intelectual, donde el foco son las competencias.
- Asesoría permanente a los jefes de personal sobre las estrategias de gestión del personal y sus competencias: los conocimientos, las habilidades y las posibilidades de ser innovador.
- Implementación de sistemas de acompañamiento permanente con los líderes de equipo.

---

<sup>8</sup> Alles Martha, Desarrollo del Talento Humano, p34, Granica Editorial, 2005 Buenos Aires Argentina

En el modelo de competencias se utilizaran lo siguientes instrumentos:

**a. Listado de Chequeo**

Es un documento que detalla uno por uno distintos aspectos que se deben analizar, comprobar, verificar, etc.

**b. Assessment Centers o centros de valoración**

Los Assessment Centers consisten en “situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan donde se realiza el trabajo” Rodríguez, (1999). Estos pueden incluir ejercicios de comportamientos en grupo o individual; incluye actividades en las que un grupo debe resolver un problema relativamente in-estructurado en un tiempo limitado.

Esto genera una situación de interacción personal en las que se demuestra ciertas competencias como, por ejemplo: la capacidad de responder ante demandas de tiempo, el liderazgo, la persuasión, el manejo de frustración, la obtención de información, el aprovechamiento de las situaciones, etc., Rodríguez, (1999).

Las técnicas de Assessment Centers más utilizadas son:

**Ejercicios situacionales**

Son pruebas de actuación que le presentan a los participantes estímulos con cierto grado de complejidad y por consiguiente, requieren de ellos respuestas con el mismo grado de complejidad.

Cada ejercicio situacional es una prueba que simula algún aspecto importante del cargo o las tareas para las cuales se valoran los participantes.

Cada situación ofrece la oportunidad a los "valoradores" para observar y valorar a los participantes en un número predeterminado de componentes o factores.

### **Simulaciones de Entrevista**

Es un ejercicio situacional en el que el participante habla, en relación uno a uno, con alguien que desempeña el papel de subordinado, colega, cliente.

### **Hallazgos de Datos**

El participante lee una cierta cantidad de información acerca de un problema. Se le da la oportunidad de recibir o adquirir información adicional al hacer preguntas al evaluador.

### **Análisis de un Caso Escrito**

Al participante se le pide leer y analizar un material determinado que describe un problema a resolver. Se le pide que prepare un conjunto de recomendaciones.

### **Presentación Oral**

A los participantes se les pide que hagan en público una presentación breve e improvisada acerca de un tema simple, o que preparen una presentación formal más larga acerca de un caso como los presentados anteriormente.

### **Discusión Grupal, sin liderazgo asignado**

Se le pide a un grupo de participantes (4 a 8) que resuelvan varios problemas, durante un período fijo de tiempo. Se les pide que discutan los problemas y que preparen unas recomendaciones en forma escrita. Debe tratarse de recomendaciones acordadas por todos los miembros.

### **Tarea en un Grupo al que se le ha asignado Líder**

Se asigna a uno de los participantes que actúe como líder y se le pide al grupo como un todo o por participantes algún tipo de tarea(s) o papel(es) a desempeñar.

La mayor ventaja de los Assessment Centers es poder generar situaciones a las que las personas van a estar expuestas en el trabajo que desempeñaran en un futuro. Sin embargo, estas situaciones deben ser preparadas cuidadosamente para definir las competencias y sus manifestaciones de conducta, y requieren de una rigurosa capacitación de quienes serán los observadores o evaluadores para garantizar la objetividad, confidencialidad y el rigor en la observación que llevarían a cabo.

### **c. Entrevista**

Los modelos de entrevistas tradicionales tienden a no explorar conductas

observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las Competencias. Por eso se han planteado nuevas formas de conducirlos que generen más conductas observables y datos objetivos.

Desde McClelland, (1989), Rodríguez, (1999), Arbeláez, Mosquera (2004) se propone la “Entrevista de Eventos Conductuales” tanto para la determinación de las competencias requeridas para un cargo, como para la evaluación de las personas.

La “Entrevista de Eventos Conductuales” consiste en una herramienta que recopila datos específicos sobre la forma en que las personas se han comportado en el pasado y que permite establecer a modo de predicción el tipo de comportamientos que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, la entrevista es un paso del proceso de selección que permite realizar una valoración de todas las competencias requeridas las cuales han sido definidas previamente. La entrevista permite tener un contacto directo con el candidato y logra predecir su desempeño futuro.

### **3. PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS**

“Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio”.

Sobre la base de este pensamiento se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo que hacían énfasis en el contenido del puesto (especificando sus funciones y tareas); por una nueva concepción, los actuales perfiles de competencia que se centran más bien en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada.

Los perfiles de cargo o profesiogramas jugaron en su momento un papel muy importante en la formalización de los contenidos de trabajo, lo cual permitió que cada trabajador supiese el contenido de su trabajo evitando la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos. Sin embargo, en la actualidad los profesiogramas o perfiles de puesto tradicionales, son más adecuados para tareas repetitivas propias del nivel operativo en una organización.

Para los niveles directivos y especialistas suelen ser más adecuados los perfiles de competencia. Esto se debe principalmente a que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de

multihabilidades, por lo cual, es preciso que los profesiogramas, perfiles de puestos o perfiles de competencia, se correspondan con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

El perfil de un cargo por competencias no es más que un documento que hace énfasis no en lo que hace el ocupante, sino que se centra en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto”.<sup>9</sup>

“No obstante, existen otros aspectos a destacar que son tratados por Cuesta como un conjunto de supuestos teórico metodológicos; éste al respecto añade: Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia”.

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante un documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos.

---

<sup>9</sup> Vargas, Fernando. Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal. Seminario Internacional: Formación Profesional Y Gestión Productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile, Octubre 15 del 2002. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

En la descripción de puesto expresado en un profesiograma generalmente suelen detallarse los siguientes componentes:

Competencias:

- Esencialmente conjunto de competencias secundarias con sus respectivas.

Requisitos y responsabilidades:

- Requerimientos de calificación o de capacidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes)
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrolla predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc. Así como relaciones interpersonales.
- Cuando de manera predominante se realizara el desempeño y los regímenes de trabajo- descanso prevaleciente<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Cuesta, Armando. Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba. 2002.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

### **3.1 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Proceso: “Conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas en los resultados deseados añadiendo valor”<sup>11</sup>

Según ISO 9000 un proceso es un conjunto de actividades que convierten entradas en salidas, esto es absolutamente coherente con la primera definición, sin embargo el gran aporte del modelo de calidad ISO 9000 es definir las actividades como un proceso para facilitar su gestión. Esto significa que si vemos el proceso de selección como un conjunto de actividades que se pueden gestionar esto es asignar recursos tener un objetivo claro y finalmente corregir las

---

<sup>11</sup><http://www.google.com.co/#pq=como+se+hace+el+proceso++de+seleccion+por+competencias&hl=es>

desviaciones para lograr el objetivo propuesto, la verdadera gestión se hace mediante el seguimiento y medición lo cual se hace utilizando indicadores de gestión.

## 4. METODOLOGIA

El presente trabajo pretende ser un documento de estudio aplicable en cualquier organización que quiera definir e implementar sus competencias organizacionales; para ello se define la metodología que comprende cinco etapas principales:

1. Análisis de los lineamientos estratégicos y entrevista con directivos de la compañía
2. Definición de las competencias organizacionales
3. Definición de un modelo basado en las competencias definidas
4. Definición del gap y plan de trabajo para el personal que labora en la organización con base en el modelo definido
5. Definición de un proceso de selección con base en el modelo definido

A continuación se explica la metodología de cada una de las etapas mencionadas

### **1. Análisis de los lineamientos estratégico y entrevista con un cargo directivo de la compañía.**

La primera etapa comprende dos líneas de trabajo, la primera de ella consiste en análisis detallado de los lineamientos organizacionales de la compañía (la misión, visión y valores), donde la organización ha establecido su razón de ser, el futuro deseado y las creencias que la organización cree que la harán exitosa; la segunda línea de trabajo consiste en realizar una entrevista al dueño de la compañía acerca de su pensamiento sobre la organización y su

futuro, para entender de una mejor manera como se complementa este pensamiento con los lineamientos mencionados.

Con esta primera etapa se pretende entender cuál es el futuro deseado para la organización y alinear a ese deseo la competencias que se van a definir; es decir, se reunirá información clave acerca de cómo será la organización a futuro, para poder definir posteriormente aquellos comportamientos que deben caracterizan a las personas que harán posible ese deseo a futuro, ya sean que laboren actualmente en la organización o que sean seleccionada por la misma.

#### **4.1 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Una vez realizado el análisis de los lineamientos estratégicos se procede a definir las competencias organizacionales para lo cual se establece los siguientes pasos:

a. Definición de posibles competencias organizacionales.

Cada una de las integrantes del grupo de trabajo, con base en el análisis de los lineamientos organizacionales y la entrevista con el cargo directivo, propone un conjunto de posibles competencias para cumplir con el fin del trabajo, de este ejercicio sale como resultado un total de 28 competencias.

b. Segregación de Competencias y Valores

Con base en la definición de la diferencia entre valores y competencias, la cual en esencia es valor es una cualidad de las personas y la competencia habilidades que se pueden desarrollar, se hace una depuración de la lista establecida en el

punto a, después de aplicar este filtro se eliminan 6 clasificadas como valores, quedando 22 competencias a trabajar.

c. Segregación entre competencias específicas y generales

Como el objetivo del presente trabajo es definir las competencias organizacionales, el grupo se ve en la necesidad de separar de la lista de trabajo las competencias específicas, es decir aquellas que no son requeridas para todo el personal de la compañía sino que son aplicables a cargos específicos; del listado inicial se segregan 11 competencias y quedando un total de 11.

d. Definición de las competencias finales por grupo directivo.

De las competencias resultantes (11 en total) se someten a consideración del grupo directivo para priorización, la metodología utilizada consiste en que cada cargo directivo (en total 5 cargos) califican de 1 a 11 cada competencia, siendo la competencia calificada con 1 la de menor relevancia y la calificada con 11 la de mayor relevancia, al final los puntajes se suman y se escogen las 5 de mayor puntuación, estas 5 competencias son las que el grupo define como organizacionales y serán trabajadas en el resto del proyecto.

e. Competencias finales.

En esta etapa se define las 5 competencias resultantes del paso anterior, la metodología utilizada se lleva a cabo tomando las definiciones que presenta Martha Alles en su Diccionario de competencias e interiorizando en los directivos de la organización lo que entiende con base en esta definición.

Una vez definidas las 5 competencias ya definidas anteriormente se procede a llevar a cabo el modelo por competencias, el cual comprende 2 partes, la primera es definir los niveles y la segunda diseñar los instrumentos, lo cual se hace en la siguiente manera:

- De cada una de las 5 competencias mencionadas anteriormente, se definen tres niveles donde el nivel 1 es alto, 2 es medio y 3 es bajo; posteriormente para cada nivel se asocia una serie de comportamientos para cada una de ellos. Los comportamientos de cada nivel son enunciados en el contenido del documento.
- Posterior a definir los niveles y comportamientos asociados, se diseñan los Instrumentos a utilizar para seleccionar el personal idóneo y evaluar al personal de la empresa con base en las competencias identificadas, es decir son las herramientas a utilizar para identificar en nivel que corresponda al candidato (para el caso del proceso de selección) y el colaborador (para el caso de determinar el “gap” de las personas que hoy laboran en la compañía).

Una vez definido el modelo de competencia se crea el proceso de selección para lo cual se definen 3 pasos como son:

1. Definición de niveles de competencias requeridas por cada cargo.

En esta etapa con base en los descriptores ya definidos, se realiza una matriz que incluye:

- Cargo
- Competencia

- Nivel definido para el cargo
- Comportamientos esperados

## 2. Definiciones de Perfiles

Con base en los niveles definidos los niveles se elabora el perfil de cada cargo incluyendo los niveles definidos, los perfiles incluyen:

- Nombre del cargo
- Aspectos Básicos
  - Nivel de estudio
  - Estudios y formación
  - Área de experiencia
  - Experiencia mínima
- Habilidades
- Competencias
- Relaciones Organizacionales, estructura y niveles de reporte y subordinación
- Responsabilidades principales del rol o perfil

## 3. Definición del proceso de selección

Se crea un procedimiento para describir los principales pasos para la selección por competencias:

- Requerimiento por parte de los jefes
- Reclutamiento y selección de Hojas de Vida
- Proceso de evaluación
- Decisión Final

Una vez definidos los perfiles y la entrevista por competencias, donde se definieron los instrumentos y como utilizarlos, los cuales fueron establecidos, se procede a aplicar la metodología, los cargos a evaluar son:

- Administradora de Gestión Humana
- Directora comercial
- Administradora de Contratación

La primera actividad que se realiza al grupo de cargos mencionados, es el assessment center, el cual se lleva a cabo por medio de la actividad de cuadros rotos, esta metodología fue descrita anteriormente.

Para lograr la evaluación deseada las autoras del presente trabajo se distribuyen los cargos en estudio haciendo las veces de evaluadoras; al final de la actividad cada evaluadora conceptúa acerca del de las actitudes de las personas buscando comportamientos que evidencien las competencias definidas.

Las conclusiones de la actividad se colocan en una matriz (Matriz Inicial) donde se describe cada cargo, las competencias, el nivel esperado y el nivel real observado; y en la última columna se define si hay “gap” o no (diferencia entre el nivel esperado y el real). En relación con esta calificación deberá tenerse en cuenta que:

- Si el nivel real observado es más bajo que el esperado se coloca “hay GAP”.
- Si el nivel real es igual o mejor al nivel esperado se coloca “No hay GAP”.

Como segundo paso, con base en los resultados obtenidos en el assessment center consignados en la matriz; se procede a realizar una entrevista por competencias con cada uno de los cargos seleccionados con el fin de confirmar lo observado en el ejercicio de assessment; los resultados de la entrevista se registran en el instrumento del informe de selección, descrito anteriormente el cual contiene el nivel real de cada cargo por cada competencia.

Una vez definidas las competencias donde existe GAP se define sobre estas un plan de acción sugerido por las autoras a la organización con el objetivo de complementar las competencias al nivel deseado.

## **5. ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICO Y ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA COMPAÑÍA.**

### **5.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES**

La misión de servicios y asesorías es "Brindar a los clientes de las organizaciones una elevada calidad de servicios de personal, basados en el conocimiento específico de sus necesidades, expectativas, cultura organizacional y filosofía corporativa, dentro de un marco de valores éticos, que satisfaga con creces la demanda e intereses del cliente, colaboradores, proveedores y accionistas de la sociedad".

Así mismo la visión es "Nuestra organización siguiendo su desarrollo histórico como empresa administradora de recursos humanos, se plantea como objetivo para el próximo lustro, ampliar su portafolio de servicios, el radio de acción y estar entre las primeras y más calificadas del ramo a nivel nacional; apoyada para ello en la lealtad de sus clientes, el talento y capacidad de sus colaboradores, procesos eficientes y tecnología que nos permita la oportuna y confiable toma de decisiones".

Y sus valores:

"Todas las empresas usuarias que demanden nuestros servicios y el recurso humano requerido para satisfacer sus necesidades que enmarcan nuestra razón de ser.

- Concedemos especial atención a la generación y conservación de empleo y a las normas legales y sociales.

- Respetamos y defendemos la dignidad humana.
- Nos integramos activamente a la comunidad respetando y acatando sus normas".

## **5.2 ENTREVISTA CON EL CARGO DIRECTIVO DE LA COMPAÑÍA**

Una vez definida la misión, visión y valores de la compañía se procede a realizar una entrevista personalizada con un directivo de la compañía para entender cómo se alinean estos pensamientos a los lineamientos organizacionales.

El contenido de la entrevista es el siguiente:

1. ¿Cuál será su producto o servicio primario en cinco años?

R-en cinco años creemos que el outsourcing se mantendrá, creemos firmemente que este concepto es el futuro de la tercerización, todo nuestro negocio incluyendo nuestra estructura está definida para brindar una solución en este sentido y creemos que estamos en el camino correcto.

2. ¿Quién será su cliente primario en cinco años?

R-Hoy lo son las empresas industriales y de servicios colombianas, creemos que en cinco años nuestro tipo de clientes no se modificará pero serán mas las empresas que buscarán soluciones de outsourcing de personal.

3. ¿Qué será exclusivo o cual será el beneficio diferencial en cinco años?

R-El servicio que prestamos en servicios y asesorías tiene un notorio valor agregado, el cual consiste en el servicio que prestamos, en la oportunidad de respuesta a las necesidades de nuestros clientes, el tipo de personal que seleccionamos y la idoneidad del mismo.

4. ¿Cuál será su cobertura geográfica en cinco años?

R-Todo el país, hoy en día tenemos un total de 10 oficinas, estamos en las principales ciudades de Colombia y tenemos Psicólogas en las poblaciones más cercanas, la idea es brindar cobertura a todo el país.

5. ¿Cuán grande Ud. ve a la empresa en cinco años?

R-Si cumplimos nuestros propósitos podríamos estar entre las 3 empresas de outsourcing más grandes del país, hoy con 10.000 empleados nos encontramos aproximadamente entre las 15 más grandes de Colombia.

6. ¿Cómo Ud. percibe su posición competitiva en cinco años? (Líder en el medio, seguidor, pionero, especialista en target, otros?)

R-Considero que además de ser una de las empresas más reconocidas del medio prestando estos servicios me gustaría ser una de las pioneras innovadoras o especialista en prestar servicios de outsourcing.

7. ¿Para esta empresa, cuales son los valores que Ud. siente deben ser manifestados consistentemente como atributo personal y aspecto del negocio (se mencionan las escogidas por el directivo de un listado total de 50)?

<b>Precisión</b>	<b>Orientado al cliente</b>	<b>Integridad</b>	<b>Respetuoso</b>
<b>Cohesión</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Honestidad</b>	<b>Respetabilidad</b>
<b>Compromiso</b>	<b>Entusiasta</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Sensible</b>
<b>Consistente</b>	<b>Emprendedor</b>	<b>Lealtad</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Cooperación</b>	<b>Excelente</b>	<b>Proactivo</b>	<b>social</b>
<b>Creatividad</b>	<b>Alta energía</b>	<b>Calidad</b>	<b>Confiable</b>
<b>Credibilidad</b>	<b>Innovación</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Único</b>
		<b>Fiable</b>	<b>Visionario</b>

8. cuáles son sus principales acciones en el último año para lograr el futuro de la compañía?

R-Abrimos sucursales en el eje cafetero, con lo que esperamos incursionar en esta región, consolidamos la fuerza de ventas con una planeación estratégica que nos permita crecer, estamos tomando decisiones que fortalezcan el negocio y nos consolide a nivel nacional.

9. Cuales son las Barreras que le impiden hacer lo que se quiere.

R-En este momento que el congreso terminó con las cooperativas de trabajo asociados se ve una oportunidad de crecer el negocio, nosotros aun no estamos preparados para un ingreso masivo de personal la compañía, pero de esto se trata la planeación que estamos llevando a cabo.

10. ¿Qué elementos consideraría Ud., que facilitarían lo que se quiere para el futuro?

R-Considero que el elemento facilitador y mas importante es el servicio que se presta a nuestros clientes y es esto el elemento diferenciador con respecto a las demás empresas que prestan nuestros mismos servicios.

11. Que opinan sus principales clientes de los servicios que su empresa presta?

R-Yo creo que los clientes nos ven como una organización seria, responsable, que atiende sus necesidades, de personal temporal y que responde acorde con el contrato a cada uno de ellos.

12.Cuál es la percepción de sus empleados frente al futuro de la compañía?

R-Nuestros empleados son nuestro mayor activo, por que en esencia son ellos quienes prestan el servicio que ofrecemos y son nuestra cara hacia los clientes, nuestra principal preocupación es su desarrollo integral y su bienestar por que la empresa entiende que sus mayor inversión está en la gente.

13. Cual considera usted que son las características ideales de un personal idóneo?

R-Ante todo la lealtad que es una característica esencial en toda organización, la honestidad dado que debemos también velar por la seguridad en las instalaciones de nuestros clientes, nuestro personal debe desarrollar un trabajo seguro y obviamente debe contribuir al logro de nuestras las metas de nuestros clientes.

14. Que dicen sus competidores de Servicios y Asesorías?

R- En Colombia todas las empresas de empleo temporales ofrecen exactamente lo mismo, la diferencia que tenemos nosotros esta en el servicio, el valor agregado nuestro es el servicio oportuno, leal, responsable y que va mas allá de las expectativas y necesidades del cliente.

15. Que cree que piensa el personal interno en servicios y asesorías?

R- yo creo que Servicios y Asesorías ha ayudado a muchas personas a mejorar su calidad de vida, muchos de ellos han crecido aquí y sus familias han salido adelante, han estudiado y hoy son mejores profesionales y mejores personas, por ello yo he escuchado palabras de agradecimiento de varias personas y creo que el sentimiento de las personas es de compromiso, afecto y agradecimiento con la compañía.

### **5.3. ANÁLISIS DE LINEAMIENTO ORGANIZACIONALES Y ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA COMPAÑÍA.**

Con base en los lineamientos estratégicos mencionados de la organización (Misión, Visión y Valores) y la entrevista con el directivo de la organización en grupo de trabajo concluye:

- Se espera una organización muy orientado al cliente, se podría decir que esto es normal para una empresa de servicio; dado que este tipo de empresas compiten con base en la competencia del personal, es decir no hay nada tangible que los clientes puedan percibir, la única diferenciación la hace la calidad del servicio del personal.

- El crecimiento de la compañía está fundamentado en la ampliación de su portafolio de servicios, se concluye que para ello requiere de personas que estén enfocadas en clientes (como se mencionó en el punto anterior) y en resultados, esta competencia es fundamental para alcanzar los resultados trazados por la organización.
- Se percibe el trabajo continuo para que los procesos sean eficientes, lo cual requiere una oportuna y aceptada toma de decisiones de sus colaboradores, lo cual refleja nuevamente la necesidad de trabajar en sus competencias y disminuir el riesgo de equivocación en el proceso de toma de decisiones.
- Finalmente, ya que la visión dice que la empresa requiere ser una de las calificadas y una de las primeras dentro del ramo, se percibe la necesidad de seleccionar y retener un personal responsable, constante, honesto, con actitud de servicio, leal y competente.

#### **5.4 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Una vez fueron analizados los lineamientos corporativos de la organización y conocer el pensamiento directivo (por medio de la entrevista) del trabajo integrador, se procede a identificar las competencias organizacionales por medio de una serie de actividades acorde con la metodología planteada, a continuación se muestra los resultados de dicho trabajo:

1) Con base en el análisis de los lineamientos, las autoras del trabajo realizaron una lluvia de ideas con el fin de determinar las posibles competencias alienadas con las conclusiones , el resultado es un listado de 28 competencias las cuales se relacionan a continuación.

Confiabilidad	Impacto de influencias	Planificación
Constancia	Orientación a resultados	Calidad
Trabajo en equipo	Comunicación	Motivación
Honestidad	Toma de decisiones	Persistencia
Disciplina	Tolerancia	Orientación a la tarea
Lealtad	Moral	Emprendimiento
Responsabilidad	Compromiso	Actitud de servicio
Orientación al cliente	Respeto	Creatividad
Aprendizaje	Equidad	Fidelidad
Credibilidad		

Al listado anterior se procede aplicar una serie de filtros, con el fin de segregar las más importantes.

2) El primer filtro consiste en separar las competencias de aquellas que son más valores que competencias; la diferencia utilizada radica en que los valores son cualidades que tienen las personas y las competencias son habilidades que se desarrollan el resultado posterior a este filtro son 22 competencias; a continuación se muestra la segregación sobre el listado inicial (se muestra tachado y con una (v) los que fueron calificados como valores:

Confiabilidad	Impacto de influencias	Planificación
Constancia	Orientación a resultados	Calidad
Trabajo en equipo	Comunicación	Motivación

<del>Honestidad</del> (v)	Toma de decisiones	Persistencia
Disciplina	Tolerancia	Orientación a la tarea
<del>Lealtad</del> (v)	<del>Moral</del> (v)	Emprendimiento
Responsabilidad	Compromiso	Actitud de servicio
Orientación al cliente	<del>Respeto</del> (v)	Creatividad
Aprendizaje	<del>Equidad</del> (v)	<del>Fidelidad</del> (v)
Credibilidad (v)		

3) El tercer filtro consiste en separar del listado resultante aquellas que son calificadas como específicas; es decir aquellas que no son generales sino en determinado momento propias de un cargo específico, el resultado son 11 competencias sobre las cuales trabajar el siguiente paso; a continuación se muestra sobre el listado inicial la segregación, se muestra tachado e identificados con la letra "E" los aquellos que no pasaron el filtro.

Confiabilidad	<del>Impacto de influencias</del> (e)	<del>Planificación</del> (e)
Constancia	Orientación a resultados	Calidad
Trabajo en equipo	Comunicación	<del>Motivación</del> (e)
<del>Honestidad</del> (v)	<del>Toma de decisiones</del> (e)	<del>Persistencia</del> (e)
<del>Disciplina</del> (e)	<del>Tolerancia</del> (e)	Orientación a la tarea
<del>Lealtad</del> (v)	<del>Moral</del> (v)	<del>Emprendimiento</del> (e)
Responsabilidad	Compromiso	<del>Actitud de servicio</del> (e)
Orientación al cliente	<del>Respeto</del> (v)	<del>Creatividad</del> (e)
Aprendizaje	<del>Equidad</del> (v)	<del>Fidelidad</del> (v)
<del>Credibilidad</del> (v)		

4) Las 11 competencias resultantes del paso anterior son sometidas a un ejercicio de priorización con el personal directivo de la compañía; el ejercicio consiste en calificar de 1 a 11 cada competencia, asignando 11 a la más importante y 1 a la competencia menos importante, posteriormente con base en el total (calculado como la suma de los puntajes) se ordenan de mayor a menor y las 5 primeras son aquellas sobre las cuales se desarrolla el modelo de competencias (señaladas con viñeta circular). A continuación se muestran los resultados de este ejercicio:

TABLA 1. CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR PERSONAL DIRECTIVO DE LA COMPAÑÍA.

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>J</b>	<b>L</b>	<b>V</b>	<b>Total</b>
○ Orientación al cliente	10	11	9	11	11	52
○ Responsabilidad	9	9	8	10	8	44
○ Orientación a resultados	8	8	10	8	3	37
○ Compromiso	11	7	6	4	5	33
○ Confiabilidad	5	10	2	9	6	32
Calidad	7	5	7	6	4	29
Comunicación	2	1	11	3	10	27
Trabajo en equipo	1	6	4	7	9	27
Orientación a la tarea	6	3	1	2	7	19
Constancia	3	4	5	5	2	19
Aprendizaje	4	2	3	1	1	11

Al final el resultado son las 5 competencias generales que se listan a continuación.

1. Orientación al cliente
2. Responsabilidad
3. Orientación a resultados
4. Compromiso
5. Confiabilidad

5) A continuación se definen las competencias bajo la pregunta ¿Qué entiende la organización en cada uno de las competencias enunciadas? Resaltando los

aspectos más relevantes de la definición del libro de Martha Alles con el pensamiento de los directivos, la definición queda como sigue:

- **Orientación al cliente:** Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, requerimientos, necesidades, deseos y expectativas.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento que lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.
- **Orientación a resultados:** Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de los objetivos comunes.
- **Confiabilidad:** Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza; Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras; ser realista y franco.

## **5.5. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y NIVELES**

Para definir el modelo de Competencias requerido, primero se recapitula las competencias y las definiciones previamente establecidas, con base en ello se definen los niveles esperados definidos por los comportamientos esperados en cada una de ellas, de la siguiente manera:

### **Orientación al cliente (OC):**

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, requerimientos, necesidades, deseos y expectativas.

#### **Comportamientos esperados Nivel 1 (OC):**

- Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo.
- Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega.
- Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes.

#### **Comportamientos esperados Nivel 2 (OC):**

- Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones.
- Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez.

#### **Comportamientos esperados Nivel 3 (OC):**

- Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.

### **Responsabilidad (RE):**

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento que lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

#### **Comportamientos esperados Nivel 1 (RE):**

- Capacidad para desempeñar sus tareas con dedicación, basándose en los objetivos acordados
- Habilidad para actuar con responsabilidad por encima de lo esperado en su nivel y posición.

#### **Comportamientos esperados Nivel 2 (RE):**

- Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida
- Capacidad para responder solícitamente a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.

#### **Comportamientos esperados Nivel 3 (RE):**

- Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para el logro de los objetivos

### **Orientación a resultados (OR):**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

#### **Comportamientos esperados Nivel 1 (OR):**

- Capacidad para situarse en un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización.
- Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos.
- Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, dando soluciones de alto valor agregado para la organización.

#### **Comportamientos esperados Nivel 2 (OR):**

- Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad.
- Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos.
- Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos.

#### **Comportamientos esperados Nivel 3 (OR):**

- Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.

- Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

### **Compromiso (CO):**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de los objetivos comunes.

### **Comportamientos esperados Nivel 1 (CO):**

- Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
- Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño y alcanzarlos con éxito
- Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve

### **Comportamientos esperados Nivel 2 (CO):**

- Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo la conducta a seguir.

### **Comportamientos esperados Nivel 3 (CO):**

- Capacidad para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas y fijar objetivos de alta rendimiento para el grupo.

### **Confiabilidad (CN):**

Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza; Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras; ser realista y franco.

#### **Comportamientos esperados Nivel 1 (CN):**

- Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores.
- Capacidad para lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso, demostrando estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta

#### **Comportamientos esperados Nivel 2 (CN):**

- Capacidad para demostrar confianza en función de sus actitudes.
- Capacidad para mantener una correlación entre su discurso y su accionar.

#### **Comportamientos esperados Nivel 3 (CN):**

- Capacidad para generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con el (o ella).
- Capacidad para que su discurso no se contraiga con su accionar
- No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta.

## 5.6. DEFINICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS A UTILIZAR

En el modelo de competencias se utilizarán diferentes instrumentos que servirán para seleccionar el personal idóneo y/o evaluar el personal de la empresa con base en las competencias identificadas.

1. **Actividad de Información General:** Este instrumento será utilizado como una pre-selección para identificar los candidatos más ajustados a las competencias requeridas, además, proveerá información útil para ayudar a enfocar la estructura del proceso de selección y permitirá un contacto directo con el candidato.

El instrumento debe ser utilizado en una entrevista grupal de un total aproximado de 5 aspirantes, el total de duración de la actividad es de 90 minutos de la siguiente manera:

- La actividad se divide en tres partes así:
  - La primera de 10 minutos, los cuales son utilizados para hacer una presentación de la organización.
  - Los siguientes 50 minutos serán destinados para que los candidatos se presenten y destaquen los aspectos más importantes de su vida laboral, profesional y personas.
  - Finalmente en este proceso, se entrega a los aspirantes un instrumento (ver formato a continuación), el cual deben diligenciar completamente. A continuación se presenta el formato de información general a ser llenado por los aspirantes:

TABLA 2. LISTA DE CHEQUEO

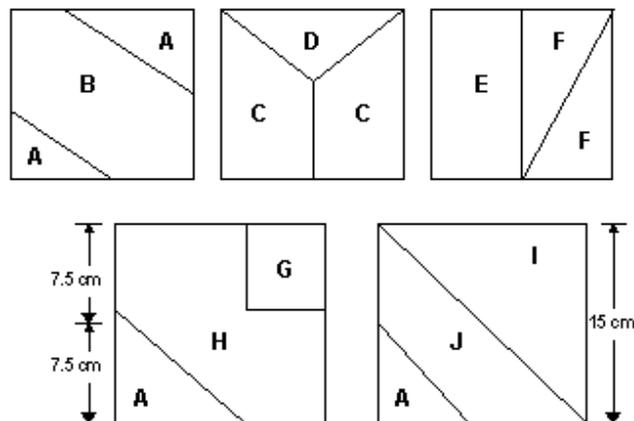


**2. Assessment center.** Es un método de evaluación que incorpora varias actividades en las cuales se observan los candidatos responder de una manera espontanea a este tipo de actividades, tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato, además se tiene la oportunidad de evaluación bajo la interacción candidato-evaluador y puede mostrar características de los candidatos, de los cuales los evaluadores no tengan conocimiento.

La actividad diseñada para Servicios y Asesorías se diseña con una dinámica denominada CUADROS ROTOS, la cual se describe a continuación:

**Preparación dinámica de los Cuadros Rotos.**

- Un juego es entregado por cada grupo de 5 personas.
- El juego consiste en 5 sobres que contengan piezas de cartulina cortadas en diferentes formas, los cuales debidamente acomodados deberán formar 5 cuadrados del mismo tamaño como se muestra en la siguiente figura:



- Para preparar un juego, corte cinco cuadrados de cartulina, cada uno debe medir exactamente 15 x 15 cm.
- Ponga los cuadrados en una fila y márkelos como se detalla abajo, las letras deben ser marcadas ligeramente con lápiz para que posteriormente puedan ser borradas.
- Todas las piezas marcadas con la letra A, deberán ser del mismo tamaño, todas las que correspondan a la letra C serán del mismo tamaño, etc.,
- Es posible que diversas combinaciones formen uno o dos de los cuadrados, pero solamente una combinación formará los cinco cuadrados, cada uno de 15 x 15 cm.
- Después de trazar las líneas en los cuadrados y haber marcado las secciones con letras, corte cada cuadrado por las líneas señaladas para hacer las partes del rompecabezas.
- Luego marque los cinco sobres de la siguiente forma:
  - El sobre No. 1 contendrá: I, H, E.
  - El sobre 2 tendrá A, A, A, y C.
  - El sobre 3 tendrá A y J.
  - El 4 tendrá D, F
  - Finalmente el 5 tendrá G, B, F, y C.
  - Borre las letras marcadas con lápices y en su lugar, escriba el número del sobre que contiene las piezas (esto facilitará el guardar las piezas nuevamente en los sobres correspondientes).

### **Instrucciones para los candidatos**

La dinámica es liderada por el moderador quien explica a los participantes las instrucciones de la dinámica así:

- Cada uno de ustedes tiene un sobre el cual contiene piezas de cartulina para formar cuadrados.

- Cuando el Facilitador de la señal de empezar, la tarea del grupo será la de formar cinco cuadrados de igual tamaño.
- La tarea no terminará hasta que cada uno de los participantes tenga delante de sí un cuadrado perfecto del mismo tamaño de los que se encuentran frente a los otros miembros del grupo.
- No está permitido hablar.
- No está permitido pedir a ningún miembro del grupo piezas, ni hacer señales, signos, etc. para solicitarlas. (Los miembros podrán voluntariamente darle piezas a los demás)

### **Instrumento para evaluar la actividad Cuadros Rotos**

El siguiente cuadro es diligenciado por el(los) observador(es) para evaluar la actividad.

**TABLA 3. EVALUACION DE CUADROS ROTOS**

EVALUACION DE CUADROS ROTOS					
COMPETENCIA	NIVEL 1	NEVEL 2	NIVEL 3	NIVEL ESPERADO	NIVEL REAL
<p><b>Orientación al cliente</b> Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, requerimientos, necesidades, deseos y expectativas.</p>	<p>Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes.</p>	<p>Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez.</p>	<p>Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.</p>		
<p><b>Responsabilidad</b> Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento que lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.</p>	<p>Capacidad para desempeñar sus tareas con dedicación, basándose en los objetivos acordados Habilidad para actuar con responsabilidad por encima de lo esperado en su nivel y posición.</p>	<p>Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida Capacidad para responder solicitadamente a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.</p>	<p>Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para el logro de los objetivos</p>		
<p><b>Orientación a resultados</b> Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<p>Capacidad para situarse en un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos. Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados dando soluciones de alto valor agregado para la organización.</p>	<p>Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos.</p>	<p>Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.</p>		
<p><b>Compromiso</b> Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño y alcanzarlos con éxito Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve</p>	<p>Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo la conducta a seguir.</p>	<p>Capacidad para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas y fijar objetivos de alta rendimiento para el grupo.</p>		
<p><b>Confiabilidad</b> Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza; Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras; ser realista y franco.</p>	<p>Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores. Capacidad para lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso, demostrando estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta</p>	<p>Capacidad para demostrar confianza en función de sus actitudes. Capacidad para mantener una correlación entre su discurso y su accionar.</p>	<p>Capacidad para generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con el (o ella). Capacidad para que su discurso no se contraiga con su accionar No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta.</p>		

### **3. Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar ese conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar finalmente si ésta es competente en su desempeño presente o futuro.

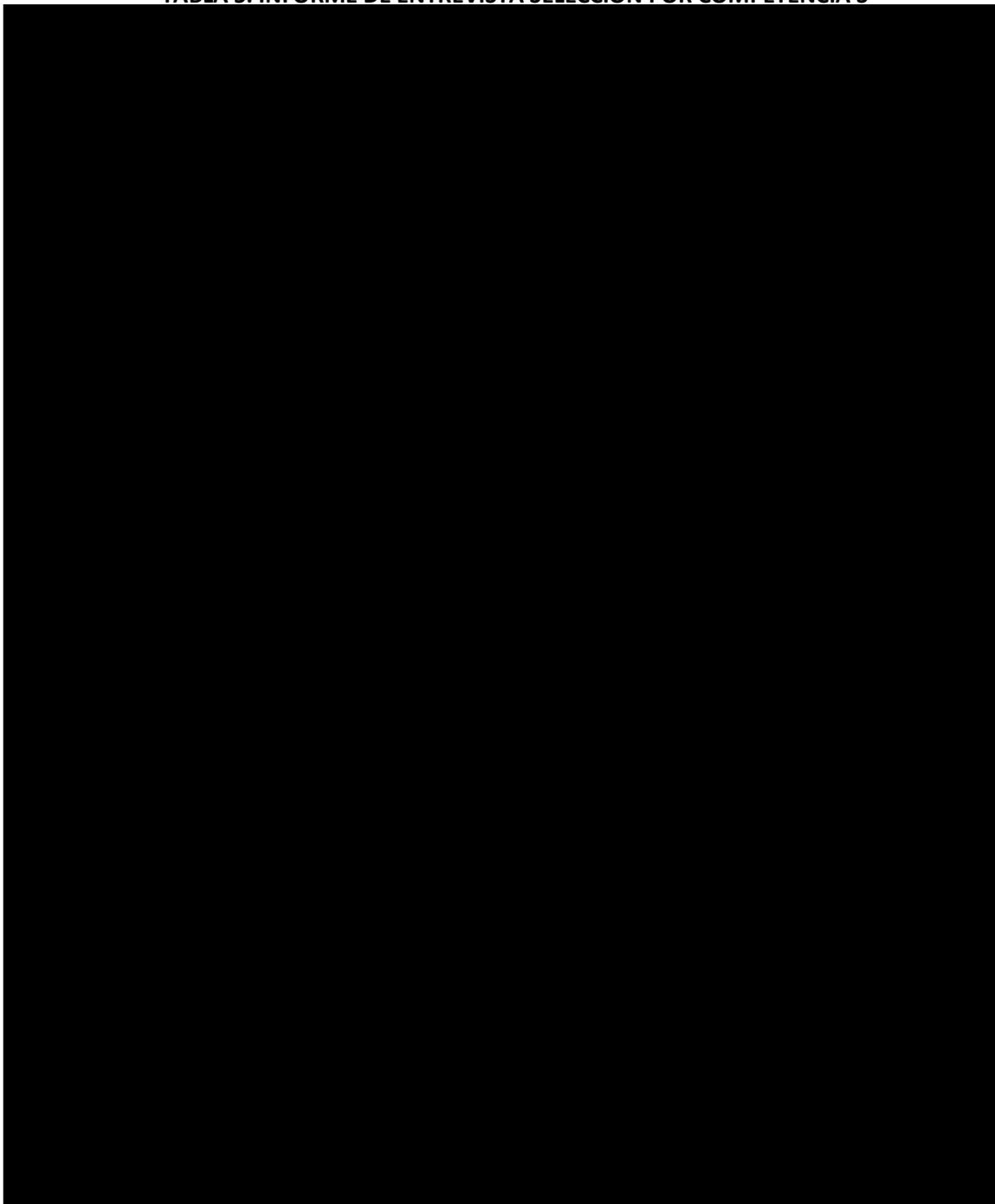
Procura encontrar comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan como predictores del desempeño futuro para un cargo específico, provee información útil sobre experiencias relevantes relacionadas con las competencias, permite indagar sobre diferentes aspectos relacionados con su experiencia laboral o experiencias que se puedan relacionar con este aspecto y permite un contacto directo con el candidato.

A continuación se muestra una guía de preguntas por competencias según las competencias identificadas en la organización:

**Tabla 4. FORMATO GUIA PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

FORMATO GUIA PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS	PREGUNTAS ASIGNADAS	COMPETENCIAS	PREGUNTAS ASIGNADAS	COMPETENCIAS	PREGUNTAS ASIGNADAS
<b>Orientación al cliente</b>	Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente/ de un profesor/ de otra persona. Que hizo y cual fue el resultado?	<b>Responsabilidad</b>	Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo	<b>Orientación a resultados</b>	¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?. ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?
	Como responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos o externos)? Déme un ejemplo.		Dígame alrededor de una época en que usted pidió responsabilidad adicional en cualesquiera de sus trabajos anteriores.		¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porqué considera usted que alcanzó ( o no) los objetivos propuestos?
	Tuvo que interactuar con clientes en su ultimo trabajo? Cuénteme un episodio en el que pudo brindar una optima respuesta a las necesidades de su cliente		¿Cuál es su primera reacción cuando su encargado mayor asigna una tarea que usted piense sea imposible?		Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?. Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?
COMPETENCIAS	PREGUNTAS ASIGNADAS	COMPETENCIAS	PREGUNTAS ASIGNADAS	COMPETENCIAS	PREGUNTAS ASIGNADAS
<b>Compromiso</b>	Describa una situación donde usted haya generado valor a agregado en su organización	<b>Confiabilidad</b>	Describa una situación donde a través de su gestión haya potencializado a una persona.		Describa una situación donde a través de su gestión haya potencializado a una persona.
	Describa una situación que por medio de su gestión la empresa haya disminuido costo o mejorado procedimientos.		Mencione una persona de su equipo de trabajo con la que a través de su gestión se haya realizado como persona.		

**TABLA 5. INFORME DE ENTREVISTA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**



### 5.6.1. Etapas para la Definición del Proceso de Selección por Competencias.

#### 5.6.1.1. Definición de los niveles requeridos en cada competencia para cada cargo.

**TABLA 6. NIVELES REQUERIDOS EN CADA COMPETENCIA PARA CADA CARGO**

Cargo	Competencia	Nivel Requerido	Conductas
DIRECTORA ADMINISTRATIVA	Orientación al cliente	1	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes.
	Responsabilidad	1	Capacidad para desempeñar sus tareas con dedicación, basándose en los objetivos acordados Habilidad para actuar con responsabilidad por encima de lo esperado en su nivel y posición.
	Orientación a resultados	1	Capacidad para situarse en un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos. Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, dando soluciones de alto valor agregado para la organización.
	Compromiso	1	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño y alcanzarlos con éxito Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve
	Confiabilidad	1	Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores. Capacidad para lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso, demostrando estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta

Cargo	Competencia	Nivel Requerido	Conductas
DIRECTORA COMERCIAL	<b>Orientacion al cliente</b>	<b>1</b>	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes.
	<b>Responsabilidad</b>	<b>2</b>	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida Capacidad para responder solícitamente a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.
	<b>Orientacion al resultado</b>	<b>1</b>	Capacidad para situarse en un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos. Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, dando soluciones de alto valor agregado para la organización.
	<b>Compromiso</b>	<b>2</b>	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo la conducta a seguir.
	<b>Confiabilidad</b>	<b>2</b>	Capacidad para demostrar confianza en función de sus actitudes. Capacidad para mantener una correlación entre su discurso y su accionar.

Cargo	Competencia	Nivel Requerido	Conductas
Administradora de Contratacion	<b>Orientacion al cliente</b>	2	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez.
	<b>Responsabilidad</b>	2	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida Capacidad para responder solícitamente a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.
	<b>Orientacion al resultado</b>	2	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos.
	<b>Compromiso</b>	2	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo la conducta a seguir.
	<b>Confibialidad</b>	2	Capacidad para demostrar confianza en función de sus actitudes. Capacidad para mantener una correlación entre su discurso y su accionar.

Cargo	Competencia	Nivel Requerido	Conductas
Administradora de Recursos Humanos	Orientacion al Cliente	1	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes.
	Responsabilida	1	Capacidad para desempeñar sus tareas con dedicación, basándose en los objetivos acordados Habilidad para actuar con responsabilidad por encima de lo esperado en su nivel y posición.
	Orientacion al resultado	1	Capacidad para situarse en un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos. Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, dando soluciones de alto valor agregado para la organización.
	Compromiso	1	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño y alcanzarlos con éxito Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve
	Confiabilidad	1	Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores. Capacidad para lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso, demostrando estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta

### 5.6.1.2. Definición de Perfiles de Cargo

#### ***NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR COMERCIAL***

- **Aspectos Básicos:**

Nivel de Estudios: Universitarios

Estudios y Formación: Mercadeo, Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Psicología o afines

Área de Experiencia: Comercial o Recursos Humanos

Experiencia Mínima laboral: 2 años

#### **Habilidades:**

- Interpretación de las necesidades de clientes
- Capacidad para comunicarse, trabajar y negociar con diferente tipos de clientes , en equipos de trabajo.
- Pensamiento sistémico
- Capacidad para administrar y hacerle seguimiento a los proyectos comerciales.
- Habilidades para el manejo de sistemas, Internet y programas de diseño.
- Analizar oportunidades y propuestas de innovación.

- **Competencias:**

<b>Competencias</b>	<b>Calificación</b>
1. Orientación al cliente	1
2. Responsabilidad	2
3. Orientación al resultado	1

4. Compromiso	2
5. Confiabilidad	2

### **Relaciones Organizacionales: Estructura: Nivel de reporte y subordinados**

- Reporta a: Directora de la Oficina o gerente regional

### **Responsabilidades Principales del Rol:**

- Buscar y analizar oportunidades de negocio.
- Desarrollar mercados actuales y nuevos, analizar riesgos y penetración de servicios de servicios de acuerdo con las metas y volúmenes definidos por la organización.
- Liderar y garantizar el cumplimiento y calidad de servicios a clientes de acuerdo con los planes y metas de la empresa.
- Estructurar e implementar la estrategia de posicionamiento de imagen de la organización.
- Estructurar y desarrollar estrategias y planes de acción que permitan el crecimiento de los negocios y cumplimiento de metas de acuerdo con las políticas y metas estratégicas.
- Investigar mercados regionales y comportamientos de la competencia y desarrollar propuestas y negocios con base en estos.
- Estructurar e implementar negocios y realizar seguimiento integral de los mismos.
- Analizar y definir tarifas y acuerdos para clientes.

- Desarrollar a los miembros de su equipo de trabajo a través del crecimiento integral y el desarrollo de competencias de cada uno

***NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR OFICINA***

- **Aspectos Básicos:**

Nivel de Estudios: Profesional universitario

Estudios y Formación: Administración, Derecho, Contaduría, Psicología, Carreras afines.

Área de Experiencia: Experiencia laboral administrativa y o recursos Humanos

Experiencia Mínima: 2 años

**Habilidades**

- Inventarios de insumos.
- Planeación financiera.
- Fundamentación legal de Recursos Humanos.
- Trabajo bajo presión.
- Criterio.
- Aplicación de conocimientos a la gestión y estrategias de negocio.
- Planeación y seguimiento.
- Manejo de personal

- **Competencias:**

<b>Competencias</b>	<b>Calificación</b>
1. Orientación al cliente	1
2. Responsabilidad	2
3. Orientación al resultado	2
4. Compromiso	2
5. Confiabilidad	1

**Relaciones Organizacionales: Estructura: Nivel de reporte y subordinados**

- Reporta a: Gerente General.
- El grupo áreas a manejar es de: Comercial, Recursos Humanos, Contratación.

**Responsabilidades Principales del Rol:**

- Planear, Gestionar y liderar la estrategia administrativa y comercial de la oficina Cartagena
- Manejar integralmente el riesgo. .
- Garantizar el cumplimiento legal y de las obligaciones de la organización.
- Analizar financieramente las oportunidades y propuestas de innovación y nuevos negocios.
- Desarrollo y de políticas y gestión integral de los recursos de la Oficina.
- Liderar el proceso de manejo de inventarios, compras y reposición de los insumos de los clientes.

- Liderar el proceso de administración, archivo y custodia de la información organizacional.
- Desarrollar a los miembros de su equipo de trabajo a través del crecimiento integral y el desarrollo de competencias de cada uno de ellos.
- Representante legal y apoyo jurídico en las relaciones con clientes y organismos de control.
- Responsable por el cumplimiento de las normas y requisitos de seguridad integral de los procesos y de los procedimientos del área.

***NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADORA DE GESTION HUMANA***

**1. Aspectos Básicos:**

Nivel de Estudios: Profesional

Educación: Psicología,

Área de Experiencia: Procesos de Selección y Procesos de Evaluación de Personal

Experiencia Mínima: 1 año de Experiencia

**Habilidades:**

- Fuentes de reclutamiento
- Aplicación de Pruebas Psicológica
- Realización de Visitas domiciliarias
- Elaboración de informes por competencias
- Descripción de Perfiles
- Modelo de gestión por competencias
- Análisis del Mercado para reclutamiento
- Verificación de referencias
- Indicadores de Gestión

**Competencias:**

	<b>Calificación</b>
<b>Competencias</b>	
1. Orientación al cliente	1
2. Responsabilidad	1
3. Orientación al resultado	1
4. Compromiso	1
5. Confiabilidad	1

**Relaciones Organizacionales: Estructura: Nivel de reporte**

- Reporta a: Directora de Oficina.

**Objetivos Principales del Rol:**

- Seleccionar las diferentes fuentes de reclutamiento a utilizar en cada proceso y con base en ello montar las vacantes en los portales.
- Buscar, revisar y preseleccionar las hojas de vida acorde con el perfil exigido y realizar filtro de revisión que permita evidenciar el ajuste al rol.
- Programar la elaboración de la evaluación técnica y psicológica y hacer el seguimiento respectivo a cada uno de los procesos..
- Apoyar la actualización y ajuste de los roles de los cargos de la organización de manera que la selección se haga lo más ajustada a los requerimientos de la vacante y se logre el éxito del proceso de selección.
- Realizar paso a paso cada actividad relacionada con el procedimiento de selección de personal.

- Verificar la carpeta de documentación y entregarla a contratación.
- Programar e informar la proyección de ingresos de personal a todas las personas interesadas en el área de Gestión humana acorde a los plazos establecidos.
- Asistir a ferias empresariales y actividades relacionadas con selección de personal.
- Apoyar el seguimiento de los indicadores de Gestión relacionados con el proceso de búsqueda de talentos.
- Responder por la ejecución del proceso de selección e informar constantemente el avance de los mismos a la Coordinadora de Selección.
- Apoyar el proceso de selección y assesment interno para aplicación a cargos de empleados ya vinculados a la organización.
- Cumplir las normas y requisitos de seguridad integral en los procesos y procedimientos a su cargo.

***NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR DE CONTRATACION***

**Aspectos Básicos:**

Nivel de Estudios: Profesional

Estudios y Formación: Tecnóloga o profesionales en Administración de Empresas.

Área de Experiencia: Administrativa o Recursos Humanos.

Experiencia Mínima 2 años

**Conocimientos:**

- Conocimientos en legislación laboral tanto en la parte conceptual como en la parte práctica (liquidación).

- Conocimientos Administrativos de manejo de nomina y Tributarios relacionados con temas laborales.
- Políticas de compensación.
- Manejo de sistemas y herramientas de oficina.
- Contabilidad.
- Relación con personas de todos los niveles de la organización.
- Manejo de tareas múltiples
- Trabajo bajo presión
- Confiabilidad, veracidad y prudencia.

**Competencias:**

<b>Competencias</b>	<b>Calificación</b>
1. Orientación al cliente	1
2. Responsabilidad	1
3. Orientación al resultado	2
4. Compromiso	2
5. Confiabilidad	2

**Relaciones Organizacionales: Estructura: Nivel de reporte y subordinados**

- Reporta a : Director de la oficina

**Objetivos Principales del Rol:**

- Administrar los procesos de contratación y retiro de empleados de nómina y servicios temporales de acuerdo con los procesos definidos

- Desarrollar los procesos de pagos de nómina y cualquier otro tipo de compensación de acuerdo con las políticas de la empresa, oportunidad y cumpliendo con las normas laborales vigentes así como los procedimientos aprobados.
- Apoyar en el desarrollo de las actividades de recreación y bienestar de empleados.
- Atender los requerimientos y solicitudes individuales de empleados relacionada con aspectos laborales de nómina en virtud de su relación con la empresa.
- Cumplir las normas y requisitos de seguridad integral en los procesos y procedimientos a su cargo.

#### **5.6.1.3.Descripción del Proceso de Selección**

El proceso de Selección que mostraremos a continuación tiene como objetivo principal “Seleccionar a trabajadores idóneos que cumplan con el perfil que incluye las competencias funcionales identificadas durante este trabajo”, a continuación se mostrará el procedimiento paso a paso como debe realizarse el proceso de selección.

#### **Solicitud de proceso de selección**

La solicitud del proceso de selección se hace por medio de un correo electrónico, el cual es diligenciado por los jefes del área y aprobado desde la dirección en Bucaramanga, anexo a este corre debe venir adjunto el perfil del cargo que se solicita seleccionar.

## **Reclutamiento**

Una vez la solicitud es aprobada y enviada, se inicia el reclutamiento el cual se puede llevar a cabo por medio de diferentes fuentes tales como:

- Anuncios en periódico.
- Medios electrónicos como computrabajo y empleo.com
- Recomendados.
- head hunter

Este reclutamiento es llevado a cabo por la Administradora de Gestión Humana, esta etapa da como resultado un máximo de 10 candidatos para el cargo.

## **Proceso de Evaluación**

Todo el proceso de evaluación es llevado a cabo por la Administradora de gestión Humana

- El proceso de evaluación inicia con una actividad llamada Información general en la cual se utilizara el formato llamado lista de chequeo, aplicados los 10 candidatos reclutados.
- El grupo preseleccionado participa de la actividad de Assessment Center llamada Cuadros rotos, el cual será evaluado siguiendo el formato de Evaluación Cuadros Rotos.
- De acuerdo al resultado que arroje el Assessment Center inicia las entrevistas por competencias, en la cual se utiliza el formato de Guía para entrevista por Competencias.
- Con los resultados de la evaluación, la Administradora de Selección debe entregar informes de los tres mejores candidatos (terna) en el

formato Informe de Entrevista Selección por Competencia a la persona que inicialmente envió el requerimiento

### **Decisión final**

- La persona que solicitó inicialmente el requerimiento es la persona que toma finalmente la decisión de quien es el candidato que se ajusta a la necesidad con base en el informe final que entrega la administradora de Gestión Humana.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta todo lo expuesto en los objetivos y los resultados obtenidos se puede concluir:

Dando respuesta al primer objetivo que hace referencia a las definición de las competencias organizacionales se puede decir que este es el paso más importante ya que es el punto de partida donde se definen los comportamientos adecuados que deben poseer los candidatos y en los cuales se debe centrar el proceso de selección.

Esta investigación se hace oportuna debido al momento cultural que vive la organización, teniendo en cuenta esto vale la pena resaltar que el proyecto fue realizado para una sola sucursal sin embargo se empiezan a involucrar personas de otras regionales para supervisar el plan de acción dando mayor validez y credibilidad interna a los resultados del proyecto integrador.

Se puede concluir que el modelo de competencias creado por las investigadoras puede ser una opción tener encuentra por la organización ya que puede dar una respuesta más efectiva en los procesos de selección, sin embargo es importante resaltar que esto implica muchos cambios en el proceso de selección actual y podría significar un cambio radical y cultural en los procesos de gestión humana de la sucursal de la organización (OSYA).

La implementación del modelo de selección por competencias requiere de la constancia y el compromiso del grupo de la sucursal Cartagena que debe involucrarse en todo el proceso de selección por lo cual sería muy importante que

este grupo reciba constante capacitación y se logre comprometer con este modelo.

Se concluye que al definir un plan de acción se facilita el seguimiento al definirse los responsables y las fechas de ejecución.

Finalmente después de haber realizado la investigación se puede concluir que la parte más enriquecedora del modelo se lección por competencias fue el haber teniendo la oportunidad de trabajar con el grupo de SERVICIO Y ASESORIAS y poder identificar la labor que tienen los gerentes de recursos humanos, donde el proceso fue el de encaminado al grupo a un mismo objetivo el cual era identificar las competencias funcionales y sus niveles, pudiendo evaluar a sus mismos miembros del equipo y establecer su gap.

## RECOMENDACIONES

Las autoras consideran importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Se recomienda que la organización reevalúe su actual proceso de selección junto con el personal involucrado en el diseño y aplicación del proceso de selección por competencias para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades y así poder elegir al candidato más idóneo que cumpla con todas las competencias identificadas.

Se recomienda que el grupo que participe en el diseño y proceso de selección por competencias sean constantemente capacitados en procesos de gestión por competencias y tengan claridad de que es lo que realmente necesita encontrar la organización en los candidatos, también es importante que el grupo de la regional Cartagena se comprometa y le de la importancia que el proceso requiere ya que con la aplicación del proceso de selección se pudo observar que la presencia del grupo hace más valioso, efectivo y eficaz el proceso.

Se recomienda que la Organización Servicios y Asesorías elija las técnicas presentes elaboradas en este documento al momento de seleccionar cualquier cargo para la regional.

Finalmente se recomienda que el proceso de capacitación e inducción sea enfocado en competencias, ya que es importante tener en cuenta los resultados obtenidos en el proceso de selección por los candidatos en cada una de las competencias y así mismo orientar el proceso de capacitación hacia esas debilidades que fueron identificadas como de menor nivel.

## BIBLIOGRAFIA

Alles Martha, Desarrollo del Talento Humano, p34, Granica Editorial, 2005 Buenos Aires Argentina.

Alles Martha, Desarrollo del Talento Humano, p34, Granica Editorial, 2005 Buenos Aires Argentina.

Common KADS, Engineering and Managing Knowledge.

Cuesta, Armando. Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba. 2002.

Vargas, Fernando. Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal. Seminario Internacional: Formación Profesional Y Gestión Productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile, Octubre 15 del 2002.  
[www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).

<http://www.commonkads.uva.nl>.

[http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

<http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-misin> Lic. Elizabeth Huisa Veria

<http://www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>