

**ANÁLISIS DEL USO DE VALORES EN EL DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD
DOCUMENTAL**

**NICOLÁS AMÓRTEGUI
ALEJANDRA CONTRERAS
ÉRIKA CUÉLLAR
MARCELA PUERTO
VLADIMIR RICO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C. I -2015**

**ANÁLISIS DEL USO DE VALORES EN EL DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD
DOCUMENTAL**

**NICOLÁS AMÓRTEGUI
ALEJANDRA CONTRERAS
ÉRIKA CUÉLLAR
MARCELA PUERTO
VLADIMIR RICO**

**Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones**

**Asesora: LUZ ESPERANZA BUITRAGO
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C. I- 2015**

Dedicatoria.

“El conocimiento si no se sabe aplicar, es peor que la ignorancia”.

Charles Bukowski

Amórtegui Nicolás

A mí mamá.

Contreras Alejandra

A Dios que me dio la fortaleza y la sabiduría para enfrentar cada circunstancia dentro de este proceso, a mis padres por ser el apoyo incondicional en todos los aspectos, a mis hermanos, amigos, y a quienes de una u otra forma contribuyeron para que lograra un peldaño más en mi vida profesional. A un ser especial que viene en camino, mi bebé, quien es un motivo más de satisfacción y motor de vida. Con mucho cariño.

Cuéllar Erika

A Dios y mi familia por el apoyo brindado en este proceso.

Puerto Marcela

A mi súper yo.

Rico Vladimir

Agradecimientos

A Dios por guiarnos, por darnos la sabiduría para terminar este proyecto.

A nuestras familias y amigos que nos brindaron apoyo, comprensión y fortaleza para alcanzar un objetivo mas en nuestra vida profesional.

A nuestra asesora de tesis Luz Esperanza Buitrago, por su orientación, dedicación y desempeño, lo cual contribuyó a realizar de manera efectiva esta investigación.

A todos los docentes que hicieron parte de este recorrido, de los cuales obtuvimos enseñanzas que contribuyeron a nuestra formación como especialistas.

A los colaboradores de la empresa de seguridad documental y a las personas quienes hicieron parte de esta investigación, por permitirnos acercarnos a su entorno laboral, para obtener la información necesaria para realizar la presente investigación.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
Justificación	8
Planteamiento del problema	9
Objetivos	11
MARCO CONCEPTUAL	12
Competencia	12
Valores	20
MARCO CONTEXTUAL	29
Misión	29
Visión	30
Principios Corporativos	30
Talento Humano	30
MARCO METODOLÓGICO	32
Diseño	32
Población	33
Instrumentos	34
Procedimiento	35
RESULTADOS	37
DISCUSIÓN	44
CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	50
Conclusiones	50
Propuesta de Mejoramiento	51
REFERENCIAS	59

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las competencias según su alcance y nivel de abstracción	15
Tabla 2. Modelos de competencias señalados por Mertens (1996)	18

Lista de Figuras

Figura 1. Representación de la Relación entre la metafísica, la epistemología, la ética y la antropología	16
Figura 2. Familias de modelos de competencias	19
Figura 3. Valores y subsistemas de recursos humanos, opción 1	24
Figura 4. Valores y subsistemas de recursos humanos, opción 2	24
Figura 5. Organigrama del Departamento de Gestión Humana	33

Lista de Apéndices

Apéndice A. Formato de Entrevista

Apéndice B. Transcripción de Entrevistas

Apéndice C. Matrices

Resumen

Los modelos de competencias desarrollados en las organizaciones son generalmente hojas de ruta para articular la estrategia corporativa con las políticas de gestión del talento humano. Así las cosas, entendimos que el abordaje analítico de un modelo de esta naturaleza, en una empresa colombiana, aportaría diversas herramientas para el ejercicio profesional de los gestores humanos.

Conscientes de lo anterior elegimos una empresa de seguridad documental como objeto del presente estudio, la cual cuenta en la actualidad con un modelo de competencias y asimismo con un diccionario para aplicar las mismas en los diferentes procesos. En éste se usan con frecuencia valores como la responsabilidad e integridad y se les otorga especial importancia para la toma de decisiones, razón por la cual, para la investigación se plantearon objetivos relacionados con la definición de los valores que son tomados como competencias en la organización, el análisis de los indicadores comportamentales que componen los valores y el uso del concepto de valores en los procesos que adelanta el área de gestión humana, además de la proposición de competencias que sustituyan estos valores en el diccionario.

Con este propósito definido se realizó una investigación de tipo cualitativo con enfoque hermenéutico y técnicas de recolección de información relacionadas con la observación participativa, las entrevistas semiestructuradas y el análisis del discurso y se obtuvieron resultados de gran importancia como la percepción de los funcionarios de nivel medio y alto sobre que las competencias que existen en la organización están establecidas de acuerdo a las funciones, estas se pueden medir de acuerdo a una escala que maneja la compañía, teniendo mayor exigencia de desarrollo los cargos directivos o administrativos de gerencia media y alta. Así mismo que el cumplimiento de las competencias por parte de los empleados en los diferentes cargos ayuda a cumplir con los objetivos establecidos en la plataforma estratégica de la empresa.

Palabras Clave. valores, competencias, servicio de seguridad

Abstract.

The competences models developed in organizations are generally roadmaps to articulate corporate strategy with the policies of talent management. So, we understood that the analytical approach to a model of this nature in a Colombian company would provide various tools for the professional practice of human managers.

We chose a Colombian document security company as the subject of this study, which currently has a competence model and also with a dictionary to apply it in different processes. In the dictionary frequently is used the values such as confidentiality and integrity and are given special importance for decision -making, which is why, for the research were raised objectives related to the definition of the values that are taken as competences in the organization, the analysis of behavioral indicators that make up the values and the use of the concept of values in the processes that belong to the human resource departments, in addition to the proposition of competences that override these values in the dictionary.

With this definite purpose a qualitative research was conducted with hermeneutic approach and techniques for collecting information related to participant observation, semi-structured interviews and discourse analysis. Important results were obtained like the perception of middle-level positions about the competences that exist in the organization, it are established according to these functions that can be measured according to a scale that runs the company. In addition to meeting the competencies by employees in different positions helps to reach the objectives set in the strategic platform for the company

Keywords. values, competence, security service

Introducción

Este ejercicio de investigación pretende analizar el uso de valores definidos como competencias en el diccionario de la organización objeto de estudio, ya que este es la base para el desarrollo de las actividades inherentes al área de gestión humana y estas afectan directamente el desarrollo y crecimiento del personal y la consecución de los objetivos organizacionales.

El diccionario de competencias de la Empresa de Servicios de Seguridad Documental se basó en la teoría de McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1976 citado por Blanco, 2007) consideró que las conductas exhibidas están fuertemente determinadas por motivos sociales o secundarios, por lo que las competencias que un trabajador muestra en el desempeño laboral estarían directamente influenciadas por estos motivos. Él, centró gran parte de su trabajo en estudiar aquellos motivos de carácter intrínseco que orientan y dirigen nuestra conducta en el trabajo, y que fueron definidos como motivos de logro, afiliación y poder.

McClelland et al. (1976) afirmaron que el buen desempeño de las personas en su trabajo dependía más de las características propias de la persona, de sus competencias más que de sus conocimientos, experiencias y habilidades.

La segunda teoría utilizada para la construcción del diccionario de competencias de la empresa de servicios de seguridad documental, fue el diccionario de competencias de Spencer y Spencer (1993) en esta obra se define la competencia como una característica subyacente y fundamental que está relacionada causalmente a un criterio de desempeño o desempeño superior en un trabajo o situación. Los seis grupos de competencias planteados en esta obra son:

- 1) Logro y acción
- 2) Ayuda y servicio
- 3) Impacto e influencia
- 4) Gerencial
- 5) Cognitivo

6) Efectividad personal

Según Alles (2006) el “Modelo de Iceberg” divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Basados en lo anterior se observan los valores como características de las personas por ende, son difíciles de medir y también de desarrollar, Spencer y Spencer (1993) manifiestan que una de las razones, es debido a que estos determinan la esencia de la personalidad. Aún se tiende a confundir el concepto de valores con competencias como lo afirma Lanuque (2008) define además esta práctica como errónea, debido a que los valores tienen polaridad por lo tanto son absolutos, es decir, se cumplen o no se cumplen sin grados intermedios ni porcentajes, por lo tanto no se pueden tomar como competencias ya que las mismas se determinan de acuerdo al contexto, y los individuos tienen la facultad para adquirirlas y desarrollarlas con el tiempo.

Por otro lado y con el fin de obtener una mirada de este aspecto a nivel latinoamericano, se debe tener en cuenta el artículo de Pucheu (2010) quien cuestiona los diccionarios de competencias de Alles (2006); Saracho (2005); Spencer y Spencer (1993) utilizados en Chile.

En éste artículo, Pucheu (2010) concluye que los tres diccionarios centran su mayor atención en las competencias asociadas al auto desarrollo y apertura al cambio, por lo cual tienen un gran impacto en el ámbito empresarial. Sin embargo, plantea la posibilidad de que aspectos como el autocuidado y la satisfacción personal no estén siendo considerados adecuadamente y que las prácticas de gestión y evaluación por competencias sean vistos como medios para reanudar el estrés y la explotación.

Adicionalmente se tomó como antecedente el trabajo realizado por la Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencia Laborales – Chile Valora (2010)

entidad que se creó con el fin de orientar a los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL) en la elección de la metodología pertinente en el ámbito ocupacional, en su documento “Mirada Comparativa Sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales”, se identifican los estándares de competencias laborales, los beneficios y las desventajas de la gestión por competencias y nos brinda una metodología para encontrar competencias idóneas para cada perfil.

Igualmente en el documento emitido por Chile Valora (2010), se concibe la competencia laboral como una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado, siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral y no en otro. Además, expone su clasificación de las competencias laborales con base a los factores del comportamiento, que la disposición anímica tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo.

Por otra Parte, dentro del contexto colombiano, el concepto de competencia ha sido liderado a nivel educativo y laboral desde los años noventa por el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA (2010) que la define como “La capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos” (pág. 13). Así mismo, el SENA plantea tres elementos básicos que definen una competencia, que son: El conocer, que se refiere a los conocimientos técnicos y de gestión; El hacer, que se refiere a las habilidades innatas o fruto de experiencias de aprendizaje y; El ser, que se refiere a las actitudes, aptitudes, personalidad y valores que una persona posee.

En esta definición del SENA (2010) se puede encontrar que los valores están situados como un componente de los elementos básicos de una competencia, más no son concebidos como una competencia y están inmersos en lo que se refiere al ser.

Así mismo, dentro de la legislación colombiana se han ideado herramientas a través de leyes y decretos, que apoyan y regulan el funcionamiento y certificación de las competencias laborales. Una de las leyes que se encuentran con relación a este tema, es la Ley 909 de (2004) emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, por la cual se expiden las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Adicionalmente, en el Decreto 770 de (2005) se determinan funciones y elementos complementarios a los dados por la Ley 909 de (2004) que rigen a entidades públicas. El artículo más destacado es el siguiente:

Artículo 2°. Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por los respectivos organismos o entidades, con sujeción a los que establezca el Gobierno Nacional de acuerdo con los parámetros señalados en el artículo quinto del presente decreto, salvo para aquellos empleos cuyas funciones y requisitos estén señalados en la Constitución Política o en la ley (p. 1).

Finalmente, aunque existen documentos que soportan la importancia de definir correctamente las competencias laborales para la implementación del modelo en las organizaciones, es importante resaltar que hay poca documentación e investigaciones que aborden el tema del uso de los valores como competencias laborales y los efectos que estos tienen en los procesos de gestión humana.

Justificación

Este trabajo parte de la importancia de reconocer el papel del diccionario de competencias dentro del modelo de gestión en una empresa de seguridad documental y de cómo este afecta la consecución de los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto que en la actualidad para las compañías, el tema de las competencias ha cobrado importancia en los diversos procesos de gestión humana, pues desde los textos de Aristóteles y su preocupación por el ser y el conocimiento hasta la actualidad en donde las competencias ya se conciben como cualidades personales e intransferibles que están referidas a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado, siendo así, como un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral y no en otro, según el documento de la (Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias ChileValora, 2010). Se puede decir que las organizaciones deben ser más conscientes de la necesidad que tienen de requerir capital humano cada vez más competente, de acuerdo a las exigencias del mercado, de las otras compañías y de la globalización.

Es por ello que diversos autores como Alles (sf/2010); McClelland et al. (1976); Spencer y Spencer (1993) entre otros, vieron la oportunidad de definir el concepto de competencia y darle utilidad en el ámbito organizacional, en modelos que sean favorables para las personas y la organización. Teniendo en cuenta no solo factores internos, sino también factores externos del ser humano que influyen en su comportamiento y lo llevan a ser más hábil en ciertas tareas que en otras.

De allí que las organizaciones toman el modelo que mejor se ajuste a su organización, algunas conscientes otras no tanto y simplemente se adhieren al modelo que les permita cumplir con los requisitos para el sistema de gestión de calidad con el fin de obtener la certificación y ser más competitiva en el mercado. De esta manera ajustan modelos y competencias, sin el debido análisis y estudio correspondiente, entonces

tenemos modelos de competencias en las organizaciones con conceptos que más que competencias, son valores.

Debido a estos factores, surge la necesidad de realizar una investigación sobre el uso de los valores como competencias en una empresa de servicios de seguridad documental, haciendo partícipes a sujetos involucrados directamente en el tema, para analizar sus posturas frente al uso que se le da al diccionario de competencias y como su definición ha afectado su aplicación en algunos procesos. Teniendo en cuenta esto, la investigación pretende analizar el diccionario para identificar los valores usados como competencias y sustituirlos por competencias que estén realmente orientadas al objetivo del modelo.

Planteamiento del Problema

Las organizaciones del mundo contemporáneo se han interesado en la implementación de modelos por competencias que permitan gestionar el talento humano de una manera eficiente. Desde la aceptación del concepto de competencia en el mercado laboral se entendió que debía abordarse al ser humano teniendo en cuenta todas sus particularidades. Según el SENA (2010), el ser hace referencia a los principios éticos y valores aprehendidos, el hacer a través de las experiencias vividas y el saber que está relacionado con los conocimientos y las habilidades.

Es evidente que los modelos de competencias en las compañías deben estar definidos de acuerdo no solo a la naturaleza de la misma, sino a las condiciones de sus funcionarios, ya que de estas depende que todos los procesos que se desarrollen desde las áreas de gestión humana sean generadores de cambios positivos para los empleados y las organizaciones en general.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera importante revisar cuales son las competencias que se tienen como base para los procesos de gestión humana en una empresa de servicios de seguridad documental cuyo objetivo principal es proveer

servicios de administración y custodia de procesos de información con altos estándares de calidad y seguridad. El objeto social de la compañía la obliga a mantenerse a la vanguardia en lo que a tecnología, seguridad y talento humano se refiere. Estos aspectos son claves para la compañía, sin embargo, el área de talento humano ha cobrado en los últimos años el mayor protagonismo para la consecución de los objetivos, puesto que se ha requerido de personal altamente calificado, para asegurar a los clientes la calidad en la prestación de los servicios.

Esta es quizá la razón más importante por la que la compañía percibió la necesidad de adelantar un proceso de certificación de calidad al interior de la misma, que contribuyera a fortalecer los servicios que se ofrecen para buscar perfeccionar la selección y capacitación del personal, que esté alineado hacia el cumplimiento de estos objetivos y así mismo, obtener un referente técnico que asegurara la mayor cantidad de beneficios tanto a la compañía como a los colaboradores. Con este propósito se desarrolló en el año 2012 el diseño y la implementación gradual del Modelo de Gestión por Competencias al interior de la compañía.

En la actualidad todos los procesos están directa e indirectamente relacionados con el modelo de competencias instaurado en el 2012 y en la aplicación del mismo se han encontrado valores como competencias. Siendo este modelo de competencias transversal a toda la organización, cobra gran importancia la gestión que se desarrolla en el área de talento humano ya que en su gran mayoría, existen procesos que se ven influenciados por la aplicación del diccionario de competencias, desde la selección, pasando por el desarrollo, la evaluación y la compensación del personal.

Se plantea que esta investigación nos llevará a realizar un análisis del diccionario de competencias, en la que se adecuen las competencias acordes con el modelo y las necesidades de la compañía de seguridad documental. De acuerdo con esto, surge la siguiente pregunta como guía para el desarrollo de nuestro estudio.

Pregunta problema

¿Cuál es el uso que se le da a los valores en el diccionario de competencias de una organización de servicios de seguridad documental?.

Objetivos

Objetivo general.

Analizar el diccionario de competencias implementado en la organización de Servicios de Seguridad Documental, para identificar el modo de uso de valores en el mismo y lograr realizar una propuesta de mejora.

Objetivos específicos

- Definir qué valores se toman como competencias en el diccionario de la organización de servicios de seguridad documental.
- Analizar los indicadores comportamentales que componen los valores hallados en el diccionario de competencias en la organización de servicios de seguridad documental.
- Identificar cómo los valores están siendo utilizados en los procesos de gestión Humana en la organización de servicios de seguridad documental.
- Proponer competencias que sustituyan los valores incluidos en el diccionario de competencias según los indicadores conductuales ya definidos en este.

Marco Conceptual

Entendiendo el foco de atención de esta investigación, el uso de los valores en el Diccionario de Competencias de la compañía de Servicios de Seguridad Documental, se debe profundizar en las bases teóricas del modelo y para ello es importante explorar los conceptos de competencia y valor.

Competencia

Siendo el concepto de competencia, uno de los ejes transversales de nuestra investigación, consideramos importante conocer el origen y transformación del mismo, de manera que podamos establecer como ha llegado a convertirse en aspecto fundamental de la gestión del talento humano al interior de las organizaciones a nivel mundial.

Para remontarnos al origen mismo del concepto de competencia, Corominas (1987) afirma que proviene del término en latín *Competere*, que en español cobra sentido en dos verbos “competeter” y “competir”, “Competeter” significa después del siglo XV; “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “Competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”.

Posteriormente encontramos las disertaciones de Sergio Tobón (2010) quien afirma que las competencias tuvieron su origen en la antigua Grecia, donde los pensadores analizaban integralmente al ser y el abordaban el conocimiento de sus problemáticas en contextos diversos.

Así mismo, Tobón (2010) expone de manera amplia las contribuciones que hicieron diversas disciplinas a la construcción del concepto de competencia. Una de ellas es la lingüística, que en cabeza de su más grande exponente Noam Chomsky quien es considerado el padre de la lingüística moderna, consideró la condición específica que tienen los seres humanos de apropiarse del lenguaje y utilizarlo para comunicar mensajes en contextos diversos.

Por otra parte Trujillo (2009), menciona que el concepto de competencia surge de la reinterpretación que se hace de la competencia lingüística en Chomsky, a partir del debate al interior de la psicología cognitiva (Piaget-Vigotski) y los aportes de la antropología y la etnografía (MeadHymes) (Bustamante, 2003; Barrón, 2000; Granés, 2001). Sin embargo, este concepto de competencia obedece también a las exigencias de un discurso neoliberal y globalizador cuya concepción de la educación se estructura a partir de la reiteración acrítica de nociones confusas e imprecisas de “calidad”, “eficiencia”, “eficacia”, “innovación”, “actualización”, “saber conocer”, “saber hacer”, “saber ser”, entre otras”.

Para Trujillo (2009) los gobiernos de América Latina y sus políticas públicas de educación han jugado un papel fundamental en la aceptación y aplicación del concepto de competencia en los escenarios inicialmente pedagógicos y posteriormente empresariales lo que lo lleva a deducir que las competencias tienen relación directa con el saber hacer en contexto. De esta manera, ser competente no es poseer un conocimiento, es utilizarlo de manera adecuada o flexible en nuevas situaciones o contextos.

Actualmente, se cuenta con múltiples definiciones del término. Una de ellas está relacionada con los postulados de Vásquez (2006) en los que plantea que las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que forman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

Así mismo, García (2010) afirma que si bien existe el concepto de competencias, existe dificultad para conceptualizarlas con precisión, ya que entran a considerarse cualidades, capacidades genéricas en los ámbitos cognitivo, personal, interpersonal, de gestión del conocimiento y finalmente ético. Lo anterior soporta la importancia de definir las de tal manera que permitan la correcta aplicación del modelo por competencias.

De la misma manera, Hager, Holland y Becket (2009) mencionan al respecto:

Capacidad es un término ampliamente usado para designar “Un rango de cualidades (qualities) y capacidades (capacities) que son consideradas crecientemente como importantes para la educación superior.” Incluye habilidades de pensamiento (razonamiento lógico y analítico, solución de problemas, curiosidad intelectual), habilidades de comunicación efectiva, trabajo e equipo, y capacidades para identificar, acceder y gestionar el conocimiento y la información; Atributos personales como la imaginación, la creatividad y el rigor intelectual y valores como la Ética (Deontología Profesional) persistencia, tolerancia e integridad. Esta colección de cualidades y capacidades tan diversas se diferencia del conocimiento profesional específico y las habilidades técnicas tradicionalmente asociadas con la educación superior (p. 3).

Por otro lado, Rodríguez (2007) afirma que las definiciones de competencias aceptadas hasta hoy abarcan los siguientes aspectos:

- Conocimientos generales y específicos (saberes)
- La capacidad de internalizar conocimientos (saber-conocer)
- Destrezas técnicas y procedimientos (saber-hacer)
- Desarrollo de actitudes (saber-ser)
- Competencias sociales (saber-convivir). (p.155)

Esta concepción general presenta las competencias referidas al saber, al saber hacer, al ser y al convivir, entre otras.

Sin embargo así como existen definiciones con similitudes en sus percepciones, existen también grandes diferencias en la manera como se aborda el estudio y se conceptualizan las competencias. Mertens (1996 citado por García, 2010) da una clasificación de 5 tipos de competencias según su alcance y nivel de abstracción como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de las competencias según su alcance y nivel de abstracción

Clasificación de las competencias según su alcance y nivel de abstracción	
Tipología de Competencias	Caracterización
Competencias Instrumentales	Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales como la comunicación oral, escrita, lectura, cálculo que normalmente se adquieren en la formación general, básica, obligatoria enfocadas a la comprensión y resolución de los problemas cotidianos y permiten, posteriormente el ingreso al trabajo
Competencias Transversales	Se relaciona con capacidades, atributos, actuaciones y actitudes amplias, transversales a distintos ámbitos profesionales. Como el trabajo en equipo y habilidad para negociar
Competencias Académicas	Competencias directamente vinculadas al trabajo disciplinario de orden superior, las cuales requieren un desarrollo más complejo de pensamiento que el que supone un saber específico como el pensamiento matemático, físico, histórico.
Competencias Específicas	Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y las competencias específicas de una determinada área de estudio como la manipulación de maquinaria especializada.
Meta - Competencias	Son competencias genéricas, de alto nivel y alto componente cognitivo, que comprende a otras competencias y que parecen favorecerlas, mejorarlas o facilitar la adquisición de nuevas competencias como la auto evaluación, creatividad y el auto desarrollo

Fuente. García San Pedro, M.J. (2010) *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. España, p. 44

Otra mirada es la ofrecida por Spencer y Spencer (1993) quienes agrupan las competencias en 6 grupos: las de logro y acción, que se enfocan en el logro de tareas; las de ayuda y servicio, involucradas con la finalidad de satisfacer las necesidades de un tercero; las de impacto e influencia, que subyacen del individuo debido al efecto que

tiene sobre los demás; las gerenciales, que están enfocadas al desarrollo del equipo de trabajo, dirigir y mejorar la cooperación; las cognitivas, dirigidas al entendimiento de situaciones, problemas y oportunidades; y las competencias de efectividad personal, que son las que manifiestan aspectos referentes a la madurez y relación que se tiene con un equipo y el trabajo.

Otro postulado, es el de García (2010) quien afirma que la naturaleza de las competencias permite conocer los fundamentos en los que se basa el perfil profesional de una ocupación, por lo tanto la definición de un perfil de competencias para un cargo específico se ve ligado a la realidad y a las necesidades del cargo y de la empresa que lo requiera y a los valores que engendra ésta relación. Lo anterior implica que la selección o definición de las competencias como se ve en la Figura. 1, se basa en la manera como se entiende la realidad (metafísica), la forma de conocerla (epistemología) y finalmente las consecuencias éticas de la relación de los aspectos anteriores.

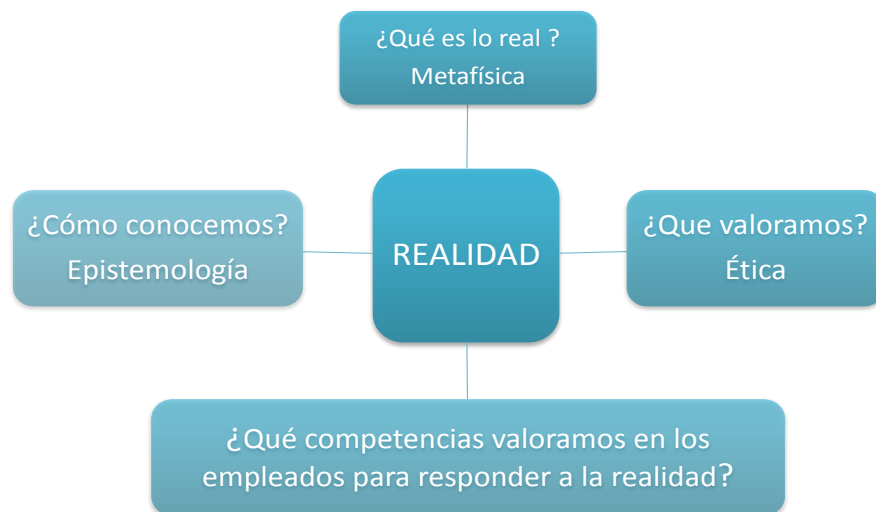


Figura 1. Representación de la relación entre la metafísica, la epistemología, la ética y la antropología. Fuente. García San Pedro, M.J. (2010) *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. España, p. 46

Finalmente, Chávez (2013) señala que existen seis enfoques desde los que se aborda la definición de competencias y que ninguna es mejor que otra, si no que el enfoque debe hacerse desde las políticas y modelo educativo que se tenga, lo que se podría traducir a la plataforma estratégica de una compañía, a saber son:

1. El enfoque de los modelos tradicionales Mertens (1996) que hacen su aproximación desde la naturaleza de las competencias, el conductista, funcional y constructivista.
2. El enfoque holístico Hager, Gongzi y Athanasou (1994) es un concepto en desarrollo que se compone de la crítica y perfeccionamiento de las formas de actuar en un contexto.
3. El enfoque holístico-reflexivo con énfasis en los resultados de Cheetam (1996) integra la introspección sobre la práctica y el ejercicio profesional, además del impacto de la responsabilidad y la motivación personal.
4. El enfoque fenomenográfico-interpretativo de Sandberg (2010) demuestra que la forma en que se concibe el trabajo demarca unos atributos esenciales y finalmente los instaura en una diferente estructura de competencia laboral.
5. El enfoque relacional-interpretativo postulado por Velde (1999) propone un enfoque basado en la interpretación del lugar de trabajo, incluyendo al individuo, su contexto laboral, la situación y su experiencia y como todos estos elementos tienen impacto en el aprendizaje.
6. El enfoque complejo de Tobón (2010) implica abandonar toda pretensión de tener ideas, leyes y formulas simples para comprender y explicar la realidad.

En esta investigación se resalta el primer enfoque, ya que se orienta al modelo tomado por la empresa de Servicios de Seguridad Documental. En este enfoque de los modelos tradicionales, Mertens (1996 citado por García, 2010) estableció tres modelos de aproximación a la naturaleza de las competencias, como lo son: el conductista, el funcional y el constructivista como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Modelos de competencias señalados por Mertens (1996)

Criterios	Conductista	Funcional	Constructivista
Fundamento	Tradición conductista. Modelo norteamericano de los '70 y '80.	Teoría de sistemas sociales, buscando analizar la relación (como diferencia) entre sistema y entorno. Base de normas de competencia inglesas de los '80,	Tradición constructivista. Rechaza el desfase entre construcción de la competencia y la norma por un lado y el desarrollo de estrategias de capacitación.
Punto de Partida	La persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados. Las empresas u organizaciones de alto rendimiento.	Descripción de un resultado que la persona estaría en condiciones de realizar.	Intento de entregar las necesidades del mercado con la dimensión de la persona, sus objetivos y posibilidades.
Énfasis	Desempeño superior	Base de mínimos para el desempeño.	Potencial educativo del ser humano.
definición de competencias	Características de fondo que causan la acción de una persona.	Es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar.	Como una construcción colectiva, se ve como el producto de sucesivos aprendizajes a consecuencia de la interacción entre conocimientos y experiencias previas y aportes personales del trabajador, dentro del entorno organizacional y en el marco de las relaciones humanas en la Empresa.

Fuente. García San Pedro, M.J. (2010) *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. España, p. 48

Según estos modelos, con respecto al análisis funcional, Mertens (1996 citado por García, 2010) señala que toma como punto de partida las relaciones que se dan en las empresas entre factores como resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores para compararlas, posibilitando nuevas vías para la solución de problemas. Por otro lado la concepción conductista afirma que existe poca claridad en la distinción entre competencias mínimas y efectivas. Finalmente se hace referencia al enfoque constructivista, el cual muestra elementos integrados para el ámbito laboral, ya que concibe la competencia como una construcción colectiva y como el producto del aprendizaje y desarrollo integrado.

Adicionalmente, Pucheu (2010) menciona que los anteriores modelos de competencias no son excluyentes y que se interrelacionan entre sí afectando el desempeño de la persona en su trabajo. Es común que estos tres tipos de modelos se apliquen integradamente, buscando acomodarse a las necesidades de distintas unidades o niveles organizacionales. La Figura 2 muestra ejemplos de aplicación y presentación de distintas corrientes en la evaluación de competencias.

Familia	Ámbito de Aplicación	Metodología Preferente	Ejemplo de Productos	
Funcional (Foco en la formalización de procesos)	Procesos estables que requieren formalización	Panel de Expertos	Mapas funcionales con las actividades descritas en términos de Verbo – Objeto – Condición Cambia – el freno – de acuerdo a las normas	
Conductual (foco en factores a la base del rendimiento en sujetos de alto desempeño)	Procesos variables (habilidades sociales y toma de decisiones en roles establecidos)	Entrevista de incidente crítico y Entrevista de eventos conductuales	Identificación de ejemplos de acciones y factores determinantes a la base del desempeño	
			Conocimiento	Modelos y técnicas de liderazgo
			Información	Creencias y valores de su personal
			Habilidades	Control de la ansiedad, abstracción y lenguaje
			Valores y creencias	Cree que puede y considera necesario influir
Construccionista (Consenso organizacional sobre relaciones entre personas, trabajo y entorno)	Procesos o roles emergentes o en cambio	Procesos de desarrollo de equipos	Proceso de diálogo orientado a generar representaciones comunes sobre los objetivos, estándares y relaciones requeridos por la organización.	

Figura 2. Familias de modelos de competencias. Fuente. Pucheu, A. (2010). ¿Cuáles son los valores evaluados en los modelos de competencias conductuales? Análisis de tres diccionarios ocupados en Chile. *Ciencia y Trabajo*, 12(36), p. 297.

Existen varias definiciones de competencia así como grandes diferencias en la manera como se aborda el estudio y se conceptualizan estas, por lo que se debe reconocer que es un modelo que está en constante evolución y por tal razón precisa de un análisis crítico y una reconsideración que permita comprenderlo y usarlo integral y pertinentemente.

Siguiendo con otro de los focos de atención de este trabajo es de gran importancia definir el concepto de valores desde la perspectiva de diferentes autores.

Los Valores

Para abordar el análisis crítico al uso del concepto de valores en el diccionario del modelo de competencias de la empresa de servicios de seguridad documental es necesario remontarse a conceptos básicos relacionados con la ética, los valores y el conocimiento filosófico del ser humano. Como indica Álvarez (2005) el estudio de la filosofía y de la ética como una de sus principales ramas de estudio dio inicio en la antigua Grecia con Platón quien centró sus obras en la justicia dentro del alma y como el hombre debe ser objeto de un desarrollo completo de su personalidad, con el fin de alcanzar una armonía en su vida.

Tal como lo menciona Fabelo (2004) a lo largo de la historia del pensamiento filosófico se ha intentado explicar la naturaleza de los valores humanos, menciona que los valores son el resultado de las leyes naturales. Esta concepción de los valores tuvo un amplio despliegue a partir del renacimiento, vinculada a la visión optimista y la fe en la razón propias de la modernidad temprana. El hombre mismo es asumido como un ser natural, una parte más de la naturaleza. Los propios y verdaderos intereses humanos coinciden con las leyes naturales. Si en ocasiones los hombres no actúan acorde a ellas se debe a su desconocimiento. En definitiva la ilustración debe conducir a la solución de todos los problemas sociales y abrir la posibilidad del establecimiento de un contrato social, como resultado del cual se erige el estado y se definen las normativas y leyes de

convivencia que han de garantizar la realización de los intereses naturales de todos los hombres y la consolidación de los valores a ellos asociados.

Es así como se puede establecer que los valores son inherentes al ser humano y que van de la mano con sus propios intereses de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve, si bien un individuo, aunque es autónomo en la toma de decisiones frente a sus actos, siempre estará regido por unas normas y leyes acordes con el lugar en el que se encuentre. Así como la posibilidad de conocer que está bien y que está mal, se debe al conocimiento de las mismas.

En concordancia con lo anterior, Juárez (2003) menciona:

Los valores son herencias sociales transmitidas de una generación a otra como modos estimados de ser y comportarse socialmente. Cuando se habla de ser humano, de persona humana, de ser social, se habla de valores. Los valores son inherentes a la persona, configuran sus ideas, condicionan sus sentimientos y afectan su conducta. Se busca que se vayan interiorizando, es decir, que cada ser humano los haga suyos y actúe con relación a ellos.

Otro gran filósofo que estudió la ética y la moral fue Aristóteles, quien considera que todo ser humano busca la felicidad y está orientado a la realización de su función, la cual solo él puede cumplir. Sin embargo se plantea el gran interrogante sobre cuál es la función propia del hombre. En la edad media la ética asume elementos de las doctrinas clásicas de la felicidad, sin embargo los une a la doctrina cristiana en la cual el fin último de la actuación del ser humano es la caridad y se consigue al vivir del evangelio donde el ser humano alcanza su plenitud y el bien supremo como lo afirma su máximo exponente Santo Tomás de Aquino (Lloyd, 2007).

Teniendo en cuenta el postulado de Aristóteles, la revolución ética en la modernidad estuvo a cargo de Kant, quien rechazó el fundamento en otra cosa que no sea moral ya que si la ética está orientada a la búsqueda de la felicidad, no se puede dictar ninguna norma. Adicionalmente afirma que el utilitarismo no es el único criterio

de corrección de las acciones. En la época contemporánea existen varios análisis sobre el papel de las emociones en el desarrollo de un pensamiento ético apartado del análisis histórico (Aramayano, 2009).

Según el filósofo utilitarista Singer (2009) ésta rama de la filosofía se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, la verdad, la felicidad y el buen vivir, lo cual le aporta identidad al ser humano. Esta identidad que caracteriza a la ética, la define el autor Savater (1992) como el arte de vivir, saber vivir y por lo tanto de diferenciar el bien y el mal.

Si se logra diferenciar esta dicotomía, se contribuye a entender como en la vida de los seres humanos siempre se encuentra latente la posibilidad de hacer el bien o el mal, es allí donde se conjugan diversos criterios que condicionan el actuar de una manera determinada. Como lo han señalado los diferentes autores acerca de la ética, encontramos que en esto están basados los conceptos de apropiación de los valores.

Para adentrarse en el contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional – MEN (2002) en su documento “Guía de Evaluación de Competencias, Ética y Valores” afirma, que más allá de poseer un marco normativo que regule la ética y la moral en una sociedad, es necesario iniciar cambios culturales desde la educación para fomentar comportamientos acordes con el desarrollo de nuestro país. La gran diferencia entre la ética y la moral radica en que la ética tiene una actitud crítica frente a la moral, mientras que en el ámbito moral se ponen en práctica los criterios aportados por la ética. Ésta comprensión nos lleva a establecer la coherencia entre lo que consideramos valioso y lo que denominamos una conducta correcta, llegando así al concepto de valores.

Como se menciona Savater (1998):

Los valores surgen como resultado a algo que debería funcionar y no funciona, menciona además, la ética es una práctica individual, intransferible e íntima a la que no se puede renunciar... Es el espacio personal en el que no existe castigo, sanción u obligación... Cada cual decide lo que quiere y lo que no quiere según su

convicción... Aun en el caso en que una persona trabaje en una empresa con una práctica ética excelente, se encontrará en situaciones en las cuales debe tomar decisiones bajo su entera discrecionalidad, sopesando los intereses de la empresa ante todo, pero guiándose en su propia moral (p. 65).

Entendiendo las palabras de Savater (1998) los valores van más allá de la realización de una labor dentro de una compañía y que estos no pueden ser incluidos en un estándar de medición.

Parafraseando a Jiménez (2010) para la cultura organizacional en una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos. Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado.

El concepto de “Ser organizacional” es encontrado en los modelos de competencias donde también se plantea el concepto de valores. Por esta razón, Alles (sf.) afirma en su artículo “*Valores y Competencias. Dos enfoques*”, que se deben tomar los valores de una organización como instrumentos prácticos y conectados con la estructura y gestión organizacional de la empresa. Adicionalmente, afirma que se deben tomar en cuenta los valores desde el ingreso a la organización, la evaluación y su desarrollo. Y que debe existir una conexión entre el enfoque de valores y el enfoque de competencias en las organizaciones. Para ello, Alles (sf) proporciona dos opciones en las cuales se pueden manejar los dos enfoques:

- Opción 1. En esta opción se integran los valores de la organización y las competencias alineados con la plataforma estratégica de la organización, logrando definir el modelo de competencias y simultáneamente incluir los valores, transformándolos finalmente en competencias.

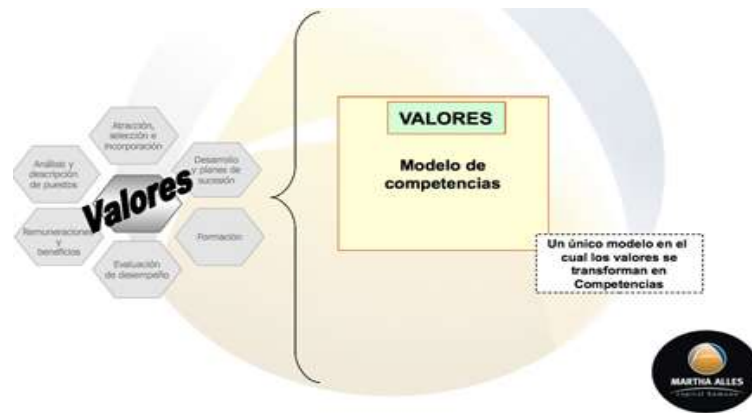


Figura 3. Valores y subsistemas de recursos humanos, opción 1. Fuente. Alles, M. (s/f) Valores y Competencias. Dos enfoques, recuperado de: <http://www.marthaalles.com/lamirada-de-martha-alles-nota.php?n=1&Valores+y+Competencias.+Dos+enfoques>, p.1

- Opción 2. Esta opción presenta un enfoque sistémico en el cual dentro de la organización exista un sistema de valores y un enfoque por competencias.

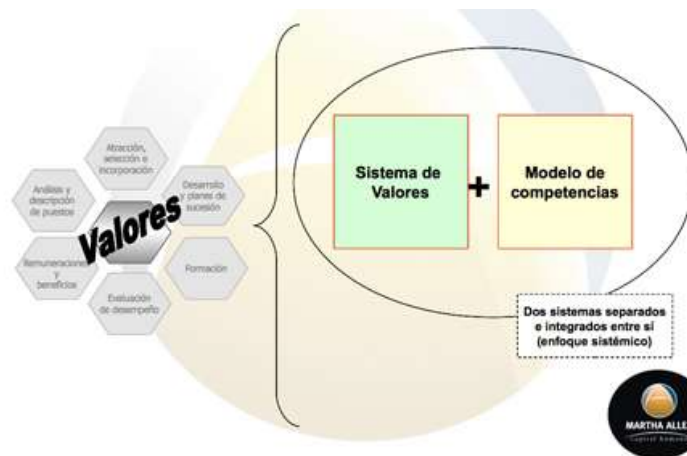


Figura 4. Valores y subsistemas de recursos humanos, opción 2. Fuente. Alles (s/f) Valores y Competencias. Dos enfoques, recuperado de: <http://www.marthaalles.com/lamirada-de-martha-alles-nota.php?n=1&Valores+y+Competencias.+Dos+enfoques>, p. 1

Según Alles (sf) cualquiera de las dos opciones se puede presentar. Sin embargo, es necesario que los valores hagan parte de los diferentes subsistemas de la organización y sean integrados a diversos procesos como son: los procesos de selección, la

adecuación Persona – Puesto, la evaluación del desempeño de los colaboradores y el desarrollo.

Finalmente, afirma que en caso de que los valores no sean tomados en cuenta dentro de los subsistemas, no podrían ser llevados a la práctica organizacional. Lo cual sería inconveniente para la organización en la medida en que no habría una alineación con la plataforma estratégica, lo que dificultaría la consecución de los objetivos.

Si bien Alles (sf) reconoce dos opciones para la integración de los valores dentro del enfoque de competencias, cabe resaltar la importancia que estos tienen dentro de los procesos y plataforma estratégica de la organización, por ello se deben realizar por un lado, modelos de competencias ajustados a cada estrategia de negocio y de ésta manera adecuar los procesos para que cuenten con las competencias organizacionales, específicas y operativas propias de cada perfil y ajustar un sistema de valores que genere en los colaboradores un sentido de responsabilidad social en la compañía.

Como menciona Jiménez (2000) si bien es cierto que, actualmente las empresas más admiradas, más competitivas y con más capacidad de supervivencia son aquellas que se han comprendido a sí mismas muchas veces desde su propio origen, deben entender que la clave de su éxito consiste en generar una visión y unos valores duraderos. Lo importante de las compañías para estar inmersos en el mundo de los negocios, tiene que ver con: Tener unos valores claros y compartidos por una mayoría, tener una estructura gerencial sana, generar ilusión y compromiso con el proyecto, aflorar lo mejor de cada miembro del equipo, desarrollar competencias clave para el negocio, innovar y leer las señales externas del mercado. Gestionar personas supone identificar adecuadamente los valores que necesitamos en función del propósito de la empresa y su estrategia de negocio. Supone también clarificar las competencias que se requieren para el éxito.

Es así como nuestro análisis se orienta a percibir estos valores que vinculados al diccionario de competencias, no solo afectan la evaluación de los colaboradores, sino que influyen en su desempeño y la consecución de los objetivos de la organización.

Diccionario de Competencias

El modelo de gestión por competencias posee tres características principales la primera es alinear la estrategia del departamento de Gestión Humana con la Estrategia de la organización, la segunda buscar una adecuación entre la persona y su puesto de trabajo y la tercera, es poder integrar el todos los procesos de gestión humana dentro del modelo logrando así un engranaje total en la organización. Es por esto que el principal objetivo del modelo de Gestión por competencias recae en buscar la adaptación entre la organización y sus trabajadores con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

El modelo de gestión por competencias inicia en la definición del diccionario de competencias el cual se adecua de acuerdo a las estrategias y los objetivos de la organización, ya que corresponde a un proceso de reorganización en la estructura de dirección del área de Gestión Humana en las organizaciones para responder a los desafíos y dinamismo del entorno empresarial. Es así como el diccionario es eje fundamental del modelo de competencias puesto que es un nuevo aporte para la aplicación de modelos de gestión dirigido a lograr la armonización entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de los trabajadores, como lo resalta Alles (2006), las organizaciones definen diccionarios en los cuales se describe las competencias que se desean ver y desarrollar en los trabajadores, y que estén orientadas a lograr sus objetivos.

Dentro del proceso de definición de las competencias se encuentra la definición de los indicadores comportamentales los cuales determinan en términos de conductas específicas, que es lo que se espera de cada persona en su puesto de trabajo según el nivel de competencias. Como lo explica Saracho (2005), los indicadores conductuales deben ser graduales es decir que deben mostrar aquellos comportamientos y desarrollo

que cada persona evidencia según su desempeño, de allí que las competencias dependen de las conductas descritas para cada competencia y los indicadores comportamentales detallan que es lo que hace cada trabajador y como la hace.

En consecuencia, una vez los indicadores son desarrollados siguiendo los aspectos anteriores, se puede decir que sirven para determinar de forma objetiva los resultados de una gestión y valorar el desempeño de un sujeto u organización y esto se puede mediante, las escalas antes elaboradas por la organización o entidad.

Así mismo, en las organizaciones se pueden encontrar indicadores cualitativos, los cuales arrojan información sobre las acciones que se realizaron, indican si se cumplió o no con el resultado, de una manera eficiente con calidad y eficacia, igualmente se tiene los indicadores cuantitativos, estos generan información sobre el progreso del objetivo a medir, y los datos hacen posible el seguimiento a nivel de gestión, resultados o impacto.

Teniendo en cuenta otro concepto como el del comportamiento, para Piaget (1977), es el conjunto de acciones que los organismos ejercen sobre el medio exterior para modificar algunos de sus estados o para alterar su propia situación con relación a aquel". Así mismo, encontramos otras definiciones dadas por diferentes autores como Pavlov (1989), quien menciona que el comportamiento de un sujeto se refiere a los refuerzos o a los condicionamientos que se tiene en el medio para incrementar o bajar dicha conducta, esta reacción puede ser positiva o negativa.

De acuerdo con los conceptos anteriores, se puede decir que un indicador comportamental es un conjunto de conductas relacionadas con situaciones específicas que conllevan a que verificar si se está cumpliendo o desarrollando las competencias necesarias para el cargo en determinada organización. Igualmente, un indicador comportamental puede evidenciar si los comportamientos están orientados a cumplir con las competencias y objetivos organizacionales. Para el caso de la empresa de seguridad documental, el indicador comportamental, se define como: "una medida en términos de comportamientos que son definibles, observables y medibles que nos permite tener un

parámetro de medición de avance en el cumplimiento de cambios en el comportamiento, refleja los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados en un proceso de desarrollo.” Es decir que los indicadores comportamentales están asociados a las conductas que debe tener el trabajador en relación a las competencias que son exigidas en el cargo que desempeña.

Marco Contextual

La organización Prestadora de Servicios de Seguridad Documental fue creada en el año 2005 y tiene presencia en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga; su misión es administrar eficazmente los procesos de información de diversos clientes y asesorarlos en la toma de decisiones para superar sus expectativas en los servicios ofrecidos. De esta manera se asegura la rentabilidad de los accionistas generando compromiso, excelencia y bienestar en los clientes y en el equipo humano.

En lo relacionado con la infraestructura, la compañía funciona en más de 32.000 mts² de instalaciones que cumplen con todos los estándares impuestos por el Archivo General de la Nación y el ISO 9001 en cuanto al manejo correcto y archivo de documentos. Se encuentran certificados bajo la norma de Seguridad de Información ISO 27001 y pertenecen al Professional Records and Information Services Management PRISM.

La organización prestadora de servicios de seguridad documental, cuenta con un importante número de clientes de diversos sectores de la economía. Para ellos, ésta organización se ha convertido en socio estratégico porque les permite transformar un sistema de almacenamiento en una solución estratégica de administración de información, para crear un entorno competitivo de respuestas claras, descentralizadas e inmediatas.

Hoy en día, la velocidad de los negocios requiere tomar decisiones de manera rápida y eficiente para ser competitivos y perdurar en el tiempo. La empresa de Servicios de Seguridad Documental les ofrece a sus clientes un sistema integral de administración de información que les permite tener acceso inmediato, confiable y veraz a toda la información de sus clientes.

Misión

Brindar a los clientes excelencia en el manejo de documentos y en la administración y la seguridad de sus procesos de información. Enfocándose en

servicios de confidencialidad, disponibilidad inmediata e integridad de la información. Los servicios permiten a los clientes accesibilidad inmediata a la información, disminución de costos, reducción de riesgos, agilidad en la toma de decisiones y protección de la información.

Visión

Ser la empresa número uno en Colombia, con presencia internacional, en administración de procesos basados en información.

Principios Corporativos

Generar Compromiso, Excelencia y Bienestar en el equipo humano y en los clientes, para servir con valores y principios como Eficiencia, Competitividad, Responsabilidad, Seguridad, Confidencialidad, Protección y Respeto, los cuales orientan el proceder de cada una de las acciones.

Talento Humano

Hablando específicamente del área de talento humano la empresa de servicios de seguridad documental consciente de la necesidad de cumplir con la normatividad para certificarse en calidad, durante el año 2011 tomó la decisión de crear un Modelo de Gestión por Competencias, llevó a cabo una revisión en la que se encontró únicamente las descripciones de los cargos en un software denominado Doc Manager. Estas descripciones fueron desarrolladas desde que se creó la compañía y no se habían actualizado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se tomó la iniciativa de modificar estos documentos a lo que la compañía denominó "Descripciones de cargo". Se realizaron varias reuniones entre el Director de Gestión de Calidad y el Jefe de

Desarrollo de la compañía, para determinar este proceso de actualización de cargos y creación de perfiles, con el objetivo de dar paso al tema de competencias laborales.

Una vez creadas las descripciones de cargo, la evaluación de desempeño y el diccionario de competencias con toda la estructura requerida, se inició con el proceso de implementación del Modelo de Competencias en el año 2012.

Marco Metodológico

Basados en el objetivo principal de la tesis, que hace referencia a analizar el Diccionario de Competencias de una organización Prestadora de Servicios de Seguridad documental, con el fin de identificar el uso de valores en el mismo, se determina que se debe realizar una investigación de tipo cualitativo que permita identificar la razón de ser de las competencias establecidas. Referente a la investigación cualitativa Holloway (1997) la define como:

La investigación cualitativa es una forma de investigación social que se centra en la forma de interpretar y dar sentido a sus experiencias y el mundo en el que viven. Una serie de enfoques diferentes existen dentro del marco más amplio de este tipo de investigación, pero la mayoría de estos tienen el mismo objetivo. Para comprender la realidad social de los individuos, grupos y culturas Los investigadores utilizan métodos cualitativos para explorar el comportamiento, perspectivas y experiencias de las personas que estudian la base de la investigación cualitativa radica en el enfoque interpretativo de la realidad social (p. 28).

Diseño

La investigación se abordará desde un enfoque hermenéutico. Según como lo señala Gadamer (1991) la hermenéutica viene del griego *hermçneuin* (interpretar) y significa, en su sentido originario, teoría de la interpretación, la cual no solo hace un esfuerzo en traducir los pensamientos en palabras, sino que además permite al intérprete captar con veracidad lo que se desea transmitir. Este afirma, que no podríamos hablar de un método, sino de la forma de interactuar con el mundo que nos rodea, mediante nuestras experiencias, leemos lo que nos pasa, interpretamos las interacciones con los otros sujetos, analizamos los discursos que a través del dialogo los sujetos nos comparten. Es una relación que existe entre el intérprete, su individualidad con la universalidad, donde interpretar es una interpretación psicológica.

Población

La población a estudiar corresponde a las personas que están directamente relacionadas con la aplicación del modelo de competencias mediante el desarrollo de la evaluación por competencias en la compañía, la cual está compuesta por 130 funcionarios entre los cuales se encuentran gerentes, directores, líderes, jefes, coordinadores y supervisores de área.

Muestra.

Se realizó mediante un muestreo intencional o selectivo, según el cual como lo afirman Bonilla y Rodríguez (2005) el investigador determina configurar una muestra de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar.

Por las razones expuestas, nuestro muestreo intencional está enfocado a cinco trabajadores de la compañía, quienes hacen parte activa en la implementación de los procesos del modelo de competencias y que han contribuido de manera experiencial con la aplicación del mismo. La muestra poblacional corresponde a los cargos enmarcados en color rojo en la figura 5.

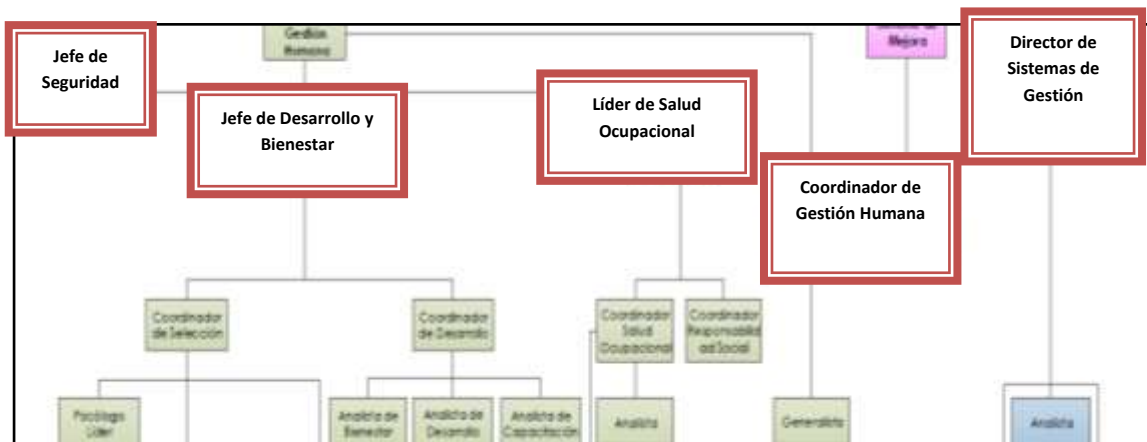


Figura 5. Organigrama del Departamento de Gestión Humana. Adaptado de la Plataforma estratégica de la organización prestadora de Servicios de Seguridad Documental.

Estrategia metodológica

Instrumentos

Los instrumentos que se tendrán en cuenta para el proceso investigativo, al igual que los procedimientos y estrategias a utilizar, se centran en la entrevista semiestructurada (ver Apéndice A, Apéndice B) y el análisis de discurso (ver Apéndice C).

Teniendo en cuenta, el objetivo de la investigación, se usó como estrategia de recolección de información la entrevista semiestructurada la cual usa el diálogo como un método que suministra información para un análisis e interpretación que genere aportes a la investigación. Según Martínez (2006) desde la entrevista semiestructurada se abordan todos los contextos verbales y no verbales como: señas, símbolos, descubrir la forma de actuar, orientar hacia una perspectiva, se puede evidenciar la intención de una proposición, crear criterios y obtener juicios. Un punto de gran importancia es que el contexto verbal permite generar interés en el interlocutor, previene una falsificación en los sujetos o procesos ya que es de manera personal, reduce los formalismos haciendo que la persona se sienta más cómoda y finalmente en cada una de estas interacciones también es posible decidir la amplitud con que debe plantearse el problema, si una pregunta debe dejarse abierta o cerrada y hasta qué punto resulta conveniente insinuar una solución o respuesta. Así mismo se utilizará el análisis de discurso al cual se refiere Schiffrrin (1994) así:

El análisis del discurso es ampliamente reconocido no solo como uno de los demás gran alcance, sino también como uno de los menos bien definidos, en las áreas lingüísticas. Una razón para esto es que el discurso a menudo ha sido definido de dos maneras diferentes: como una unidad de lenguaje que es mayor que la frase, y como el uso del lenguaje. Considerando que la primera definición se centra la atención sobre todo en las regularidades lingüísticas que caracterizan a los textos, en la última definición se centra la atención sobre todo en las funciones sociales y culturales que subyacen a las formas de hablar. A pesar de estos dos focos diferentes, muchos de los que analizar el discurso deben combinar los dos aspectos, el análisis de cómo las regularidades lingüísticas que se encuentran en las formas de

habla están obligadas no sólo por las estructuras y los patrones inherentes a la lengua, sino también por los significados sociales y culturales que enmarcan la producción e interpretación de mensajes (p. 79).

Procedimiento

Fase I. De alistamiento.

En esta primera fase de muestreo, se contactaron intencionalmente empleados de nivel medio y alto que de alguna manera aplican en algunos de sus procesos el modelo de gestión por competencias que proporcionaran la mayor cantidad de información.

Fase II. Aplicación del instrumento.

La entrevista se realiza a dos jefes de área, un líder, un coordinador y un director, (ver Apéndice B) los cuales les corresponde utilizar el diccionario de competencias al momento de crear un perfil de cargo, de evaluar a los colaboradores de su equipo de trabajo y/o de crear objetivos e indicadores para sus respectivas áreas, pues esto los vincula directamente en procesos del Modelo de Gestión por Competencias. Los cargos objeto de la entrevista son:

Jefe de Desarrollo y Bienestar.

Líder de Salud Ocupacional.

Jefe de Seguridad.

Coordinador de Gestión Humana.

Director de Sistemas de Gestión.

Con la entrevista se pretende conocer la percepción que tiene los sujetos sobre el concepto de valor y competencia, y como estos influyen en la consecución y logro de

los objetivos organizacionales. Adicionalmente, conocer el punto de vista de algunos funcionarios acerca de las competencias descritas en el diccionario.

Fase III. Resultados y análisis.

Por lo anterior, y para desarrollar la investigación, se creará una matriz con los discursos de los entrevistados, de acuerdo a las categorías y se realizará la respectiva interpretación de cada relato (ver Apéndice C).

Resultados

Esta investigación tiene como objetivo analizar el diccionario de competencias implementado en la organización de Servicios de Seguridad Documental, para identificar el modo de uso del concepto de valores en el mismo.

El análisis de los resultados se fundamenta en el análisis de discurso, sustentado en la recolección de información mediante una entrevista semiestructurada, la cual consta de 2 ejes donde fue posible analizar la percepción de los entrevistados ante los conceptos de valores y competencias, y la visión que de estos se tiene dentro del modelo de gestión, donde se usa el diccionario.

De estos dos ejes emergieron tres (3) sub-categorías de análisis que permitieron establecer la influencia existente en los diferentes procesos donde se involucran valores y competencias. De acuerdo a esto se analizaron los dos ejes de la investigación así:

El primer eje de análisis consiste en competencias, con esto se busca indagar sobre los conocimientos que tienen los diferentes empleados de la compañía de servicios de seguridad documental, sobre las competencias, sus clasificaciones, su medición y como estas permiten el cumplimiento de los objetivos misionales.

Teniendo en cuenta esto, y de acuerdo a los relatos de las personas entrevistadas como son los Jefes de Seguridad, Jefe de Desarrollo y Bienestar, Líder en Salud Ocupacional, Coordinador de Gestión Humana y el Director de Sistemas de Gestión, se observan similitudes dentro del concepto de competencias, y se pone de manifiesto la importancia que tienen en el proceso de selección ya que el candidato seleccionado debe contar con las competencias del cargo al que aspira.

De igual manera, se evidencia que las competencias son susceptibles a replanteamientos a través de diferentes estrategias que la empresa implementa; una de

ellas son las capacitaciones en donde se discuten las observaciones y recomendaciones hechas por los entrevistados a saber:

Una competencia son las habilidades que tiene el individuo para desempeñarse en cierta labor, pero obviamente estas habilidades están complementadas con los conocimientos, con la experiencia de la persona y con sus motivaciones, que lo llevan a desempeñarse, pues en un rol determinado...

La competencia mejor dicho es el valor agregado que tú aportas a la organización como tal es eso que lo hace a una más que otra persona...

Las competencias, definidas en el modelo, pues al evaluarlas permiten que se defina un nivel para cada cargo y de esta manera según lo que, lo que tenga el funcionario se envía a capacitar, entonces pues así el funcionario se capacita y va desarrollando y formando no solo esa competencia, sino también como persona.

Estas competencias se llevan a cabo según unos estándares que tiene la organización si digamos hay personas que no cumplen digamos, cierta competencia nosotros hacemos programas capacitación y de incentivación a las personas para darles como la inducción y lo que necesitan para cumplir con estas competencias.

Igualmente, la mayor parte de las personas entrevistadas perciben que las competencias que existen en la organización están establecidas de acuerdo a las funciones que el empleado desempeña y estas se pueden medir de acuerdo a una escala que maneja la compañía, teniendo mayor exigencia de desarrollo los cargos directivos o administrativos de gerencia media y alta. Así mismo en los relatos se percibe, que el cumplimiento de las competencias por parte de los empleados en los diferentes cargos ayuda a cumplir con los objetivos establecidos en la plataforma estratégica de la empresa, tal como lo relatan los entrevistados así:

Las competencias las medimos según los niveles, esta desde el más bajo hasta el más alto, los niveles más bajos son los cargos operativos y los niveles más altos son los cargos directivos y administrativos no... Pues obviamente las competencias a un operador no se le exige mucho, sino a nivel mínimo de

competencia, y a los gerenciales pues ya obviamente se le debe exigir más. Bueno pues de qué manera cumple en nuestra misión y visión, esto básicamente es un complemento..

Así mismo, todos los entrevistados coinciden en que las competencias que la organización tiene definidas son la confidencialidad, la planeación y la innovación, y que estas competencias son desarrolladas de acuerdo al cargo que se desempeña. Esto se evidencia de acuerdo a los relatos de los entrevistados así: *“Las competencias organizacionales de la empresa es planeación, confidencialidad e innovación”*.

Por los anteriores discursos podemos percibir que esta población tiene conceptos sobre las competencias organizacionales, su forma de desarrollo, su medición y su importancia dentro del sistema de gestión por competencias; al cumplir con estas por parte de cada uno de los empleados se contribuye al cumplimiento de los objetivos misionales de la empresa.

Teniendo en cuenta el segundo (2) eje de investigación los valores y las subcategorías que emergen, y a partir de los discursos realizados por los entrevistados se encuentra una polaridad manifestada a través de la percepción de si el sujeto tiene o no un valor y que este es innato en el ser humano como lo manifiestan en sus declaraciones:

Pues para mí los valores es como no sé, es algo natural con lo que nacemos o nos crían absolutamente a todos los seres humanos, no se es algo que uno lo tiene o no lo tiene.

Para mí los valores son, comportamientos que tiene el ser humano, que están ligados mucho a sus creencias, que están ligados a su educación desde la casa y con su aprendizaje, y tiene que ver con la ética y la moral, entonces, digamos que los valores tienden a determinar que comportamientos están bien y que comportamientos están mal, entonces lo llevan a uno a orientarse por la mejor manera de comportarse y de convivir con los demás.

De igual forma, la mayoría de los sujetos entrevistados coinciden en que existen valores que son tomados como competencias lo cual dificulta la medición de estos en una escala estándar, ya que los valores están o no presentes en los seres humanos y no son susceptibles a ser medidos ni mejorados, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados así:

Un valor pues nosotros eh en el modelo tenemos valores mmm y cuando vamos a, a hacer el proceso de evaluación de desempeño nos encontramos que si hay un poco de dificultad porque eh, estos valores que están en el modelo de competencias tienen unos indicadores y están medidos con un porcentaje, entonces siempre nos hemos encontrado como con esa, con esa interrogante de como los evaluamos, pero pues yo lo mediría, no es que una persona tiene, cuenta con un valor o no cuenta con un valor, entonces o si lo tiene o no lo tiene, pero, pero pues es como complicado.

Pues como lo tenemos .. emmm el valor es muy difícil darle una cuantificación. Los valores, pues yo realmente no la puedo evaluar, yo la confidencialidad la observo por medio de comportamientos, pero pues aquí evaluar la confidencialidad en mi equipo no, es muy difícil.

Los valores que he logrado identificar son, responsabilidad, puntualidad compromiso, trabajo en equipo, respeto, también; bueno pues como lo más básico que uno les observa a todas las personas, responsabilidad, compromiso, lealtad, respeto.

Lo que pasa es que se confundieron con también colocar valores, y pues nosotros no caímos en cuenta, entonces ellos también colocaron ahí temas como, como responsabilidad, como compromiso, como mmm confiabilidad, confidencialidad.

Bueno, pues yo sé que hay valores dentro del modelo de competencias y son los que básicamente utilizamos y sé que se evalúan cada año aproximadamente como realmente no sé.

Teniendo en cuenta estos relatos, se analiza que debido a la errada utilización del concepto de valor dentro del modelo de gestión por competencias, los procesos de selección y evaluación se encuentran sesgados. Sin embargo, los entrevistados

reconocen que estos son importantes en el cumplimiento de los objetivos planteados en la plataforma estratégica y son esenciales como parte integral de los empleados.

Los valores definidos en la plataforma estratégica permiten cumplir con los objetivos porque están orientados a, pues a temas de confidencialidad, a temas de compromiso, a temas de responsabilidad, y pues al orientar estos eh, pues al orientarnos con estos valores, entonces nos lleva a que podamos lograr una sinergia y alcanzar cada uno de los objetivos que tiene la empresa.

Bueno, pues estos valores pues según nuestra misión y visión pues básicamente en lo que se ve, como el objetivo de la empresa es administrar la información bien, pues necesitamos personas responsables y leales que sean de mucha lealtad, así es que básicamente como que nos enfocamos que se cumplan lo que está escrito en la misión y la visión que esas personas cumplan con un mínimo de lealtad y responsabilidad hacia la compañía.

Los tenemos alineados no tenemos objetivos de área diferentes que no estén alineados a los objetivos de la compañía.

Consecuente con los anteriores análisis y declaraciones, se concluye que los entrevistados llegan a la misma opinión en relación a que identifican los valores que son usados como competencias, y son conscientes de que esta práctica genera sesgos en los diferentes procesos. Adicionalmente hacen referencia a las diferencias que existen entre los valores y las competencias y así lo corroboran en sus discursos.

Un valor es lo que yo ya mencione, pues un comportamiento que viene en el ser humano ligado a sus creencias, a su educación, también un poco a su cultura y pues a la parte ética y moral y una competencia ya es una habilidad que se desarrolla con él, con el tiempo, es una habilidad que de acuerdo a lo que la persona haya estudiado.

Bueno la diferencia entre un valor y una competencia, pues el valor como te decía al principio es algo con que lo forma a uno desde niño es algo inherente, es algo que se tiene o no se tiene, es respetuoso o no es respetuoso, es leal o no es leal, es responsable o no es responsable, la competencia es algo que uno

adquiere con el conocimiento con el trabajo con el día a día, es algo que forma uno, que lo hace mejor.

Debido a todas las percepciones expresadas, en los dos ejes con las subcategorías que emergen, las competencias y sus niveles de clasificación e influencia en los objetivos misionales y los valores, su medición e influencia dentro de los procesos de selección y dentro de la plataforma estratégica, se infiere que los valores que están siendo usados como competencias dentro del diccionario hacen que se presenten dificultades para realizar de manera objetiva los procesos en el modelo de gestión que tiene la compañía.

Así mismo, los entrevistados mencionan que aunque el modelo de gestión por competencias es bueno, surge la necesidad de realizar cambios como los de sustituir los valores existentes en el diccionario de competencias con el ánimo de que el modelo tenga más solidez y los procesos sean más consistentes y objetivos, como lo manifiestan los entrevistados.

Bueno, púes los cambios que yo haría es por los modelos de competencias en las evaluaciones que yo he podido realizar uno se da cuenta, digamos que los valores que existen ahí no se pueden medir, no es algo objetivo, no es cuantitativo no es algo que uno pueda llegar a medir y pues realmente sería muy bueno cambiarlos por competencias.

Cambios pues, lo único que revisaría sería el tema de valores, cuando se, se diseñó el modelo no tuvimos en cuenta ese tema porque no estaba tan claro ¿mmm?, pero ahora que caigo en cuenta, como mediría un valor, pues si, si me parece que, que debemos como reevaluar ese tema y mirar como quitamos, esos valores que se metieron ahí confundidos con competencias y cambiarlas por verdaderamente competencias que si se puedan medir.

Prácticamente lo único es la revisión de las competencias y los valores como mencionábamos.

Posterior al análisis del discurso realizado a las declaraciones de los diferentes funcionarios en relación con los dos ejes de investigación, fue posible apreciar en los resultados hallados en la investigación contribuyen a inferir que los valores que se usan como competencias en la empresa de Servicios de Seguridad Documental conllevan a tener sesgos y presentar confusiones en los procesos que se realizan al interior del área de gestión humana.

Discusión

A continuación se presenta la discusión que ha surgido de los resultados obtenidos a través del análisis del discurso de las declaraciones hechas por los funcionarios de la empresa de seguridad documental en las entrevistas semiestructuradas realizadas a lo largo del ejercicio investigativo en dos ejes fundamentales. El primero está relacionado con el concepto de competencia y el segundo con el concepto de valores y la respectiva incidencia de cada uno en la utilización del diccionario para la ejecución del modelo de gestión por competencias al interior de la organización de servicios de seguridad documental.

Al iniciar el acercamiento y posterior a la realización de las entrevistas semiestructuradas, se percibió desconocimiento por parte de algunos de los funcionarios entrevistados del modelo de gestión por competencias y de su respectiva aplicación en los procesos de las diferentes áreas de la compañía de seguridad documental, ya sea por el poco tiempo de servicio o porque los cargos no manejan de forma continua los conceptos desarrollados en el modelo.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es el hecho de que los entrevistados coinciden en que la utilización de valores como competencias dentro del modelo implementado al interior de la compañía de seguridad documental ha sesgado el desarrollo de los procesos a diferentes niveles.

Es por esta razón que a la luz de la literatura consultada con relación al tema de competencias y valores en las organizaciones contemporáneas, es posible deducir que aunque las personas conocen los conceptos y los apropian a sus labores cotidianas, no se evidencia en la compañía una relación directa entre las funciones desarrolladas y las competencias organizacionales necesarias para tal fin, en tanto que los valores, como lo afirma Alles (sf). “Están relacionados con instrumentos prácticos y conectados con la estructura y gestión organizacional de la empresa” (p.1). Y las competencias en palabras de Rodríguez (2007) abarcan aspectos como “Conocimientos generales y específicos (saberes), La capacidad de internalizar conocimientos (saber-conocer), Destrezas

técnicas y procedimientos (saber-hacer), Desarrollo de actitudes (saber-ser) y Competencias sociales (saber-convivir)”. (p.155).

Así las cosas, el modelo establecido por la compañía aunque hace referencia a competencias organizacionales necesarias para la selección del personal idóneo para los cargos, en los procesos de evaluación del desempeño presenta dificultades al medir los resultados, puesto que se miden aspectos como confidencialidad entendida aquí como manejo adecuado de la información.

Los funcionarios entrevistados están de acuerdo en que las competencias son necesarias dentro del plan organizacional, y estas se pueden desarrollar con diferentes estrategias de capacitación y se pueden dividir en diferentes niveles, lo que concuerda con lo que menciona Mertens (1996) en su cuadro de división por competencias como las instrumentales, las transversales, y específicas. Sin embargo expresan también la dificultad para capacitar al personal en general en el desarrollo y fortalecimiento de valores.

Adicionalmente, se evidencia en los relatos hechos por los entrevistados que las competencias son y deben ser establecidas de acuerdo al cargo que se vaya a desempeñar, lo que se relaciona con lo que dice García (2010) quien menciona que las competencias se deben basar en el perfil de cada cargo, y es un engranaje dentro de la plataforma estratégica, para cumplir con los objetivos misionales de la organización. Aunque para establecerlas se presenten dificultades, siguiendo con Garcia (2010) quien afirma que “si bien existe el concepto de competencias, existe dificultad para conceptualizarlas con precisión, ya que entran a considerarse cualidades, capacidades genéricas en los ámbitos cognitivo, personal, interpersonal, de gestión del conocimiento y finalmente ético. Es necesario tener en cuenta los aspectos más importantes relacionados con las necesidades específicas del cargo y los objetivos que la organización haya fijado para el mismo.

Teniendo en cuenta el segundo eje del instrumento, relacionado con los valores, los entrevistados al mencionar el concepto de valor, coinciden con lo que afirman autores como Fabelo (2004) donde se refiere a estos como parte inherente al ser humano quien tiene la capacidad de reconocer los actos que están bien o mal, y Fernando Savater (1992) quien en su libro “Ética para Amador” hace mención a los valores como una situación de toma de decisiones absolutamente discrecional en la que se deben sopesar los intereses de la empresa y los intereses personales con el fin de llegar a conclusiones legítimas que redunden en beneficios generales.

También se puede apreciar que varios de los entrevistados coinciden en que los valores deben ser parte de una estructura organizacional, pero estos no se pueden incluir dentro del diccionario como competencias y medirlos con una escala estandarizada. Lo que coincide con lo que indica Alles (2010), quien presenta un enfoque sistémico; haciendo referencia a la existencia de un sistema de valores y un enfoque por competencias al interior de una organización.

De esta manera se pone de manifiesto la necesidad de articular los dos conceptos (Valores y Competencias) en una coexistencia productiva, la cual es reconocida en las declaraciones de varios entrevistados, quienes coinciden en que los valores deben estar condicionados en un subsistema diferente al enfoque por competencias y que cada uno de ellos debe ser alineado a toda la organización puesto que los valores son necesarios para la puesta en marcha de la plataforma estratégica.

En lo que tiene que ver con la definición del concepto de valores y su medición en el modelo en lo que fue posible evidenciar, los entrevistados construyen los conceptos desde las experiencias propias de cada cargo. Así las cosas, el jefe de seguridad es claro al afirmar que los valores son imposibles de medir bajo escalas previamente diseñadas, puesto que para el caso del personal que se encuentra subordinado a él, no es posible establecer escalas de mayor o menor honestidad u honorabilidad.

Para el caso del coordinador de gestión humana la medición de un valor se ha hecho históricamente al interior de la compañía de una manera meramente subjetiva, puesto que el modelo de competencias al tener dentro de su diccionario aspectos a evaluar como confidencialidad, se mide por cumplir el requisito exigido pero sin un objetivo claramente definido.

Tanto el jefe de desarrollo y bienestar como el líder de salud ocupacional hacen referencia a la dificultad presentada al momento de asignar un porcentaje a cada uno de los indicadores de cumplimiento en la evaluación de valores dentro del modelo de gestión por competencias. Esto evidencia claramente las necesidades de sustituir los valores por competencias medibles y evaluables en el modelo.

Aunque el modelo de gestión por competencias y su aplicabilidad ha sido probado por varios años en la compañía de seguridad documental, es evidente que ha desarrollado diversas falencias, por lo anterior y gracias a las declaraciones obtenidas de los entrevistados observamos que una forma de mejorar el modelo es enfocarlo en la plataforma estratégica de la compañía para optimizar su aplicación.

Aquí se evidencia la necesidad de modificar el diccionario e incluir competencias que sustituyan los valores para la institucionalización de un modelo de gestión por competencias acorde con las necesidades actuales de la organización. Como lo menciona Pucheu (2010) quien expone varios modelos como el conductual, el constructorista y el funcional, la compañía está a tiempo de elegir el que mejor se ajuste a sus necesidades.

Al iniciar el acercamiento y posterior a la realización de las entrevistas se percibió el desconocimiento por parte de algunos de los funcionarios entrevistados del modelo de gestión por competencias y de su respectiva aplicación en los procesos de las diferentes áreas de la compañía de seguridad documental, ya sea por el poco tiempo de servicio o porque los cargos no manejan de forma continua los conceptos desarrollados en el modelo.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es el hecho de que los entrevistados coinciden en que la utilización de valores como competencias dentro del modelo implementado al interior de la compañía de seguridad documental ha sesgado el desarrollo de los procesos a diferentes niveles.

Es por esta razón que a la luz de la literatura consultada con relación al tema de competencias y valores en las organizaciones contemporáneas, es posible deducir que aunque las personas conocen los conceptos y los apropian a sus labores cotidianas, no se evidencia en la compañía una relación directa entre las funciones desarrolladas y las competencias organizacionales necesarias para tal fin, en tanto que los valores, como lo afirma Alles (sf). “están relacionados con instrumentos prácticos y conectados con la estructura y gestión organizacional de la empresa” (p.1) .

Igualmente, los entrevistados están de acuerdo que las competencias son necesarias dentro del plan organizacional, y estas se pueden desarrollar con diferentes estrategias de capacitación y se pueden dividir en diferentes niveles, lo que concuerda con lo que menciona Mertens (1996) en su cuadro de división por competencias como las instrumentales, las transversales, y específicas.

Otro tema encontrado en los relatos hechos por los entrevistados es que las competencias son y deber ser establecidas de acuerdo al cargo que se vaya a desempeñar, lo que se relaciona con lo que dice García (2010) quien menciona que las competencias se deben basar en el perfil de cada cargo, y es un engranaje dentro de la plataforma estratégica, para cumplir con los objetivos misionales de la organización.

Teniendo en cuenta el segundo eje, los entrevistados al mencionar el concepto de valores, coinciden con lo que afirman autores como Fabelo (2004) donde se refiere a estos como parte inherentes al ser humano y tiene la capacidad de reconocer los actos que están bien o están mal. Igualmente se hace referencia a Savater (1992) el cual hace mención a los valores en su libro “Ética para Amador”.

También se puede apreciar que los entrevistados coinciden que los valores deben ser parte de una estructura organizacional pero estos no se pueden incluir dentro del diccionario como competencias y medirlos con una escala estándar. Lo que coincide con lo que indica Alles (2010), donde presenta un enfoque sistémico; la existencia de un sistema de valores y un enfoque por competencias. Teniendo en cuenta esto, las personas entrevistadas, concuerdan que los valores son necesarios para la alineación de la plataforma estratégica y deben pertenecer a un subsistema, en cual se apropie los valores organizacionales, los cuales deben ser alineados a cada toda la organización.

Finalmente aunque el modelo de gestión por competencias y su aplicabilidad ha sido probado por varios años en la compañía de seguridad documental, no es posible afirmar que no haya desarrollado falencias, por lo anterior los entrevistados relatan que una forma de mejorar el modelo es enfocarlo en la plataforma estratégica de la compañía para optimizar su aplicación, esto coincide con lo que menciona Pucheu (2010) donde expone varios modelos como el conductual, el constructorista, el funcional, los cuales se pueden acondicionar de acuerdo al modelo de organización que maneje la empresa.

Conclusiones y Propuesta de Mejoramiento

Conclusiones

Como conclusión fundamental de nuestro ejercicio investigativo encontramos que para el diseño inicial y puesta en marcha del modelo de gestión por competencias al interior de la empresa de servicios de seguridad documental, se llevó a cabo un proceso de definición de competencias organizacionales, técnicas y específicas y bajo estos lineamientos se incluyeron valores como la integridad, la responsabilidad, la confidencialidad, y la responsabilidad y auto cuidado, como base fundamental para desarrollar los procesos de gestión humana.

Con base en lo anterior llegamos a una segunda conclusión relacionada con la evidencia de dificultades a la hora de realizar la medición, evaluación y posterior desarrollo de estos valores que son usados como competencias, puesto que como se expuso en varios apartados del marco teórico de ésta investigación, los valores son absolutos, es decir que las personas cuentan con ellos o no y en esta medida no son graduales ni medibles. No es posible considerar los valores como competencias ya que estas últimas difieren de un valor en que sí son medibles y tienen potencial de desarrollo con el tiempo.

En el caso de la empresa de seguridad documental encontramos que las competencias organizacionales se evalúan al momento de realizar el proceso de selección, es decir que el aspirante debe cumplir a cabalidad con éstas. Sin embargo, las competencias funcionales y específicas deben ser desarrolladas con el conocimiento y la experticia adquiridas en el periodo de prueba y las capacitaciones que se le den al trabajador para mejorar su desempeño.

No es posible desconocer que el área de gestión humana es transversal a la organización y por tal razón se encuentra inmersa en todos los procesos. Razón que nos lleva a concluir que en la actualidad se hace necesario definir en el diccionario competencias que estén alineadas al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo de las personas. Una definición de competencias que evidencien los

conocimientos específicos de cada persona; sin dejar de lado los valores que la empresa desea ver reflejados en el trabajador.

Por otro lado, se propone que para los procesos de inducción de los colaboradores se tenga en cuenta la divulgación clara de la misión, la visión y los valores organizacionales, así como también en la inducción específica, dar a conocer por parte del jefe, las competencias del perfil que debe tener y que debe desarrollar para las evaluaciones de desempeño que se le realizan luego del periodo de prueba y anualmente.

Adicionalmente, es importante que todos los colaboradores que vayan a tener que interactuar con el modelo de competencias bien sea para procesos de selección, evaluación y/o desarrollo, se les brinden conocimientos claros acerca del modelo de competencias, el concepto de competencia, sus indicadores y la manera en la que se debe hacer uso en cada proceso.

Para finalizar concluimos que la organización debe articular de manera simultánea un sistema para definir y establecer con claridad los valores en su modelo de gestión por competencias, los cuales deben estar integrados a los procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo sin llegar a condicionar de alguna manera los requerimientos puntuales para cada persona.

Propuesta de Mejoramiento

De acuerdo con los hallazgos encontrados en el diccionario de competencias de la empresa de servicios de seguridad documental, se evidenció que entre las tres competencias organizacionales que están postuladas en el documento del diccionario, la competencia “Confidencialidad” tiene características de ser más un valor que una competencia. Pues según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la Confidencialidad “es una cualidad de confidencial” y confidencial menciona el diccionario “que se hace o se dice en confianza o con seguridad recíproca entre dos o más personas” (pág. 1).

Bulla et al. (2009) definen Confianza como:

La seguridad que se tiene en sí mismo, en otra persona o en alguna cosa. Es la base del éxito personal, profesional y empresarial. El ciudadano confiable ofrece seguridad a los demás por sus virtudes de honestidad y emprendimiento demostradas públicamente (p. 33).

Es así como se evidencia que la confiabilidad más que una competencia es un valor, pues según las definiciones antes mencionadas, es algo que depende en sí del ser humano y solo depende de él que otros tengan la seguridad de otorgarle información, documentos o demás elementos, que si no se les da el manejo adecuado, pueden afectar el bienestar ya sea de una persona o de una compañía. Es allí donde la persona demuestra si se puede confiar en ella o no, sería complicado mencionar que la persona sea en un porcentaje más confiable que otra, tan solo sería un acto de ingratitud el que probaría que esta persona no es confiable en ningún sentido. Teniendo en cuenta esto, es importante indagar más a profundidad en la compañía, si este valor está afectando el modelo de competencias y de qué manera.

Adicionalmente, analizando los indicadores comportamentales que contiene esta “competencia” dentro del modelo, los cuales son:

1. Identifica que documentos son confidenciales y cuales no lo son.
2. Conoce los procedimientos de manejo de la información confidencial.
3. Realiza las actividades cumpliendo los procedimientos y protocolos.
4. Revisa, verifica y garantiza que la información confidencial no sea revelada a personas no autorizadas.

Estos son efectivamente comportamientos observables y fácilmente medibles, sin embargo no se atribuyen adecuadamente a esta competencia, pues tienen que ver más con el manejo de documentos de seguridad que se tienen en la compañía y su adecuado uso depende de los colaboradores que ingresen y tengan acceso a ella.

Por consiguiente, cuando se realizó la entrevista en la compañía a algunos de los funcionarios que tienen relación con el modelo de competencias en sus procesos se percibió desconocimiento del mismo, y en ocasiones dificultades para aplicarlo frente a temas que son inherentes a su rol como líderes de equipos de trabajo.

Para ello se propone modificar la competencia “Confidencialidad”, que en realidad es un valor, por “Manejo de documentos de seguridad”, la cual está más ajustada a los indicadores comportamentales y su connotación es clara. Adicionalmente, es fácil de desarrollar, pues en esta es importante que se entrene a la persona en protocolos de seguridad, procedimientos, uso adecuado de los documentos y prevención de fuga de información, entre otros temas relacionados, lo que permite no solo evaluarla en procesos de Selección, sino también en procesos de evaluación y desarrollarla en procesos de formación.

Teniendo en cuenta el análisis, otra de las competencias que están postuladas en el documento del diccionario, la competencia “Integridad” tiene características de ser más un valor que una competencia. Pues según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Integridad “es una cualidad de íntegro” e íntegro menciona el diccionario “recto, intachable” (pág. 1).

Entendemos por integridad según lo mencionado por el Dr. Cloud (2008) como:

La integridad es el valor de enfrentar las demandas de la realidad. El carácter y la integridad generaran un desempeño todavía mejor en nuestra vida y en la de quienes lideramos. Menciona como integrar nuestro deseo de beneficios a nuestra conducta personal (pág. 6).

Es así como se evidencia que la integridad más que una competencia es un valor, pues según las definiciones antes mencionadas, es algo que depende de cada ser humano cuando se desempeña en una labor u otra o en su vida diaria, si queremos que algo nos salga bien, debemos hacerlo bien, sin fraudes. Es allí donde la persona demuestra si puede ser íntegra o no, sería complicado mencionar que la persona sea en un porcentaje

más íntegra que otra, tan solo con un mínimo acto de falsedad o mentira, la persona dejaría de ser íntegra.

Teniendo en cuenta esto, es importante indagar más a profundidad en la compañía, si este valor está afectando el modelo de competencias y de qué manera. Adicionalmente, analizando los indicadores comportamentales que contiene esta “competencia” dentro del modelo, los cuales son:

1. Identifica e interpreta las políticas de confidencialidad establecidas por la compañía.
2. Realiza su labor cumpliendo con las políticas empresariales. Capacidad de expresar lo que piensa, de ser abierto y honesto en situaciones de trabajo.
3. Respeta la confidencialidad de la información de los clientes y la organización. Capacidad de ser honesto en las relaciones con los clientes y dar un trato equitativo.
4. Certifica un trabajo ético enmarcado en el cumplimiento de las políticas de confidencialidad de la información de los clientes y de la compañía. Habilidad para ser considerado un referente en materia de integridad.

Algunos de estos son efectivamente comportamientos observables y fácilmente medibles, aunque otros como “Capacidad de ser honesto”, “referente en materia de integridad” y “ser abierto y honesto en situaciones de trabajo”, representan características de un valor. Adicionalmente, menciona dentro de sus indicadores las políticas de confidencialidad, lo que quiere decir que estos no se atribuyen adecuadamente a esta competencia, ya que tienen que ver más con el conocimiento de las políticas empresariales y su cumplimiento.

Para ello se propone modificar la competencia “Integridad”, que en realidad es un valor, por “Conocimiento de Políticas Empresariales”, la cual está más ajustada a los indicadores comportamentales, aunque es necesario modificar algunos indicadores que solo hagan referencia al conocimiento y manejo de las políticas.

Por consiguiente, otra de las competencias que tiene características de ser más un valor que una competencia es la “Responsabilidad”. Pues según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Responsabilidad “es una cualidad de responsable” y responsable menciona el diccionario “capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” (pág. 1).

Entendemos por responsabilidad según lo mencionado por Bulla et al. (2009) como:

Como la obligación que tienen las personas de responder por sus actos y de asumir todas sus consecuencias ante sí mismos, ante la ley moral y ante los demás; por tratarse de actos propiamente humanos, los ejecutan con conocimiento y libertad, sabiendo lo que hacen (pág. 36).

Es así como se evidencia que la responsabilidad más que una competencia es un valor, pues según las definiciones antes mencionadas, es algo que depende en sí del ser humano, ya que las consecuencias de los actos que realice bien sean positivas o negativas, pueden traerle beneficios o desventajas. Si la persona realiza un trabajo o una labor por pequeña que sea actuando debidamente, los resultados van a ser positivos y traerán beneficios no solo para él mismo sino también para los demás. Por lo tanto este valor no es posible medirlo porcentualmente, es decir, se es responsable o no se es responsable, porque así sea el más mínimo acto traerá consecuencias.

Teniendo en cuenta esto, es importante indagar más a profundidad en la compañía, si este valor está afectando el modelo de competencias y de qué manera. Adicionalmente, analizando los indicadores comportamentales que contiene esta “competencia” dentro del modelo, los cuales son:

1. Capacidad de cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos, con la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado, sin comprometer el resultado del conjunto.
2. Capacidad para trabajar en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.
3. Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. Capacidad para responder a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.
4. Capacidad para desempeñar sus tareas con dedicación, basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida. Habilidad para actuar con responsabilidad por encima de lo esperado e su nivel o posición.

Estos indicadores conductuales, describen a la responsabilidad como una capacidad y están en su gran mayoría orientados al cumplimiento de tareas con el propósito de alcanzar objetivos. Aunque el último indicador es redundante al mencionar “actuar con responsabilidad”, pues esta última parte del indicador sería circular al evaluar la responsabilidad con actuar con responsabilidad, por lo tanto se deben revisar y adecuar apropiadamente a la competencia que se definiría en este caso si se reemplaza el valor de la responsabilidad.

Para ello se propone modificar la competencia “Responsabilidad”, que en realidad es un valor, por “Cumplimiento de Objetivos”, la cual está más ajustada a los indicadores comportamentales mencionados en el diccionario, ya que se busca con esta competencia según los indicadores, que los colaboradores realicen sus tareas y de esta manera logren cumplir con los objetivos de su cargo, de su área y de la organización.

Por último, otra de las competencias que se evidenció en el análisis es “Responsabilidad y Autocuidado”. Pues anteriormente ya se ha analizado el valor de la responsabilidad y acá tenemos adicionalmente el autocuidado.

El autocuidado según Camacho et al. (2014) es:

Las acciones personales que emprende y realiza cada individuo con el fin de mantener su vida, su salud y su bienestar; y responder de manera constante a sus necesidades en materia de salud (pág. 29).

Según esta definición, el autocuidado más que una competencia o un valor, son acciones que el ser humano desarrolla a través del tiempo con su aprendizaje y lo conllevan a mantenerse constantemente interesado por atender temas relacionado con su bienestar, en este caso su salud, bien sea física o mental.

Teniendo en cuenta esto, es importante indagar más a profundidad en la compañía, si este valor está afectando el modelo de competencias y de qué manera. Adicionalmente, analizando los indicadores comportamentales que contiene esta “competencia” dentro del modelo, los cuales son:

1. Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos, cumpliendo con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza. Así mismo vela por el cuidado de los bienes a cargo.
2. Asume con seriedad su trabajo y obtiene resultados, identifica con claridad tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir su tiempo para desarrollarlas adecuadamente. Es consciente de los peligros a los que esta expuesto en su ambiente de trabajo y se compromete a velar por su seguridad y la de los bienes a cargo.
3. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento de las mismas, el cuidado de los bienes a cargo y su protección personal.
4. Actúa cooperativamente en el desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos. Reformula estrategias y alternativas de solución para el desarrollo de actividades.

Estos indicadores conductuales, presentan confusión al querer evidenciar en los colaboradores el logro de resultados y adicionalmente, el correcto manejo y uso de los implementos de trabajo y los elementos de protección personal. Estos pueden tener cierto grado de autocuidado en el manejo y uso de los elementos de protección personal, logrando evitar accidentes de trabajo y así velar por el bienestar propio y en ocasiones de los demás. Sin embargo, no logran ser claros al evaluar una competencia como tal, lo que los hace más confusos a la hora de exigirle a los colaboradores el cumplimiento y el desarrollo de la misma.

Para ello se propone modificar la competencia “Responsabilidad y Autocuidado”, por dos competencias totalmente separadas como “Logro de Resultados” y “Uso Adecuado de Elementos de Protección Personal”. Adicionalmente, se propone descomponer cada uno de los indicadores conductuales y reestructurarlos de tal manera que se ajusten a cada una de las competencias propuestas y sean claramente observables, medibles y que permitan dar un porcentaje de cumplimiento al momento de evaluarlas.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (s/f). Valores y competencias. Dos enfoques, competencias Buenos Aires, Argentina. *Revista técnica*, [en línea]. Recuperado de: <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=1&Valores+y+Competencias.+Dos+enfoques>.
- Álvarez De Vicencio, M. (2005). *La ética en la función pública, una propuesta para abatir la corrupción institucional en México*. (1ª ed.). Ciudad de México, México: Secretaría de la Función Pública.
- Amaya, J. F. T. (2009). *Formación humanística o formación por competencias: Dilemas de la educación en el contexto actual*. *El Hombre y la Máquina*, (32), 9.
- Aramayano, R. (2009). *Inmanuel Kant, Lecciones de Ética*. Barcelona, España: Crítica.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más Allá del dilema de los métodos. investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Camacho, E. & Vega, C.(2014). *Autocuidado de la Salud*. Publicaciones Iteso. Guadalajara, México.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias, modelos metodológicos para la identificación y construcción de competencias*. Santiago de Chile: RIL Eds.

- Chávez Velarde, J. (2013). *Diseño Curricular en gestión para la sustentabilidad del agua, para el módulo de especialidad de la carrera de ingeniería ambiental en el instituto tecnológico de Ciudad Guzmán*. Tesis de Maestría, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México.
- Cheetam, G. y. (1996). The reflective and competent practitioner; a model of professional competence based approaches. *Journal of european industrial training*. 20(5), 20-30.
- Cloud, H. (2008). *Integridad: Valor para hacer frente a las demandas de la realidad*. Editorial Vida. Miami, Florida.
- Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias ChileValora. (2010, Noviembre). Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales, *Documento de trabajo 3*, 1-29. Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/documento_de_trabajo_chilevalora_n__3_130111.pdf.
- Corominas, J. (1987). *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. Madrid: Gredos, 505.
- Decreto 770 (2005, marzo 17). Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. Bogotá D.C.: Diario Oficial N° 45.855.
- Escobedo, H., & Bulla, R H. (2009). *Rumbo Pymes, Integras y Transparentes- Guía de manejo de herramientas*. Bogotá D.C.: Corporación Transparencia por Colombia.

- Fabelo Corzo, J. F. (2004). *Los valores y sus desafíos actuales*. Colección Insumismos Latinoamericanos. Libros en Red. Recuperado de <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Los%20Valores%20humanos.pdf>
- Gadamer, H. (1991). *La hermenéutica dialógica*, Salamanca, España: Ed. Universidad de Salamanca.
- García San Pedro, M.J. (2010) *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Hager, P., Gonczi, A., & Athanasou, J. (1994). General issues assessment of competence. *Assessment an evaluation in higher education*, 19 (1), 3-16.
- Hager, P., Holland, S., & Beckett, D.(2009). *Enhancing the learning and mployability of graduates: the role of generic skills*. Melbourne: Business/Higher Education Round Table.
- Holloway, I. (1997). *Conceptos básicos para la investigación cualitativa*. Oxford: Blackwell Science.
- Jiménez, A. (2000). *Creando valor a través de las personas*. Una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Jiménez, J. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Ed. Cograf Comunicaciones.
- Juarez, J. (2003). *Primeras Jornadas de Educación en Valores*. Ediciones Paulinas. Caracas, Venezuela. Pág. 258

- Lanuque, A. (2008). *Competencias generales en las organizaciones*. Recuperado de (http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=167).
- Ley 909 (2004, sept 23) Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” Departamento Administrativo de La Función Pública, Bogotá, Diario Oficial N° 45.680.
- Lloyd, G. (2007). *Aristóteles*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. Madrid: Trillas.
- McClelland, D., Atkinson, J., Clark, R., & Lowell, E. (1976). *The Achievement Motive*. New York: Van Nostrand
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral; sistemas, surgimiento y modelos*. Recuperado de <http://www.cinterfor.org.uy/>.
- Ministerio de Educación Nacional- MEN (2002). *Guía de evaluación de competencias ética y valores humanos*, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/proyectos/1737/articles310888_archivo_pdf_etica_valores.pdf.
- P. Pavlov (1989) Classical Conditioning - Theories of learning, A historial Approach, Wadsworth publishing company, Belmon, California inc. Página 6.
- Piaget, J. (1977) El comportamiento, motor de la evolución. Buenos Aires: Nueva Visión. Página 7

- Pucheu, A. (2010). ¿Cuáles son los valores evaluados en los modelos de competencias conductuales? Análisis de tres diccionarios ocupados en Chile. *Ciencia y Trabajo*, 12(36), 293-305
- Real Academia Española de la Lengua. RAE (2010). *Confidencialidad*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=confidencialidad>
- Rodríguez, H. (2007). El Paradigma de las Competencias Hacia la Educación Superior. Universidad Militar Nueva Granada. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 15(1), 145-165.
- Sandberg, J. (2010). Human competence at work. *Academic of management journal*, 43(1), 9-25
- Savater, F. (1992). *Ética para Amador*. Madrid, España. Planeta.
- Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Bogotá: Fundación Social Siglo del Hombre Editores.
- Schiffirin, D. (1994). *Métodos para el discurso*. Oxford: Blackwell.
- Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA. (2010) *Manual del sistema integrado de gestión calidad con calidez versión 01*. Bogotá, Colombia: SENA.
- Singer, P. (2009). *Ética práctica*. Madrid, España: Akal, S.A.
- Spencer. L., & Spencer. M. (1993) *Evaluación de Competencias en el trabajo, Modelos para un desempeño Superior*. New York: John Wiley and Sons Ed.
- Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Torres, E., Marín, L.F., Bustamante, G., Gómez, J.H., & Barrantes, E. (Eds.). (2001). *El concepto de competencia: Una mirada interdisciplinar*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía SOCOLPE.

Vásquez, F. (2006). *Modernas Estrategias para la Enseñanza*. México: Euroméxico.

Velde, J. (1999). An alternative conception of competence implication for vocational education. *Journal of vocational education and training*. 51(3), 335-356.

Apéndices

Apéndice A

Formato de Entrevista

Objetivo

Identificar la percepción de los funcionarios sobre el tema de valores y competencias, y su implicación en los diferentes procesos de la compañía de servicios de seguridad documental.

Entrevista

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente dentro de la organización?

Cuénteme acerca de su trayectoria laboral al interior de la compañía.

¿Cuál es su formación académica?

¿Cuénteme, para usted que son los valores?

¿Cuáles son los valores que ha logrado identificar en las personas con las que trabaja?

¿Cuáles son los valores que requiere el personal que seleccionan para su área?

¿De qué manera los valores definidos en la plataforma estratégica están permitiendo llegar a cumplir con los objetivos de la organización?

¿De qué manera se tienen en cuenta los valores en el modelo por competencias?

¿De qué manera usted mediría un valor?

¿De qué manera definiría el concepto de competencia?

¿De qué manera se mide una competencia?

¿Me puede mencionar cuáles son las competencias organizacionales de la empresa?

¿De qué manera las competencias organizacionales están permitiendo cumplir con la misión y la visión de la organización?

¿Cómo las competencias definidas en el diccionario están contribuyendo al desarrollo de los colaboradores en la organización?

¿Qué tipo de inconvenientes se le han presentado realizando selección por competencias?

¿Para usted cual es la diferencia entre un valor y una competencia?

Durante el proceso de selección, ¿De qué manera mide el compromiso como competencia organizacional?

¿Cómo se evalúa la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

¿Cómo se desarrolla la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Finalmente, ¿Qué cambios realizaría en el modelo por competencias establecido en la organización?

Apéndice B

Trascripción de Entrevistas

Sujeto 1

Entrevistador

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente dentro de la organización?

Sujeto 1.

“Buenas tardes como estas, yo estoy ocupando el cargo de Jefe de Desarrollo y Bienestar en este momento”.

Entrevistador

¿Cuénteme acerca de su trayectoria laboral al interior de la organización?

Sujeto 1

Bueno, yo ingresé el 8 de octubre del año 2012, e ingrese directamente como Jefe de Capacitación, Jefe de Desarrollo en la empresa, y desde allí pues todavía estoy desempeñándome en lo mismo.

Entrevistador

¿Cuál es su formación académica?

Sujeto 1

Mi formación académica es, yo soy Psicóloga y en este momento me encuentro haciendo una especialización en Gestión Humana.

Entrevistador

Cuénteme, ¿para usted que son los valores?

Sujeto 1

Para mi los valores son, comportamientos que tiene el ser humano, que están ligados mucho a sus creencias, que están ligados a su educación desde la casa y con su aprendizaje, y tiene que ver con la ética y la moral, entonces, digamos que los valores tienden a determinar que comportamientos están bien y que comportamientos están mal, entonces lo llevan a uno a orientarse por la mejor manera de comportarse y de convivir con los demás.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que ha logrado identificar en las personas con las que trabaja?

Sujeto 1

Los valores que he logrado identificar son, responsabilidad, eh puntualidad, mmm compromiso, trabajo en equipo, no trabajo en equipo no, eh respeto, respeto también.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que requiere el personal que seleccionan para su área?

Sujeto 1

Eh los valores que requiere el personal, pues es compromiso, responsabilidad y ante todo el respeto.

Entrevistador

¿De qué manera los valores definidos en la plataforma estratégica están permitiendo llegar a cumplir con los objetivos de la organización?

Sujeto 1

Los valores definidos en la plataforma estratégica permiten cumplir con los objetivos porque están orientados a, pues a temas de confidencialidad, a temas de compromiso, a temas de responsabilidad, y pues al orientar estos eh, pues al orientarnos con estos valores, entonces nos lleva a que podamos lograr una sinergia y alcanzar cada uno de los objetivos que tiene la empresa. De esta manera cada una de las áreas cuenta con unos objetivos, los cuales es importante que cumplan pero obviamente alineados con estos valores y alineados con, pues con indicadores de gestión, alineados también pues con temas de competencias, etc.

Entrevistador

¿De qué manera se tienen en cuenta los valores en el modelo por competencias?

Sujeto 1

Bueno, los valores mmm inicialmente cuando se construyó el modelo, mmm se construyo con gente de, pues de la compañía, personas de calidad, del área de calidad, personas de, pues de otras áreas, más que todo jefes de área o directores de área, ellos eh decidieron poner ciertas competencias en el modelo, lo que pasa es que se confundieron con también colocar valores, y pues nosotros no caímos en cuenta, entonces ellos también colocaron ahí temas como, como responsabilidad, como

compromiso, como mmm confiabilidad, confidencialidad, pues están identificados y uno como jefe de área cuando revisa el modelo y lo va, y lo va a desarrollar, va a evaluar a sus colaboradores, pues ahí encuentra estos valores.

Entrevistador

¿De qué manera usted mediría un valor?

Sujeto 1

Un valor pues nosotros eh en el modelo tenemos valores mmm y cuando vamos a, a hacer el proceso de evaluación de desempeño nos encontramos que si hay un poco de dificultad porque eh, estos valores que están en el modelo de competencias tienen unos indicadores y están medidos con un porcentaje, entonces siempre nos hemos encontrado como con esa, con esa interrogante de como los evaluamos, pero pues yo lo mediría, no es que una persona tiene, cuenta con un valor o no cuenta con un valor, entonces o si lo tiene o no lo tiene, pero, pero pues es como complicado.

Entrevistador

¿De qué manera definiría el concepto de competencia?

Sujeto 1

Bueno, una competencia son las eh habilidades que tiene el individuo para desempeñarse en cierta labor, pero obviamente estas habilidades están complementadas con los conocimientos, con la experiencia de la persona y con sus motivaciones, que lo llevan a desempeñarse, pues en un rol determinado.

Entrevistador

¿De qué manera se mide una competencia?

Sujeto 1

Bueno, pues una competencia si es mmm a mi parecer fácil medirla, pues ya que si esta cuenta con unos indicadores, como nuestro modelo y basado en comportamientos que se puedan observar, pues yo diría que si, que así es más fácil medirlas y mmm pues poder determinar cual es el nivel de desarrollo que tiene, o con el que cuenta la persona.

Entrevistador

¿Me puede mencionar cuáles son las competencias organizacionales de la empresa?

Sujeto 1

Las competencias organizacionales de la empresa es planeación, confidencialidad e innovación.

Entrevistador

¿De qué manera las competencias organizacionales están permitiendo cumplir con la misión y la visión de la organización?

Sujeto 1

Mmm estas competencias, pues permiten cumplir con la Misión y la Visión, porque nosotros aquí manejamos archivos documentales y manejamos mucho la parte de seguridad de la información, entonces la idea de la confidencialidad es que las personas muestren esas eh habilidades o tengan esa confianza que uno requiere para poderlas eh poderles entregar ese tipo de documentos porque son documentos de valor, son documentos que los mismos clientes nos dicen que debemos tener mucha confidencialidad en los mismos. Pues la parte de la innovación es porque aquí se tiene que estar innovando constantemente en todo lo que tiene que ver con nuevas tecnologías y la parte de la planeación, pues eh, que es ideal planear las actividades y tener en cuenta que estas logren cumplir los objetivos de nuestro trabajo y los de la organización.

Entrevistador

¿Cómo las competencias definidas en el diccionario están contribuyendo al desarrollo de los colaboradores en la organización?

Sujeto 1

Mmm están competencias, definidas en el modelo, pues al evaluarlas permiten que se defina un nivel para cada cargo y de esta manera según lo que, lo que tenga el funcionario se envía a capacitar, entonces pues así el funcionario se capacita y va desarrollando y formando no solo esa competencia, sino también como persona.

Entrevistador

¿Qué tipo de inconvenientes se le han presentado realizando selección por competencias?

Sujeto 1

Pues la verdad, eh yo no realizo la parte de selección por competencias porque yo soy del área de Desarrollo y Bienestar, pero yo sé que el área de selección si hace selección por competencias, ellos hicieron seminarios para certificarse por competencias, están haciendo entrevista de incidentes críticos, y están haciendo unas evaluaciones 360 para medir competencias cuando el empleado ingresa a la compañía, eso es lo que tengo entendido en este momento.

Entrevistador

¿Para usted cual es la diferencia entre un valor y una competencia?

Sujeto 1

La diferencia entre un valor y una competencia a mi parecer es, un valor es lo que yo ya mencione, pues un comportamiento que viene en el ser humano ligado a sus creencias, a su educación, también un poco a su cultura y pues a la parte ética y moral y una competencia ya es una habilidad que se desarrolla con el, con el tiempo, es una habilidad que de acuerdo a lo que la persona haya estudiado, de acuerdo a lo que la persona eh haya tenido la experiencia en un trabajo, a cierta labor o va a desarrollarlo, y lo puede fortalecer, lo puede fortalecer con formación, lo puede fortalecer con más entrenamiento, pero el valor no se fortalece, el valor ya esta ligado desde muy, viene desde la infancia y yo tengo ligado ese valor a mi vida o no lo tengo, ¿si?, y yo no lo puedo desarrollar.

Entrevistador

Durante el proceso de selección, ¿De qué manera mide la confidencialidad como competencia organizacional?

Sujeto 1

Pues ya te había dicho que yo no tengo conocimiento del proceso de selección, pero mmm no tengo en cuenta como se mide la confidencialidad, no tengo conocimiento.

Entrevistador

¿Cómo se evalúa la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 1

La confidencialidad, pues yo realmente no la puedo evaluar, yo la confidencialidad la observo por medio de comportamientos, comportamientos que ya

vienen eh con un conocimiento previo a la entidad desde la parte de la inducción, ya se les ha dicho, se les ha mencionado que acá los documentos son seguros, que el correo no se puede compartir eh documentos, no se pueden enviar documentos a correos personales, eh adicional a eso pues no pueden llevarse información para la casa, no pueden llevarse documentos para la casa. Aquí hay un tema y es que hay requisa al ingreso, hay requisa a la salida, pero pues aquí evaluar la confidencialidad en mi quipo no, es muy difícil.

Entrevistador

¿Cómo se desarrolla la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 1

La confidencialidad, pues desarrollarla no, no la puedo desarrollar, puedo confiar en una persona por sus comportamientos, lo que me ha demostrado, o no puedo confiar en ella, pero desarrollarla no, yo simplemente verifico como están haciendo su trabajo, verifico que no estén haciendo filtro de información y pues estoy atenta a que ellos también estén recordando constantemente pues que, deben tener cuidado con los documentos, deben tener cuidado con el correo, estoy haciéndoles pues en varios momentos, pues recordándoles ese tema.

Entrevistador

Finalmente, ¿Qué cambios realizaría en el modelo por competencias establecido en la organización?

Sujeto 1

Cambios pues, realmente no realizaría muchos cambios, lo único que revisaría sería el tema de valores, cuando se, se diseño el modelo no tuvimos en cuenta ese tema porque no estaba tan claro ¿mmm?, pero ahora que caigo en cuenta, eh cuando tu me preguntas como mediría un valor, pues si, si me parece que, que debemos como reevaluar ese tema y mirar como eh quitamos esas competencias que se están confundiendo ahí si, que esos valores que se metieron ahí confundidos con competencias y cambiarlas por verdaderamente competencias que si se puedan medir, que si se puedan desarrollar, que si se puedan formar y que si se puedan entrenar, esa sería mi conclusión y mi cambio al modelo.

Sujeto 2.**Entrevistador**

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente dentro de la organización?

Sujeto 2.

Buenos días, señorita Marcela actualmente estoy ocupando el cargo de Líder de Salud Ocupacional.

Entrevistador

¿Cuénteme acerca de su trayectoria laboral al interior de la organización?

Sujeto 2

Llevo básicamente aproximadamente un año, para octubre del año pasado llevo un año y algo más Eeh... ingrese principalmente en la avenida 68 en otra bodega y hace aproximadamente seis meses estoy acá en la bodega de Copad, laborando en Copad.

Entrevistador

¿Cuál es su formación académica?

Sujeto 2

Yo soy Ingeniero Industrial con licencia en Salud Ocupacional

Entrevistador

Cuénteme, ¿para usted que son los valores?

Sujeto 2

Pues para mí los valores es como no se, es algo natural con lo que nacemos o nos crían absolutamente a todos los seres humanos, no se es algo que uno lo tiene o no lo tiene.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que ha logrado identificar en las personas con las que trabaja?

Sujeto 2

Buenos pues como lo más básico que uno les observa a todas las personas responsabilidad, compromiso, lealtad, respeto.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que requiere el personal que seleccionan para su área?

Sujeto 2

Para mi área, los valores que se requieren es básicamente eso, que sean responsables que tengan seguridad, que sean confiables, que sean respetuosos.

Entrevistador

¿De qué manera los valores definidos en la plataforma estratégica están permitiendo llegar a cumplir con los objetivos de la organización?

Sujeto 2

Bueno, pues estos valores, pues según nuestra misión y visión, pues básicamente en lo que se ve, como el objetivo de la empresa es administrar la información bien, pues ósea necesitamos personas responsables y leales que sean de mucha lealtad, así es que básicamente como que nos enfocamos que se cumpla lo que esta escrito en la misión y la visión, que esas personas cumplan con un mínimo de lealtad y responsabilidad hacia la compañía.

Entrevistador

¿De qué manera se tienen en cuenta los valores en el modelo por competencias?

Sujeto 2

Bueno, pues yo sé que hay valores dentro del modelo de competencias y son los que básicamente utilizamos y sé que se evalúan cada año aproximadamente.

Entrevistador

¿De qué manera usted mediría un valor?

Sujeto 2

Pues realmente un valor, yo no lo podría medir, porque como te decía un valor es algo que lo tienes o no lo tienes, no es algo cuantitativo no es algo que se puede medir.

Entrevistador

¿De qué manera definiría el concepto de competencia?

Sujeto 2

El concepto de competencia, la competencia ya es algo como su nombre lo indica, es algo que le genera un valor agregado a la persona como tal, a la personalidad de uno ya para la hora de trabajar, de adquirir una responsabilidad, de

que competencias, la competencia mejor dicho es el valor agregado que tu aportas a la organización como tal, es eso que lo hace a una más que otra persona.

Entrevistador

¿De qué manera se mide una competencia?

Sujeto 2

Las competencias las medimos según los niveles, está desde el más bajo hasta el más alto, los niveles más bajos son los cargos operativos y los niveles más altos son los cargos directivos y administrativos, no... Pues obviamente las competencias a un operador no se le exige mucho, sino a nivel mínimo de competencia, y a los gerenciales pues ya obviamente se le debe exigir más.

Entrevistador

¿Me puede mencionar cuáles son las competencias organizacionales de la empresa?

Sujeto 2

Planeación, confidencialidad e innovación.

Entrevistador

¿De qué manera las competencias organizacionales están permitiendo cumplir con la misión y la visión de la organización?

Sujeto 2

Bueno pues de qué manera cumple en nuestra misión y visión, esto básicamente es un complemento, si leemos nuestra visión es administrar eficazmente los procesos de información, pues como le decía es un complemento de todo, para lograr la buena administración de nuestros procesos, tiene que haber una planeación, confidencialidad y obviamente una innovación por hacer la cosas bien.

Entrevistador

¿Cómo las competencias definidas en el diccionario están contribuyendo al desarrollo de los colaboradores en la organización?

Sujeto 2

Bueno, Eeh..... Estas competencias se llevan a cabo según unos estándares que tiene la organización, si, digamos hay personas que no cumplen digamos, cierta competencia nosotros hacemos programas de capacitación y de incentivación a las

personas para darles como la inducción y lo que necesitan para cumplir con estas competencias.

Entrevistador

¿Qué tipo de inconvenientes se le han presentado realizando selección por competencias?

Sujeto 2

Bueno, pues en los procesos que yo hago, yo como no soy el encargado ya básicamente de seleccionar las personas que trabajan con nosotros, entonces no sabría darle esta información, pero sé que todas las personas que se están contratando están siendo medidas por competencias.

Entrevistador

¿Para usted cual es la diferencia entre un valor y una competencia?

Sujeto 2

Bueno la diferencia entre un valor y una competencia, pues el valor como te decía al principio es algo con que lo forma a uno desde niño es algo inherente, es algo que se tiene o no se tiene, es respetuoso o no es respetuoso, es leal o no es leal, es responsable o no es responsable, la competencia es algo que uno adquiere con el conocimiento con el trabajo con el día a día, es algo que forma uno, que lo hace mejor a las demás personas o no.

Entrevistador

Durante el proceso de selección, ¿De qué manera mide la confidencialidad como competencia organizacional?

Sujeto 2

Bueno pues yo sé que se miden las competencias organizacionales, pero pues a fondo no sé como las miden, no tengo ni idea.

Entrevistador

¿Cómo se evalúa la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 1

Bueno, pues la confidencialidad del equipo que yo lidero básicamente, pues ya es por lo que yo observe no ee.. muchas veces la gente sabe que no puede sacar información de la empresa, Eeh..... no puede enviar correos electrónicos a otros e

inclusive tienen correos corporativos que solo le permiten enviarse dentro de gente de la organización y básicamente así, y ya lo otro que uno mire, que no saquen documentos a personas no, ni nada.

Entrevistador

¿Cómo se desarrolla la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 2

Bueno... pues como desarrollar la confidencialidad, es muy difícil responder esa pregunta, ya que digamos hay políticas de la empresa que ahí ya tendría que ver más ligado con los valores, la política de la empresa le dice a uno que la información es confidenciable y ya eso es parte de uno.. Si uno cumple o no a cabalidad con las políticas de la empresa, con los estándares que nos establecieron para la seguridad de la información.

Entrevistador

Finalmente, ¿Qué cambios realizaría en el modelo por competencias establecido en la organización?

Sujeto 2

Bueno, pues los cambios que yo haría es por los modelos de competencias en las evaluaciones que yo he podido realizar uno se da cuenta, digamos que los valores que existen ahí no se pueden medir, no es algo objetivo, no es cuantitativo no es algo que uno pueda llegar a medir y pues realmente sería muy bueno cambiarlos por competencias.

Sujeto 3.**Entrevistador**

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente dentro de la organización?

Sujeto 3.

Director de Sistemas de Gestión

Entrevistador

¿Cuénteme acerca de su trayectoria laboral al interior de la organización?

Sujeto 3

En el ingreso vengo... de... otra compañía que fue adquirida por esta empresa ahí tuve sustitución patronal en el año 2007 Eeh..... en la otra compañía me desempeñaba como director de Calidad y estuve en varios cargos de director de calidad y estuve encargado de operaciones también, director de operaciones, al ingresar a esta compañía por sustitución patronal ingrese Eeh... .. como encargado únicamente del área de calidad (y ahí estas como..?) Eeh...e ahí fui evolucionando primero me ee fui responsable de todo el sistema de la gestión de calidad bajo la norma iso 9001 y ee...con la evolución que ha tenido la compañía con las demás normas requeridas por el negocio por los clientes entonces se han implementado más sistemas de gestión como el de seguridad de la información bajo 27001 y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo bajo la guía RUC del consejo colombiano de seguridad, por eso entonces el área y el cargo cambio ya no como Director de Calidad sino como Director de Sistemas de Gestión para estar emm como.. Eeh...m pendiente y responsable de que todos los .. Requisitos de las tres normas de los sistemas de gestión que tenemos implementados se cumplan en todos los procesos de la compañía.

Entrevistador

¿Cuál es su formación académica?

Sujeto 3

Yo soy Ingeniero Industrial y tengo diplomados en varios temas relacionados con sistemas de gestión y cursos

Entrevistador

Cuénteme, ¿para usted que son los valores?

Sujeto 3

Los valores son... son Como unos requisitos emm... innatos se puede decir de la persona que debe cumplir emm ósea los valores se pueden clasificar como personales y ... empresariales son los valores que la persona de por si trae ... adquiridos por mmm.. De su formación y otros son los valores que tenga que cumplir con la institución a la que pertenezca.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que ha logrado identificar en las personas con las que trabaja?

Sujeto 3

Son .. los he logrado identificar, pero como tal los he colocado como requisito por los temas que trabajamos en mi área, el principal de todos de todos es la confidencialidad. La confidencialidad porque pues el objeto social de la compañía, tiene que ver mucho con la información que se debe manejar de manera confidencial ósea, tanto interna de la compañía como de los clientes entonces de ahí que todos los procedimientos o todas las normas, instructivos y documentación que se genere en mi área, que se genera precisamente para que sea aplicable por todos los miembros de la compañía, están enfocados a que se cumpla la confidencialidad de cada uno de los procesos, ese es uno confidencialidad Eeh..... el otro valor que veo yo para las personas que laboran en el área es ee.. como ,, no sé si se le puede llamar como valor, el conocimiento, el manejo ... Eeh.... el entendimiento de las normas, una cosa es conocer la norma pero el entender la norma es distinto, es un valor no sé el nombre como lo podemos ver?... entendimiento... ósea el entender el requisito para así mismo poderlo exigir y ... interpretar .. Yo creo que es interpretación de requisitos para poderlos llevar a quien corresponda y pues emm es como el otro valor que veo puntualmente en mi área ... es como la disposición al trabajo y ..el querer ósea el gusto de querer hacer lo que estamos haciendo, nosotros tenemos el conocimiento de toda la compañía si uno no le gusta eso pues esta en el área equivocada, pues no se el nombre de ese valor como tal .. como lo podemos, la verdad que de los valores que yo he identificado mientras yo he estado aquí en la

compañía no he identificado eso.... Es enfocado a la compañía y al proceso en si o al área en la que uno ejerce sus valores, ya el desempeño querer lo que se hace.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que requiere el personal que seleccionan para su área?

Sujeto 3

Esos tres valores ya enfocados al área no más el primero el que ya hablamos, la confidencialidad ... ehhh tengo otro que es el de ..ehhh nosotros tenemos que interactuar mucho con todos los diferentes cargos en la compañía y yo tengo unas personas a cargo que son analistas de sistemas de gestión que por su nivel como analista ehh orgánicamente están por debajo del director o de un gerente, pero por los temas que nosotros trabajamos ósea tienen que liderar esos grupos de trabajo independientemente de que tenga que liderar personas que tengan cargos superiores a ellos, ósea tienen que liderar grupos y liderar reuniones, liderar visitas, tienen que tener el perfil de un manejo de grupos independientemente de los cargos del perfil de las personas a las que tenga que manejar, Eeh... seguidamente ellos tienen que liderar grupos de gerentes, ósea de gerentes de compañías que vienen a visitarnos y Eeh... desenvolvimiento, desenvolverse poder hablar muy bien al grupo, liderar una reunión, emm tiene que tener esa competencia es muy importante para la atención.. no.. no puede ir con un perfil bajito, ahí que es que me voy a reunir con el gerente y entonces al gerente le debo respeto, no porque yo soy el que les estoy colocando los criterios sobre lo que el debe cumplir, es mas nosotros somos aquí en la compañía es como decir el área de control interno, que nosotros tenemos que rendir cuentas a la gerencia general sobre las fallas que tengan los diferentes procesos entonces debe tener ese perfil ético si, es un ético que sepa sobre los procesos, aplicación de procesos y las tomas de las decisiones para mejorar los procesos independientemente de a quien involucra, entonces ese es el otro valor que deben tener las personas del área la ética, la ética como profesional.

Entrevistador

¿De qué manera los valores definidos en la plataforma estratégica están permitiendo llegar a cumplir con los objetivos de la organización?

Sujeto 2

Pues... de qué manera pues ehh al identificar esos valores en las diferentes áreas y en los diferentes procesos, ha permitido identificar objetivos por área por procesos, los objetivos están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, ósea si los tenemos alineados, no tenemos objetivos de área diferentes que no estén alineados a los objetivos de la compañía, nosotros ya hicimos esa labor aquí al interior de la compañía entonces todos los objetivos que tenemos identificados por áreas mmm... por procesos y por planeación estratégica están alineados todos. Es más los indicadores de gestión.. Los indicadores de gestión de todas la áreas están orientados al cumplimiento de los objetivos de procesos y de los objetivos de procesos están orientados a los objetivos del sistema de gestión, y los objetivos de sistemas de gestión están orientados a los objetivos estratégicos.

Entrevistador

¿De qué manera se tienen en cuenta los valores en el modelo por competencias?

Sujeto 3

Los valores en el modelo de competencias los tenemos emm definidos o en cuenta?... El modelo de competencia lo tenemos en cuenta en el proceso de selección emm los valores de alguna forma están identificados en el espacio de las habilidades que debe cumplir y competencias que debe cumplir una persona al ingreso de la compañía y como tal si una requisición no se cuenta con conocimientos o habilidades específicas, entonces en la descripción, en el proceso de selección se basan en los valores identificados en el perfil del cargo y en el proceso ya de seguimiento al personal. Anualmente se hace una .. una calificación de la competencia del desempeño de esa persona basado en esos valores o esas competencias que tenemos identificadas para cada una de las personas de la compañía que los tenemos en los tres niveles no? Los podemos mencionar?...si ... los tenemos a nivel organizacional para todas las personas de la compañía independientemente del área que desempeñe, tenemos unos funcionales que nos aplican dependiendo de la función del área ósea a todas las personas del área y algunos específicos que ya es por el cargo de la persona, en esos tres niveles se califica también en la plataforma con que contamos en la compañía.

Entrevistador

¿De qué manera usted mediría un valor?

Sujeto 3

Pues como lo tenemos... emmm el valor es muy difícil darle una cuantificación, pero pues con la asesoría que implemento la compañía, emm identificamos unos niveles emm en los que se podía medir como un nivel básico del cumplimiento de un valor hasta el nivel máximo en el que se podía cumplir un valor, dependiendo también del perfil de la persona, es emm el nivel de cuantificación del valor debe ir de la mano de que si es un cargo estratégico, táctico u operativo, yo no le puedo calificar a un operativo al mismo nivel de valor que a un estratégico, entonces los cuatro niveles de valoración que tenemos en nuestras competencias están orientadas en esos mismos niveles, puede que un operativo tenga tanta competencia que en algún momento pueda recibir un valor de un nivel táctico casi estratégico, pero pues en esos cuatro niveles toca definirlos, pero definirlos en un nivel 1,2,3 y 4 ósea: no le puedo definir es muy difícil definir un porcentaje es mas fácil como el nivel 1 como el básico y el nivel 4 el máximo de excelencia o 5 si se quisiera llevar una escala mas.

Entrevistador

¿De qué manera definiría el concepto de competencia?

Sujeto 3

Competencia va muy amarrado, va muy ligado al ... a la habilidad y al valor, pero la competencia va... para mí y para la experiencia que tengo en los sistemas de gestión las competencias tienen que tener en cuenta muchos mas aspectos la competencia esta determinada por tres factores que es la educación, la formación, las habilidades y la experiencia entonces esa es la competencia de una persona los cuatro.... los cuatro temas en conjunto para calificar una competencia se tienen que tener en cuenta los cuatro aspectos.

Entrevistador

¿De qué manera se mide una competencia?

Sujeto 3

La competencia la puedo calificar de pronto validando o medir... perdón,

validando cada uno de los cuatro aspectos por separado, entonces tengo que el primero ósea: la educación mínima que se requiera para un cargo como tal y si no se cumple con ese nivel de competencia en educación básico se pueden definir emm... (Como es que se llama?) homologaciones con las otras competencias definidas con los cuatro aspectos es decir si yo no tengo... si yo no cumpla con la competencia de educación, puedo homologar con algo más de formación o con algo más de experiencia entonces la puedo medir individual cada una ósea el cumplimiento de los requisitos mínimos que tengo educación, formación, habilidad y experiencia, pero puedo combinarlas en las homologaciones. Pero las homologaciones las podría hacer solo en, en cumplimiento de educación con experiencia y formación o en formación, pero en formación tampoco es como tan exigible porque la formación, la competencia se la puede crear la persona al interior de la compañía ósea, la formación se la puede dar la compañía como tal si se le pide una formación básica, pero se puede generar también y emm la medición de la competencia puede llegar a dar un resultado de que como no se cumpla del todo para el ingreso, pero para eso existen los planes de formación al interior de la compañía para generar también personal competente al interior.

Entrevistador

¿Me puede mencionar cuáles son las competencias organizacionales de la empresa?

Sujeto 3

Nosotros tenemos tres competencias que son Eeh... la planeación, la confidencialidad e innovación.

Entrevistador

¿De qué manera las competencias organizacionales están permitiendo cumplir con la misión y la visión de la organización?

Sujeto 3

Nosotros... nuestra misión y nuestra visión está enfocada mucho al crecimiento empresarial, pero enfocado a la cobertura que tengamos sobre los clientes, nosotros queremos ser la empresa número uno en el mercado, ehh en el sector que estamos ubicados y para eso para llegar a eso, ser la empresa número uno, nosotros tenemos

que realizar mucha innovación ósea ofrecer cosas nuevas para los clientes, eso es lo que más los atrae, nosotros prácticamente nosotros hacemos desarrollo dirigidos personalizados a cada uno de los clientes entonces para nosotros en todas las áreas es muy importante la innovación es emm personalizado de acuerdo al requerimiento prácticamente funcional y técnico que cada cliente requiera pero como tal no lo tiene que ser solo en la innovación en la parte de tecnología, la innovación puede partir desde el área comercial porque si tenemos un ejecutivo comercial que tiene innovación pues puede permitir desarrollar nuevas ideas al interior de la compañía Planeación es muy importante para todas las empresas... lo que no se planea pues no se alcanza entonces planeación lo colocamos como parte estratégica para que en cabeza de cada uno de los gerentes haya una planeación de cierto líder que esa planeación sea ejecutada por los niveles subalternos ósea: lo estratégico ... estratégico pues ósea realiza la planeación, táctico que es ya los directores ya es como que consolidad como se va a ejecutar la planeación prácticamente los que ejecutan la planeación es la parte operativa ósea todos estamos involucrados en la planeación y la parte de confidencialidad pues es un requisito del objeto social de la compañía porque como mencionaba nosotros eso es lo que vendemos seguridad en la información de los clientes y parte de la seguridad es la confidencialidad de esa información que no sea divulgada a personal no autorizado.

Entrevistador

¿Cómo las competencias definidas en el diccionario están contribuyendo al desarrollo de los colaboradores en la organización?

Sujeto 3

Al desarrollo personal?...si?... Ehhh por lo que mencionaba cuando una persona dentro de sus descripción perfil de cargo emm me pide que tenga formación en alguno de los aspectos y no lo tiene entonces yo lo que hago es incluirlo en un plan de formación hay algunas compañías en la que se llama plan de carrera aquí no lo llamamos así nosotros tenemos un área de formación y desarrollo en donde estas personas evalúan que si las personas no cumplen con la formación requerida para el cargo pues lo incluimos en un plan de formación ee pues eso influye mucho por que pues estamos mejorando el perfil de la persona pues para que lo ... mientras este en

desempeñándose como funcionario de la compañía pero adicionalmente ellos pueden mejorar su perfil pues para poder al interior de la compañía tener ascenso o también mirar si tiene más expectativas por fuera de la compañía.

Entrevistador

¿Qué tipo de inconvenientes se le han presentado realizando selección por competencias?

Sujeto 3

Mmm, de pronto que... que... las personas que realizan el proceso de selección son muy estrictos al cumplimiento de la competencia para el tema de formación estamos en competencias no? Las habilidades las pueden medir fácilmente en un proceso de selección con las diferentes pruebas que realizan emmmm la experiencia también es muy fácil de medir la educación y la formación en una forma pero son muy estrictos cuando yo en un perfil de un cargo preferiblemente formación en uno, dos tres o cinco aspectos si en el proceso de selección no cumple con los cinco aspectos de una vez lo van rechazando entonces lo que ... pienso es que el hecho de no decir en alguna de las formaciones ... en alguno de los aspectos debe ser entendible Eeh... pues que si no lo tiene se lo damos al interior de la compañía entonces han descartado muchos candidatos por no cumplir con los cinco o seis aspectos que están dentro de formación y la idea es que la formación es preferible que tenga esos conocimientos pero si no es uno de los aspectos que las mismas normas dicen que pues si no los trae el candidato pues son los que entran a ser en el desarrollo de personal los planes de formación, entonces sería más bien como comunicarle al solicitante se encuentra dentro de nuestros candidatos pero que en el área de formación usted autoriza que lo incluyamos en un plan usted va si es así pero de entrada in solicitarle al comunicante ellos van descartando personas por formación

Entrevistador

¿Para usted cual es la diferencia entre un valor y una competencia?

Sujeto 3

Bueno, pero quiero complementar algo con el anterior... con la formación entonces son muy estrictos con el nombre de la formación al ... nombre de la carrea

a la educación por decir algo yo tengo ingenieros industriales, administradores de empresas o carreras a fines entonces para ellos es muy difícil uno entrar a decirles que es una carrera a fi entonces me rechazaron un administrador de negocios algo así pero porque no era administrador de empresas o carrera a fin entonces me rechazaron esa persona.... Entonces que hicieron.... Nos toco volver a revisar el perfil del cargo para homologar diciendo carreras a fines como tales, tales, tales, entonces cual es el hecho de colocar carrera a fi si me toco de todas maneras entrar a aclarar.

Hayyy la competencia .. el valor como lo mencionaba es algo que puede ser innato de la persona o que pueda ser requerido para estar en la compañía (el valor) y la competencia es tengo que llegar a cumplir e al interior de la organización a las competencias son medibles dependiendo su desempeño pero el valor es muy difícil medirlo .. el valor es innato ... el valor .. de la compañía también es innato yo no lo podría medir es mas ni siquiera en la planeación estratégica está orientado a medir los valores la planeación estratégica está orientada a medir los objetivos estratégicos no a medir los valores corporativos en cambio las competencias emmm

Entrevistador

Durante el proceso de selección, ¿De qué manera mide la confidencialidad como competencia organizacional?

Sujeto 3

Eses Uno de los aspectos que el área de selección nos mencionaba que le estaba quedando muy difícil medir y, y por eso nos estaban planteando la posibilidad de que replanteáramos las competencias porque parecía o pues que ellos pensaban que habíamos definido valores como competencias entonces es un tema que esta para revisión el próximo año porque pues en este momento necesitamos implementar como tal la plataforma y todos los perfiles de cargo ya a un segundo nivel ya entraríamos a revisar todas las competencias que de acuerdo al diccionario que tenemos definido de pronto desde un inicio identificamos mal las competencias y mezclamos con valores y la verdad que aquí como nos podemos dar cuenta tenemos en este aspecto tenemos como valor confidencialidad y como competencia también lo tenemos, entonces qué es? Yo creo que es un valor porque por eso me mismo la pregunta como lo podemos medir? Como medimos la confidencialidad si apenas una

persona que no esta va a ingresar a la compañía y es algo que a compañía pide que se tenga confidencialidad pues todavía no se lo puedo medir, yo no puedo decir usted guarda confidencialidad o en su casa emmm las compañías donde ha estado trabajando, eso por ese lado cual otro tenemos No se si los otros dos que tenemos como competencias sean valores que es la planeación ese si es competencia y la innovación que también es competencia el único que tenemos del tema es la confidencialidad pero así mismo podemos tener identificados en los de mas niveles de competencias en los funcionales y específicos tenemos valores entonces nos toca hacer la revisión de los tres niveles.

Entrevistador

¿Cómo se evalúa la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 3

Porque nosotros somos los que ..yo lo tengo que valorado ósea lo tengo como lineamiento prácticamente es que mi área la que tiene que dar ejemplo si nosotros somos los que exigimos que los demás cumplan nosotros con mas veras somos los que debemos dar ejemplo que practicamos la confidencialidad y ahí ellos tienen que estrictamente claro que todos los temas que cada una de las personas del área maneja son de estrictamente confidenciales del área ósea que no pueden ser comunicados ósea entre nosotros si, pero a personas fuera del área no por que manejamos en los tres niveles nosotros manejamos información a nivel estratégico nosotros conocemos información que es conocida a nivel gerencial únicamente y no puede salir, no se puede filtrar información porque prácticamente ese nivel es estratégico es donde marca el rumbo de la compañía es donde cualquier fuga de información tanto del negocio como de ses funcionarios o del personal de cualquier decisión que se pueda llegar a tener o a alterar en la compañía nosotros seriamos responsables de eso entonces es donde mas nivel de confidencialidad debemos tener en ... la compañía.

Entrevistador

¿Cómo se desarrolla la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 3

Como la desarrollamos? Pues prácticamente nosotros tenemos ósea: yo tengo distribuidas las funciones en las cuatro personas que tengo ahí dependiendo el nivel

que ellos tienen ellos tienen distribuidas también unas aéreas y una información que ellos manejan, entonces ellos manejan información confidencial de eso cuatro.. pues de los aspectos que tienen asignados cada uno de ellos y manejaban la información una vez que cualquier documento que cualquier Eeh... registro o copia que sea solicitado por las diferentes aéreas es filtrado a través mío ósea todo tengo todo tengo que cumplir con unos lineamientos que tenemos en la compañía que es de seguridad de la información que es que si se va a generar alguna copia o entrega de un documento así sea por correo electrónico tenemos que cumplir con un etiquetado o unas políticas básicas que tenemos en seguridad de la información.

Entrevistador

Finalmente, ¿Qué cambios realizaría en el modelo por competencias establecido en la organización?

Sujeto 3

Que cambiaría? Mmm no prácticamente lo único es la revisión de las competencias y los valores como mencionábamos ahora yo pienso que .. que está bien orientado al modelo con el que contamos y no se de pronto que el proceso de selección no sea tan ajustado a cumplir la competencia como tal pero ehhh el modelo de competencias está enfocado solo a las competencias organizacionales, funcionales y específicas para mí la competencia cómo funcionaba es en los cuatro aspectos educación, formación, habilidades y experiencias yo pienso que el modelo de competencias no está enfocado a los cuatro aspectos está enfocado solo a las habilidades un modelo de competencias debe estar orientado a esos cuatro aspectos.

Sujeto 4.**Entrevistador**

¿Cuál es el cargo que ocupas actualmente en la organización?

Sujeto 4

Coordinador de Gestión Humana.

Entrevistador

Cuénteme acerca de su trayectoria laboral al interior de la compañía.

Sujeto 4

Pues... ingrese el dos de julio de 2013, y pues llevo desempeñando este cargo desde esa fecha.

Entrevistador

¿Cuál es su formación académica?

Sujeto 4

Soy ingeniero industrial

Entrevistador

¿Cuénteme, para usted que son los valores?

Sujeto 4

Los valores son aquellas características Eeh... que podemos estar relacionando pues Eeh... en el término de un poquito de moral en las personas.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que ha logrado identificar en las personas con las que trabaja?

Sujeto 4

Eeh..... pues he visto... en el sentido de... como compromiso Eeh..... ¿cómo se dice?... cuando una persona... objetivo, si, las personas son muy objetivas, y son bastantes... dados a la sinceridad.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que requiere el personal que seleccionan para su área?

Sujeto 4

Bueno, como en mi área se manejan... todos los temas de... acoso laboral, procesos disciplinarios y temas jurídicos, pues, lo importante del personal que está

conmigo es que en realidad sean demasiado objetivos, ¿sí?, para tomar decisiones en cuanto al acoso y disciplinarias Eeh... lo más objetivos posible para la xxxxxxxx, y... y... lo segundo es, también muy importante es el tema del compromiso.

Entrevistador

¿De qué manera los valores definidos en la plataforma estratégica están permitiendo llegar a cumplir con los objetivos de la organización?

Sujeto 4

Bueno pues... los valores Eeh... como tal... Thomas manejo de la info... Eeh..... Thomas manejo técnico de la información, es una empresa que pues administra información... como lo dice el nombre, y Eeh... uno de los principales productos o una de las características de los productos que nosotros ofrecemos, es que Eeh... el manejo de esa información que nosotros realizamos tiene una oportunidad, una confidencialidad... y... una seguridad como tal, entonces hay se ven reflejados todos los valores que van a tener todos los trabajadores que son seguridad, pues Eeh....., ofreciendo una... un manejo adecuado de todo lo que es.... los productos del que ofrecemos, responsabilidad, confidencialidad, pues Eeh....., es ya Eeh..... no vale la pena redundar, Eeh....., respeto y protección.

Entrevistador

¿De qué manera se tienen en cuenta los valores en el modelo por competencias?

Sujeto 4

Eeh....., pues se tienen en cuenta Eeh..... nosotros... realizamos una evaluación de desempeño anualmente y... en esta pues... verificamos... pues como están los Eeh..... las competencias y mmm... en cierto punto pues las características del empleado sus... sus... habilidades, Eeh..... entonces esta evaluación se hace anualmente y... y pues ya sabemos Eeh..... en qué estado se encuentra tanto... los temas particulares de cada como áreas y el, el general de la compañía.

Entrevistador

¿De qué manera usted mediría un valor?

Sujeto 4

Bueno Eeh..... esos Eeh..... es muy complicado medirlos de una manera

objetiva Eeh..... esos valores que siempre tenemos que medirlos, subjetivamente Eeh..... haciéndolos con entrevistas con jefes inmediatos, entrevistas con compañeros de trabajo, y por último una entrevista particular al trabajador donde uno ya podría empezar a percibir Eeh..... como Eeh..... o como son los valores de esta persona.

Entrevistador

¿De qué manera definiría el concepto de competencia?

Sujeto 4

Competencia pues ya son... temas un poco más... específicos... de.... de la persona como tal, ¿sí?, entonces Eeh..... yo pensaría que una competencia es Eeh..... las habilidades que tiene el, el, el, trabajador en cuanto aaa... el desempeño de sus labores.

Entrevistador

¿De qué manera se mide una competencia?

Sujeto 4

Pues, se puede Eeh..... medir dependiendo es, es (titubeo)... esa medición es dependiendo de la competencia como tal, es una competencia... mmm... ¿sí? entonces me refiero a que... a que las competencias... Eeh..... una misma competencia no es, no se mide de la misma manera Eeh..... para cargos Eeh..... que están... posicionados en la estructura organizacional Eeh..... diferente, entonces no es lo mismo trabajo en equipo Eeh..... en un gerente que en un operario, adicionalmente, pues, hay competencias que se puede medir Eeh..... tangiblemente, me refiero a que una competencia en la habilidad de, de digitar rápido, no, no recuerdo bien como es el nombre de esa competencia, pues ya se puede Eeh..... hacer una prueba donde se vean cuantas palabras por minuto puede estar digitando una persona, entonces, cada competencia, se mide diferente en, en lo que es su concepto y segundo en lo que Eeh..... dependiendo del cargo que, que, que tiene la persona a... evaluar.

Entrevistador

¿Me puede mencionar cuáles son las competencias organizacionales de la empresa?

Sujeto 4

Eeh..... son confidencialidad, innovación y planeación.

Entrevistador

¿De qué manera las competencias organizacionales están permitiendo cumplir con la misión y la visión de la organización?

Sujeto 4

Pues, Eeh..... si, como ya lo había dicho, la, la misión Eeh..... de la compañía y, y pues Eeh..... Thomas manejo técnico de la información, es manejar información Eeh..... cumpliendo con las expectativas de los clientes, innovando en los servicios... y pues asegurando rentabilidad... a los accionistas. Entonces ahí se ve reflejado cada una de las Eeh..... de estas competencias en la confidencialidad, pues es lo, la principal característica de los productos que nosotros ofrecemos, Eeh..... para que Eeh..... ofrecer una excelencia en nuestros servicios, pues nosotros tenemos que... tener una... planeación organizacional desde lo... desde las células de trabajo que son los mismos trabajadores hasta la planeación Eeh..... general de la compañía.... y pues innovando en nuestros servicios, que eso es lo que va a generar rentabilidad y va a generar una mayor satisfacción de nuestros clientes.

Entrevistador

¿Cómo las competencias definidas en el diccionario están contribuyendo al desarrollo de los colaboradores en la organización?

Sujeto 4

Eeh..... pues en realidad nosotros, como te comentaba, Eeh..... anualmente hacemos una... evaluación de desempeño Eeh..... y con eso podemos ver... el estado particular de cada trabajador en cuanto a lo requerido... en su, en la descripción de su cargo Eeh..... como está respecto a lo que nosotros Eeh..... esperamos y Eeh..... el, el estado actual del trabajador y pues con eso armamos unos planes de Eeh..... capacitación y desarrollo anuales. Entonces, los hacemos con... dependiendo, de si es por áreas si se ve que es algo muy general, o si se ve que es algo muy particular se realiza con los Eeh..... los trabajadores en general y eso genera un... crecimiento tanto organizacional como individual para el trabajador.

Entrevistador

¿Qué tipo de inconvenientes se le han presentado realizando selección por competencias?

Sujeto 4

Mmm, bueno, yo creo que el más... Eeh..... el, el más crítico es Eeh..... la objetividad de esta medición... ya que... muchas competencias pues Eeh..... son medidas a través de la observación de jefes inmediatos o.... o personas aledañas al área, pero no sea realizado una medición estricta Eeh..... y confiable desde sus resultados, ¿sí?, entonces no se ha podido realizar algo que, que, que sea objetivo.

Entrevistador

¿Para usted cual es la diferencia entre un valor y una competencia?

Sujeto 4

Bueno, los valores son más los que Eeh..... uno espera que, que la persona tenga, ya que pues, uno va a contar... con alguien con una moral buena y apta para, para el desempeño organizacional, Eeh..... pero una persona de pronto que no tenga los valores, puede desempeñarse bien en sus funciones, ¿sí?, no, no quiere decir que alguien porque sea... no se, porque.... No guarde Eeh..... o porque sea... grosero, no quiere decir que Eeh..... que su desempeño organizacional sea... sea inadecuado, puede ser muy bueno desempeñándose en su puesto pero... pero va a ser una personas soez, ¿sí?, entonces yo creo que... las competencias son las que Eeh..... establecen el rendimiento de un trabajador y los valores son lo que le dan la parte comportamental al trabajador dentro de la compañía.

Entrevistador

Durante el proceso de selección, ¿De qué manera mide el compromiso como competencia organizacional?

Sujeto 4

Eeh....., pues, en el proceso de selección Eeh..... buscamos o Eeh..... realizamos unas pruebas de poligrafía, y realizamos visitas domiciliarias a los cargos Eeh..... que... pues tiene un grado de, un grado critico de confidencialidad en sus funciones, entonces Eeh....., esas pruebas pues podemos llegar a, a, a determinar qué tan confiable , Eeh..... es el trabajador y si Eeh..... pues, pues dice mentiras o

etcétera, etcétera, que, que pues en, en resumen se Eeh..... se refleja en que tan confidencial es el trabajador.

Entrevistador

¿Cómo se evalúa la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 4

Eeh..... bueno, principalmente, Eeh...ee... la empresa tiene una ventaja es que tiene unos Eeh..... sistemas de seguridad de información de... alta calidad entonces... podemos verificar Eeh..... si en cualquier momento algunas de las personas, pues , trata de sacar un correo o enviar un correo... a los destinatarios que, que, Eeh..... pues tiene autorizado o no tiene autorizado, y pues es, es un poco más tangible de observar, pero... verificar la confidencialidad con una prueba o con una medición... exacta, no es, no es factible.

Entrevistador

¿Cómo se desarrolla la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 4

Eeh....., bueno lo que... principalmente se le hace a ellos es... hacerles, el darles a conocer, lo critico que es la información que ellos están manejando Eeh..... mostrarles que, que cualquier fuga de información pues puede ser... perjudicial para los procesos intrínsecos del área y.....y eso es en general, o sea, Eeh..... hacer sensibilizaciones constantemente al grupo de, de lo importante que es que manejen los procesos Eeh..... bajo estricta confidencialidad.

Entrevistador

¿Qué cambios realizaría en el modelo por competencias establecido en la organización?

Sujeto 4

Eeh....., pues, buscaría primero una frecuencia un poco... más alta, ¿sí?, Eeh..... y lo segundo es Eeh....., y lo que creo que creo es mucho más importante, es buscar la forma de... definir cada competencia y buscar una... un método de medición para cada competencia, ¿sí?, o sea no solo dejarlo solo a percepción del líder, del trabajo, ya que eso puede generar subjetividad en el momento de que el líder Eeh..... de pronto no tenga una afinidad con uno de sus subalternos.

Sujeto 5**Entrevistador**

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente dentro de la organización?

Sujeto 5

Jefe de Seguridad.

Entrevistador

Cuénteme acerca de su trayectoria laboral al interior de la compañía.

Sujeto 5

Desde que empecé en la compañía, empecé hace quince años, 4 de julio del noventa y nueve, empecé como auxiliar de almacén, de seguridad, fui ascendiendo poco a poco, luego pasé a un esquema de seguridad de la empresa después de dos años de estar en el almacén, pasé a uno de los esquemas de seguridad de escoltas. ...Eeh...h... ese de terminados tres años de estar en ese esquema me trasladaron a un área de investigaciones por el manejo y por las competencias que tenía para manejar moto, entonces me pasaron a un esquema dEeh... de investigaciones y empecé a estudiar. Hice una, terminé administración de empresas, entonces Eeh...eehh fui subiendo en la empresa seguí haciendo analista como de visitas domiciliarias, luego analista de riesgo y empecé como luego ascendí al cargo de supervisor de seguridad en uno de los proyectos de la empresa y hace año y medio estoy desempeñando el cargo de jefe de seguridad.

Entrevistador

¿Cuál es su formación académica?

Sujeto 5

Actualmente Eeh...eehh... termine en el Sena un curso de delineante de arquitectura, hice seis semestres de ingeniería civil en la universidad católica, no pude terminar por un problema dEeh...e realmente de disciplina mía, luego Eeh...eehh... Salí y terminé administración de empresas en la Cun, hice una especialización de gerencia de, gerencia en, gerencia en seguridad en la escuela militar, escuela de los servicios del ejército, Eeh...ehhh.. Hice un seminario de alta gerencia en seguridad en cicep y hasta el momento nooo, estoy pensando en hacer una especialización en bats nuevamente en la en la escuela militar.

Entrevistador

Cuéntenos para usted que son los valores.

Sujeto 5

Los valores son... las... los... como los principios que se inculcan desde la casa.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que ha logrado identificar en las personas con las que trabaja?

Sujeto 5

Mmmmm los valores que yo he tratado, que he visto en la gente con la que yo trabajo es que son honestos, son responsables, sonnn personas trabajadoras, son personas que tienen un grado de educación bueno, aceptable para estar en la empresa de nosotros.

Entrevistador

¿Cuáles son los valores que requiere el personal que seleccionan para su área?

Sujeto 5

Que sea una persona idónea, honesto, responsable, trabajador, liderazgo, con capacidad de trabajo en equipo, -Eeh...estoo- que sea en un 100 por ciento, un noventa por ciento persona, que sepa hablar, que sepa dirigirse a sus compañeros, que sea una persona íntegra.

Entrevistador

De qué manera los valores definidos en la plataforma estratégica están permitiendo llegar a cumplir con los objetivos de la organización

Sujeto 5

Puess los valores que se manejan aquí principalmente son la honestidad, la responsabilidad, el compromiso, trabajo en equipo ya que esto esos son los principales, los que manejamos ya que aquí es un área de seguridad y ehhh todo nuestro principal objetivo es que esos valores que se inculcan se puedan desarrollar diariamente en las actividades que ellos desempeñan en su trabajo.

Entrevistador

¿De qué manera se tiene en cuenta los valores en el modelo de competencias?

Sujeto 5

En el modelo de competencias lo que yo he visto es que se aplican en unas

evaluaciones que hacemos para evaluar, evaluación de competencias y lo que yo he visto lo he aplicado en lo que dice en ese modelo de evaluación por competencias. Que la honestidad, la responsabilidad, que es el tipo de compromiso y trabajo y todo lo que desempeña cada persona.

Entrevistador

¿De qué manera usted mediría un valor?

Sujeto 5

Los valores no son medibles.

Entrevistador

¿De qué manera define el concepto de competencia?

Sujeto 5

Competencia son las capacidades que tiene cada persona para desempeñar un cargo en una determinada área de trabajo, pues dependiendo de sus competencias sabemos si está capacitado o no está capacitado para desempeñar el cargo al cual está aspirando.

Entrevistador

¿De qué manera mediría una competencia?

Sujeto 5

En la forma como trabaja la persona, la forma como se desempeña diariamente en sus funciones.

Entrevistador

Podría mencionar cuales son las competencias organizacionales de la empresa.

Sujeto 5

Planeación, confidencialidad, innovación.

Entrevistador

¿De qué manera estas competencias están permitiendo cumplir con la misión y la visión de la empresa?

Sujeto 5

La planeación, el hecho de tener una planeación estratégica en las áreas de seguridad, como se maneja seguridad de la información, seguridad en documentos, seguridad en bienes, seguridad en personas, entonces permite que hagamos una

planeación estratégica de cada procedimiento que vayamos a hacer. La innovación que estamos haciendo es la innovación de nuevas tecnologías, nuevas tendencias en equipos en software en hardware para que podamos cumplir con esa, con esa confidencialización de toda la información que se maneja en esta empresa.

Entrevistador

¿Cómo las competencias definidas en el diccionario están permitiendo contribuir al desarrollo de los colaboradores en la organización?

Sujeto 5

En la evaluación con competencias que nosotros calificamos ahí dice una clase de Eeh... procesos o de seguimientos que se le debe al personal y en que podemos esto mejorar su capacitación, en que podemos especializarlos, entonces a medida que se va capacitando la gente se van midiendo las competencias que ellos requieren para seguir desempeñando esa actividad, esa tarea.

Entrevistador

¿Qué tipos de inconvenientes se le han presentado realizando selección por competencias?

Sujeto 5

Realmente yo no manejo esa área pero sé que se hace una selección por competencias que realmente no sé cómo la están aplicando en este momento el departamento de gestión humana.

Entrevistador

Para usted ¿Cuál es la diferencia entre un valor y una competencia?

Sujeto 5

Un valor es lo que, un valor son los que se inculcan desde la casa se enseñan diariamente en la activ.. en el en el diario vivir y la competencia es las, la capacidad que tiene la persona para desarrollar una tarea.

Entrevistador

Durante del proceso de selección ¿De qué manera miden la confidencialidad como competencia organizacional?

Sujeto 5

La verdad no conozco esa competencia, sé que el proceso de selección que se hace

acá es de trabajan para esa bajo esa competencia de confidencialidad no sé cómo lo aplican en el proceso de selección pero sé que se trabaja diariamente aquí porque uno de los procesos, todos los procesos de nosotros están encaminados a la confidencialización de la información que se maneja en la empresa.

Entrevistador

¿Cómo se evalúa la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 5

Estoooo, todos los procesos que nosotros lideramos, esto tratamos de que procesos y los métodos con que nosotros manejamos las cosas sepan solamente el área de seguridad y todo que pase en seguridad se queda en el área de seguridad, todo lo que sea de seguridad es de seguridad y no tiene por qué estar otras áreas conociendo la información que nosotros manejamos.

Entrevistador

¿Cómo se desarrolla la confidencialidad en el equipo que usted lidera?

Sujeto 5

Es que confidencialidad en el equipo de nosotros muchas veces no es factible debido a la rotación que se tiene de personal debido a los constantes cambios que se hacen en los procesos entonces yo tengo que mover de un lado a otro el grupo de seguridad, entonces así como puede estar conmigo hoy en esta sucursal y mañana de pronto se está moviendo en otra área entonces no puedo manejar esa competencia en eso.

Entrevistador

Finalmente ¿Qué cambio realizaría en el modelo de competencia establecido en la organización?

Sujeto 5

Ehhhh la calificación yo pensaría que habría que cambiar la forma de evaluar porque nosotros decimos, en la evaluación dice hace o no hace, pero no tenemos en cuenta si la empresa ha dado la formación que necesita la persona para encaminarlo hacia esa competencia.

Apéndice C.

Matrices

Matriz sujeto 1

Sujeto	Categoría	Subcategoría	Fragmento	Análisis
Sujeto 1 Jefe de Bienestar y Capacitación	Competencias	Competencias y sus niveles de clasificación	<p>“son las eh habilidades que tiene el individuo para desempeñarse en cierta labor, pero obviamente estas habilidades están complementadas con los conocimientos, con la experiencia de la persona y con sus motivaciones, que lo llevan a desempeñarse, pues en un rol determinado”</p> <p>“una competencia si es mmm a mi parecer fácil medirla, pues ya que si esta cuenta con unos indicadores, como nuestro modelo y basado en comportamientos que se puedan observar, pues yo diría que si, que así es más fácil medirlas y mmm pues poder determinar cual es el nivel de desarrollo que tiene, o con el que cuenta la persona”</p> <p>“Las competencias organizacionales de la empresa es planeación, confidencialidad e innovación”</p>	<p>El sujeto concibe el significado de las competencias como un proceso integral, entre conocimientos, experiencia y motivaciones y menciona que esta unión entre las tres, le permite ejecutar el rol que le sea asignado.</p> <p>Adicionalmente, hace una articulación entre la medición de las competencias y el nivel de desarrollo de estas en una persona.</p> <p>Por último, identifica fácilmente las competencias organizacionales de la compañía.</p>

Las competencias y la influencia en el cumplimiento de los objetivos misionales	“Mmm estas competencias, pues permiten cumplir con la Misión y la Visión, porque nosotros aquí manejamos archivos documentales y manejamos mucho la parte de seguridad de la información, entonces la idea de la confidencialidad es que las personas muestren esas eh habilidades o tengan esa confianza que uno requiere para poderlas eh poderles entregar ese tipo de documentos porque son documentos de valor, son documentos que los mismos clientes nos dicen que debemos tener mucha confidencialidad en los mismos. Pues la parte de la innovación es porque aquí se tiene que estar innovando constantemente en todo lo que tiene que ver con nuevas tecnologías y la parte de la planeación, pues eh, que es ideal planear las actividades y tener en cuenta que estas logren cumplir los objetivos de nuestro trabajo y los de la organización”	El sujeto identifica los procesos de seguridad que se manejan en la compañía y hace su propia interpretación de lo que requieren las personas que trabajan allí, frente a la competencia “confidencialidad”, para que esos documentos que se manejan y los servicios que se prestan, no afecten los intereses de los clientes. Adicionalmente, frente a la competencia “innovación”, reconoce que la compañía esta en proceso constante de transformación frente a temas tecnológicos y que por ello la relaciona con el cumplimiento de la Misión y la visión. Y en cuanto a la competencia “planeación”, expresa su punto de vista y su interés frente al cumplimiento de objetivos en su cargo y objetivos generales, lo que demuestra que si se establecen objetivos en la organización.
---	--	--

Valores	Valores y Su influencia en la plataforma Estratégica	<p>“Para mi los valores son, comportamientos que tiene el ser humano, que están ligados mucho a sus creencias, que están ligados a su educación desde la casa y con su aprendizaje, y tiene que ver con la ética y la moral” “Eh los valores que requiere el personal, pues es compromiso, responsabilidad y ante todo el respeto”</p>	<p>Según como lo explica el empleado, tiene en cuenta los valores como parte de la ética y la moral de una persona.</p>
		<p>“Los valores definidos en la plataforma estratégica permiten cumplir con los objetivos porque están orientados a, pues a temas de confidencialidad, a temas de compromiso, a temas de responsabilidad, y pues al orientar estos eh, pues al orientarnos con estos valores, entonces nos lleva a que podamos lograr una sinergia y alcanzar cada uno de los objetivos que tiene la empresa”</p>	<p>Menciona algunos valores que para el sujeto son indispensables, los está asociando a la misión y la visión de la compañía y los asocia como si desde la plataforma estratégica hubiera una guía ética, una guía de responsabilidad social en la organización, que orientara a los empleados a alcanzarlos y cumplirlos.</p>

Valores y su medición	<p>“estos valores que están en el modelo de competencias tienen unos indicadores y están medidos con un porcentaje, entonces siempre nos hemos encontrado como con esa, con esa interrogante de como los evaluamos, pero pues yo lo mediría, no es que una persona tiene, cuenta con un valor o no cuenta con un valor, entonces o si lo tiene o no lo tiene, pero, pero pues es como complicado”</p> <p>“un valor es lo que yo ya mencione, pues un comportamiento que viene en el ser humano ligado a sus creencias, a su educación, también un poco a su cultura y pues a la parte ética y moral”</p> <p>“Bueno, pues yo sé que hay valores dentro del modelo de competencias y son los que básicamente utilizamos y sé que se evalúan cada año aproximadamente”</p> <p>“los valores mmm inicialmente cuando se construyó el modelo, mmm se construyo con gente de, pues de la compañía, personas de calidad, del área de calidad, personas de, pues de otras áreas, más que todo jefes de área o directores de área, ellos eh decidieron</p>	<p>De acuerdo con lo que manifiesta el empleado, identifica claramente que si existen valores en el modelo de competencias y que están medidos en porcentajes, pero así mismo muestra su punto de vista al mencionar el concepto de valor como un concepto dicotómico.</p> <p>Reconoce por otra parte que en el modelo existen valores y que están siendo evaluados.</p> <p>Identifica claramente algunos valores que se encuentran dentro del modelo y menciona en parte su construcción, haciendo una reflexión en torno al uso de valores.</p> <p>Adicionalmente, hace énfasis en que no puede desarrollar la confidencialidad como competencia, que la puede observar, pero que no la puede desarrollar.</p>
-----------------------	--	--

poner ciertas competencias en el modelo, lo que pasa es que se confundieron con también colocar valores, y pues nosotros no caímos en cuenta, entonces ellos también colocaron ahí temas como, como responsabilidad, como compromiso, como mmm confiabilidad, confidencialidad, pues están identificados y uno como jefe de área cuando revisa el modelo y lo va, y lo va a desarrollar, va a evaluar a sus colaboradores, pues ahí encuentra estos valores.”

“La confidencialidad, pues desarrollarla no, no la puedo desarrollar, puedo confiar en una persona por sus comportamientos, lo que me ha demostrado, o no puedo confiar en ella, pero desarrollarla no”

<p>Valores y el proceso de Selección</p>	<p>“yo no realizo la parte de selección por competencias porque yo soy del área de Desarrollo y Bienestar, pero yo sé que el área de selección si hace selección por competencias, ellos hicieron seminarios para certificarse por competencias, están haciendo entrevista de incidentes críticos, y están haciendo unas evaluaciones 360 para medir competencias cuando el empleado ingresa a la compañía”</p> <p>“ahora que caigo en cuenta, eh cuando tu me preguntas como mediría un valor, pues si, si me parece que, que debemos como reevaluar ese tema y mirar como eh quitamos esas competencias que se están confundiendo ahí si, que esos valores que se metieron ahí confundidos con competencias y cambiarlas por verdaderamente competencias que si se puedan medir, que si se puedan desarrollar, que si se puedan formar y que si se puedan entrenar”</p>	<p>Analizando el discurso del empleado, menciona que no tiene conocimiento del proceso, pero sin embargo reconoce que se llevan a cabo técnicas para la medición de competencias.</p> <p>Así mismo, reconoce que ésta entrevista le permitió identificar la necesidad del cambio de los valores en el modelo de la compañía, por competencias que si sean factibles de medición.</p> <p>Adicionalmente, hace una aclaración frente a la posibilidad de cambiar esos valores frente a competencias, articulando medición, desarrollo y entrenamiento de las mismas.</p>
--	---	--

Matriz Sujeto 2

Sujeto	Categoría	Subcategoría	Fragmento	Análisis
Sujeto 2: Líder en Salud Ocupacional	Competencias	Competencias y sus niveles de clasificación	<p>“algo que le genera un valor agregado a la persona, como tal a la personalidad de uno, ya para la hora de trabajar de adquirir una responsabilidad de que competencias, la competencia mejor dicho, es el valor agregado que tu aportas a la organización como tal, es eso que lo hace a una más que otra persona”</p> <p>“Las competencias las medimos según los niveles, esta desde el más bajo hasta el más alto, los niveles más bajos, son los cargos operativos y los niveles más altos son los cargos directivos y administrativos.”</p> <p>“las Competencias básicas son: Planeación, confidencialidad e innovación.”</p> <p>“Bueno pues yo sé que se miden las competencias organizaciones pero pues a fondo no como las miden no tengo ni idea.”</p>	<p>El sujeto reconoce que las competencias son necesarias para desarrollar las actividades sobre las que se soportan los cargos y que estas son diferenciales de acuerdo a las funciones que se desempeñen, así mismo, expresa que las competencias pueden ser categorizadas por niveles según el organigrama de la organización. Aunque menciona las competencias organizacionales, manifiesta no tener información sobre la manera que tiene la organización para medir dichas competencias.</p>

Las competencias y la influencia en el cumplimiento de los objetivos misionales

“esto básicamente es una complemento, si leemos nuestra visión es administrar eficazmente los procesos de información, pues como le decía es un complemento de todo, para lograr la buena administración de nuestros procesos, tiene que haber una planeación, confidencialidad y obviamente una innovación por hacer la cosas bien.”

El sujeto reconoce las competencias organizacionales e identifica la manera como estas son una parte importante del logro de los objetivos de la organización, percibe además, que las competencias pueden ser desarrolladas después de identificar los niveles en los que las poseen los empleados.

“Bueno, ese.. Estas competencias se llevan a cabo según unos estándares, que tiene la organización, si digamos hay personas que no cumplen digamos cierta competencia nosotros hacemos programas de capacitación y de incentivación a las personas para darles como la inducción y lo que necesitan para cumplir con estas competencias”

Valores	Valores y Su influencia en la plataforma Estratégica	“Pues para mí los valores es como no sé, es algo natural con lo que nacemos o nos crían absolutamente a todos los seres humanos, no se es algo que uno lo tiene o no lo tiene.” “Los valores que buscamos en la organización son, responsabilidad, compromiso, lealtad, respeto”	El empleado percibe los valores como intrínsecos del ser humano y que se tienen o no de acuerdo a las vivencias que tienen cada una de las personas, así mismo, identifica como los valores hacen parte del logro de los objetivos de la organización establecidos en la plataforma estratégica.
---------	--	--	--

“Bueno, pues estos valores pues, según

nuestra misión y visión pues básicamente en lo que se ve, como el objetivo de la empresa es administrar la información bien, pues ósea necesitamos, personas responsables y leales, que sean de mucha lealtad, así es que básicamente, como que nos enfocamos que se cumplan lo que está escrito en la misión y la visión”

Valores y su medición

“Pues realmente un valor, yo no lo podría medir, porque como te decía un valor es algo que lo tienes o no lo tienes, no es algo cuantitativo no sé, es algo que se no puede medir”

“pues el valor como te decía al principio, es algo con que lo forma a uno desde niño, es algo inherente, es algo que se tiene o no se tiene, es respetuoso o no es respetuoso, es leal o no es leal, es responsable o no es responsable”

“Bueno, pues yo sé que hay valores dentro del modelo de competencias y son los que básicamente utilizamos y sé que se evalúan cada año aproximadamente”

“Bueno, pues la confidencialidad del equipo que yo lidero básicamente pues

El sujeto manifiesta que los valores no son inmedibles, que tiene una polaridad y que son parte de las vivencias de cada persona. El sujeto menciona que los valores se pueden identificar dentro de las funciones que desarrollan cada una de las personas en la organización.

ya es por lo que yo observe no Eeh... muchas veces la gente sabe que no pude sacar información de la empresa, Eeh... no puede enviar correos electrónicos a otros e inclusive tienen correos corporativos que solo le permiten enviarse dentro de gente de la organización y básicamente así, y ya lo otro que uno mire, que no saquen documentos a personas no son ni nada.”

Valores y el proceso de Selección

“Bueno, pues en los procesos que yo hago, yo como no soy el encargado, ya básicamente de seleccionar las personas que trabajan con nosotros, entonces no sabría darle esta información, pero sé que todas las personas que se están contratando están siendo medidas por competencias”

“Bueno, pues los cambios que yo haría es por los modelos de competencias, en las evaluaciones que yo he podido realizar uno se da cuenta, digamos que los valores que existen ahí no se pueden medir, no es algo objetivo, no es cuantitativo no es algo que uno pueda llegar a medir y pues realmente sería muy bueno cambiarlos por competencias”

El sujeto menciona no conocer la manera como se realizan los procesos en el modelo por competencias debido a que no está involucrado de forma directa a este proceso. Reconoce la necesidad de cambiar algunos valores como competencias en los procesos, pues piensa que no es posible medir los valores que están definidos.

Matriz sujeto 3

Sujeto 3	Categoría	Subcategoría	Fragmento	Análisis
Sujeto 3: Director de Sistemas de Gestión	Competencias	Competencias y sus niveles de clasificación	"La competencia la puedo calificar de pronto validando cada uno de los cuatro aspectos por separado, entonces tengo que el primero ósea: la educación mínima que se requiera para un cargo como tal y si no se cumple con ese nivel de competencia en educación básico se pueden definir emm... (Como es que se llama) homologaciones con las otras competencias definidas con los cuatro aspectos es decir si yo no tengo ... si yo no cumplo con la competencia de educación, puedo homologar con algo más de formación o con algo más de experiencia entonces la puedo medir individual cada una ósea el cumplimiento de los requisitos mínimos que tengo educación, formación, habilidad y experiencia, pero puedo combinarlas en las homologaciones".	La construcción del concepto de competencias por parte del entrevistado es hecha desde la aplicación del modelo en los funcionarios a cargo. Las competencias presentes en el personal que hace parte del equipo de trabajo hacen que el sujeto tenga una visión de la clasificación de las competencias. En este sentido es posible evidenciar que existe claridad en el desarrollo de las competencias mediante herramientas de análisis y potencialización relacionadas con homologación de aptitudes.
		Las competencias y la influencia en el cumplimiento de los objetivos misionales	"Nuestra misión y nuestra visión está enfocada mucho al crecimiento empresarial, pero enfocada a la cobertura que tengamos sobre los clientes, nosotros queremos ser la empresa número uno en el mercado, Eeh en el sector que estamos ubicados y para eso para llegar a eso, ser la empresa número uno, nosotros tenemos que realizar mucha innovación ósea: ofrecer cosas nuevas para los clientes".	El entrevistado expresa con claridad la misión y la visión de la compañía pero no demuestra en su discurso una relación directa entre estas y el modelo de competencias. Adicionalmente los objetivos misionales hacen parte integral de sus declaraciones. Sin embargo no se evidencia conocimiento de la influencia de las competencias en el

			cumplimiento de los objetivos, sino que se expresan abiertamente sin establecer importancia o la posibilidad de fortalecimiento de los mismos a través de las competencias
Valores	Valores y Su influencia en la plataforma Estratégica	Su	"Pues ehh al identificar esos valores en las diferentes áreas y en los diferentes procesos, ha permitido identificar objetivos por área por procesos, los objetivos están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, ósea si los tenemos alineados, no tenemos objetivos de área diferentes que no estén alineados a los objetivos de la compañía, nosotros ya hicimos esa labor aquí al interior de la compañía entonces todos los objetivos que tenemos identificados por áreas mmm... por procesos y por planeación estratégica están alineados todos".
	Valores y su medición	su	"El valor es muy difícil darle una cuantificación, pero pues con la asesoría que implemento la compañía, emm identificamos unos niveles emm en los que se podía medir como un nivel básico del cumplimiento de un valor hasta el nivel máximo en el que se podía cumplir un valor, dependiendo también del perfil de la persona, es emm el nivel de cuantificación del valor debe ir de la mano de que si es un cargo estratégico, táctico u operativo".
			Se evidencia que el sujeto hace referencia a los objetivos más que a los valores y confiere especial importancia a poner de manifiesto la coincidencia de los mismos con la planeación estratégica de la compañía. Adicionalmente se muestra interés en evidenciar los avances que en materia de planteamiento de objetivos ha tenido el área y en general la compañía.
			El sujeto refiere la posibilidad de medir los valores en los procesos que desarrollan los funcionarios con relación al cargo que desempeña. Establece relación directa entre el perfil de la persona y el desarrollo de los valores con niveles de cumplimiento.

Valores y el proceso de Selección	el "Debe tener (Personal del área) ese perfil ético si, es un ético que sepa sobre los procesos, aplicación de procesos y las tomas de las decisiones para mejorar los procesos independientemente de a quien involucra, entonces ese es el otro valor que deben tener las personas del área la ética, la ética como profesional.	En el discurso se observa una articulación entre el concepto de valor y el concepto de ética presente en las personas que hacen parte del equipo de trabajo. No se obtiene una declaración por parte del entrevistado relacionada con el proceso de selección y la influencia de los valores en el mismo.
-----------------------------------	---	---

Matriz sujeto 4

Sujeto	Categoría	Subcategoría	Fragmento	Análisis
Sujeto 4 Coordinador de Gestión Humana	Competencias	Competencias y sus niveles de clasificación	"competencia es Eeh..... las habilidades que tiene el, el, el, trabajador en cuanto aaa... el desempeño de sus labores" "no se mide de las misma manera Eeh..... para cargos Eeh..... que están... posicionados en la estructura organizacional Eeh..... diferente, entonces no es lo mismo trabajo en equipo Eeh..... en un gerente que en un operario"	El entrevistado realiza un acercamiento de lo que para el, son las competencias desde las habilidades que debe tener un trabajador, además, identifica que las competencias son medidas según como esté definido el cargo en la estructura organizacional.
		Las competencias y la influencia en el cumplimiento de los objetivos misionales	"se ve reflejado cada una de las Eeh..... de estas competencias en la confidencialidad, pues es lo, la principal característica de los productos que nosotros ofrecemos" "innovando en nuestros servicios, que eso es lo que va a generar rentabilidad y va a generar una mayor satisfacción de nuestros clientes"	El sujeto identifica cómo las competencias permiten el logro de los objetivos organizacionales ya que están directamente ligados a los productos que se ofrecen desde la organización a los clientes externos.
		Valores	Valores y su medición	"Bueno Eeh..... esos Eeh..... es muy complicado medirlos de una manera objetiva Eeh..... esos valores que siempre tenemos que medirlos, subjetivamente Eeh..... haciéndolos

		con entrevistas con jefes inmediatos, entrevistas con compañeros de trabajo, y por ultimo una entrevista particular al trabajador donde uno ya podría empezar a percibir Eeh..... como Eeh..... o como son los valores de esta persona"	
Valores y el proceso de Selección	de	"realizamos unas pruebas de poligrafía, y realizamos visitas domiciliarias a los cargos Eeh..... que... pues tiene un grado de, un grado critico de confidencialidad en sus funciones, entonces Eeh....., esas pruebas pues podemos llegar a, a, a determinar qué tan confiable , Eeh..... es el trabajador y si Eeh..... pues, pues dice mentiras o etcétera, etcétera, que, que pues en, en resumen se Eeh..... se refleja en que tan confidencial es el trabajador"	El sujeto menciona poder medir el nivel en el que se tiene desarrollado un valor, específicamente la confidencialidad a través de pruebas como el polígrafo.

Matriz sujeto 5

Sujeto	Categoría	Subcategoría	Fragmento	Análisis
Sujeto 5. Jefe de Seguridad	Competencias	Competencias y sus niveles de clasificación	<p>“Competencia son las capacidades que tiene cada persona para desempeñar un cargo en una determinada área de trabajo, pues dependiendo de sus competencias sabemos si está capacitado o no está capacitado para desempeñar el cargo al cual está aspirando”.</p>	<p>El concepto de competencia en el entrevistado es claro ya que hace referencia a como los funcionarios que se encuentran a su cargo desempeñan sus funciones teniendo en cuenta habilidades, aptitudes y potencialidades.</p>
			<p>“En la forma como trabaja la persona, la forma como se desempeña diariamente en sus funciones”.</p> <p>“Planeación, innovación”.</p> <p>confidencialidad,</p>	<p>Adicionalmente se tienen claras las competencias organizacionales aplicadas a todo nivel al interior de la compañía.</p> <p>Se evalúa el desempeño con las competencias organizacionales que son de pleno conocimiento tanto de los funcionarios como del jefe del área, sin embargo según sus declaraciones solamente se hace énfasis en la forma como los subordinados desempeñan sus funciones y no en las posibilidades de creatividad, ascensos y compensaciones diferenciales.</p>
		Las competencias y la influencia en el cumplimiento de los objetivos misionales	“En la evaluación con competencias que nosotros calificamos ahí dice una clase de procesos o de seguimientos que se le debe al personal y en que podemos mejorar su capacitación, en que podemos	Las declaraciones del entrevistado evidencian las limitaciones de la aplicación del modelo de competencias en la medida en que solo se evalúa el desempeño en las actividades asignadas

		especializarlos, entonces a medida que se va capacitando la gente se van midiendo las competencias que ellos requieren para seguir desempeñando esa actividad, esa tarea”.	y no se tienen en cuenta las posibilidades de potencializar las habilidades de los colaboradores.
Valores	Valores y Su influencia en la plataforma Estratégica	“El hecho de tener una planeación estratégica en las áreas de seguridad, como se maneja seguridad de la información, seguridad en documentos, seguridad en bienes, seguridad en personas, entonces permite que hagamos una planeación estratégica de cada procedimiento que vayamos a hacer. La innovación que estamos haciendo es la innovación de nuevas tecnologías, nuevas tendencias en equipos en software en hardware para que podamos cumplir con esa confidencialización de toda la información que se maneja en esta empresa”.	El entrevistado manifiesta conocimiento de la planeación estratégica condicionada a su propio departamento y las funciones que en él se desarrollan. La visión global de la planeación estratégica no está expresada en sus declaraciones, solamente en lo que tiene que ver con la confidencialidad de la información manejada. Adicionalmente no se establece la importancia de los valores y la influencia en la plataforma estratégica de la organización.
		“En el modelo de competencias lo que yo he visto es que se aplican en unas evaluaciones de competencias y lo he aplicado en lo que dice en ese modelo de evaluación. Que la honestidad, la responsabilidad, que es el tipo de compromiso y trabajo y todo lo que desempeña cada persona”.	

Valores y su medición	<p>“Los valores no son medibles.”</p> <p>“Los valores que se manejan aquí principalmente son la honestidad, la responsabilidad, el compromiso, trabajo en equipo ya que esto esos son los principales, los que manejamos ya que aquí es un área de seguridad y nuestro principal objetivo es que esos valores que se inculcan se puedan desarrollar diariamente en las actividades que ellos desempeñan en su trabajo”</p> <p>“Confidencialidad en el equipo de nosotros muchas veces no es factible debido a la rotación que se tiene de personal debido a los constantes cambios que se hacen en los procesos entonces yo tengo que mover de un lado a otro el grupo de seguridad, entonces así como puede estar conmigo hoy en esta sucursal y mañana de pronto se está moviendo en otra área entonces no puedo manejar esa competencia en eso”.</p> <p>“Todos los procesos que nosotros lideramos, tratamos de que procesos y los métodos con que nosotros manejamos las cosas sepan solamente el área de seguridad y todo que pase en seguridad se queda en el área de seguridad, todo lo que sea de seguridad es de seguridad y no tiene por qué estar otras áreas conociendo la información que nosotros manejamos”.</p>	<p>El entrevistado comprende con claridad la imposibilidad de medición de los valores dentro del modelo de competencias desarrollado por la compañía, adicionalmente hace referencia a los valores que se tienen en cuenta en el departamento que lidera.</p> <p>Refiere importancia especial en la confidencialidad por los procesos que maneja al interior del departamento, sin embargo no existe claridad en lo relacionado con la forma en la que eventualmente podrían llegar a medirla dentro del modelo de evaluación por competencias porque de acuerdo con su perspectiva la rotación del personal impide realizar seguimiento a los subordinados con relación a estas condiciones.</p> <p>Finalmente según las declaraciones del entrevistado, los funcionarios del área deben asegurarse de tomar las medidas necesarias para que desde otros departamentos se sepa lo menos posible acerca de los procesos y las labores encomendadas.</p>
-----------------------	---	---

Valores y el proceso de Selección	<p>“Realmente yo no manejo esa área pero sé que se hace una selección por competencias que realmente no sé cómo la están aplicando en este momento el departamento de gestión humana”.</p> <p>“La calificación yo pensaría que habría que cambiar la forma de evaluar porque nosotros decimos, en la evaluación dice hace o no hace, pero no tenemos en cuenta si la empresa ha dado la formación que necesita la persona para encaminarlo hacia esa competencia”.</p>	<p>Al ser el entrevistado el jefe de un área que no tiene contacto directo con el personal durante el proceso de selección, manifiesta desconocimiento de la aplicación del modelo en los candidatos. Adicionalmente sugiere dentro de su conocimiento cambios en la forma de evaluar las competencias teniendo en cuenta las actividades de seguimiento que debe desarrollar la compañía para la potencialización de las habilidades.</p>
-----------------------------------	--	--
