

CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS
EN LA EMPRESA SELECTIVA TALENTO HUMANO S.A.S.

ANA MILENA CATIVE SANDOVAL
LILIAN YASMIN HERNÁNDEZ RIVERA
CINDY DANIELA MORENO RIVEROS

ASESOR: JAIRO GALLO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C.
2017

Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Justificación.....	7
1. Planteamiento del problema	9
1.1 Objetivos.....	10
2. Estado del Arte.....	11
3. Marco Teórico.....	14
3.1. Caracterización.....	16
3.2. Competencias.....	16
3.3. Enfoques para la identificación de competencias.....	18
3.4. Tipos y modelos de competencias.....	19
3.5. Competitividad.....	23
4. Antecedentes Selectiva Talento Humano.....	25
4.1. Historia.....	25
4.2. Misión.....	25
4.3. Visión.....	25
4.4. Objetivos.....	26
4.5. Valores.....	26
5. Diseño Metodológico.....	27
5.1. Tipo de investigación.....	27
5.2. Población.....	28
5.3. Técnicas de recolección y análisis de información.....	28
5.4. Procedimiento.....	29
6. Resultados.....	31
6.1. Diccionario de Competencias.....	31
6.1.1. <i>Competencias organizacionales</i>	31
6.1.2. <i>Competencias Específicas</i>	33
6.2. Definiciones de Perfiles de Cargo.....	38
6.2.1. <i>Líder de Operaciones</i>	38
6.2.2. <i>Auxiliar de Verificación y Control</i>	41

6.2.3.	<i>Líder Administrativo</i>	43
6.2.4.	<i>Líder de Selección</i>	46
6.2.5.	<i>Gerente general</i>	48
6.2.6.	<i>Subgerente</i>	50
6.2.7.	<i>Asistente Comercial</i>	52
7.	Conclusiones	55
8.	Recomendaciones	57
	Referencias	59

Lista de tablas

Tabla 1. Cargos en la organización.....	28
Tabla 2. Servicio al cliente.....	31
Tabla 3. Trabajo en Equipo.....	32
Tabla 4. Solución de Problemas.....	33
Tabla 5. Liderazgo.....	33
Tabla 6. Negociación.....	34
Tabla 7. Manejo de la Información.....	35
Tabla 8. Comunicación.....	35
Tabla 9. Orientación al logro.....	36
Tabla 10. Tolerancia a la frustración.....	36
Tabla 11. Pensamiento Estratégico.....	37
Tabla 12. Resumen general competencias.....	38

Lista de figuras

Figura 1. Las competencias: génesis y función.....	17
Figura 2. Modelo del Iceberg.....	20
Figura 3. Conocimientos y competencia.....	21
Figura 4. Modelo de Competencias.....	22

Lista de Apéndices

Apéndice A. Antecedentes en investigaciones relacionadas con el tema.....	62
Apéndice B. Consentimiento Informado Organización.....	68
Apéndice C. Consentimiento Informado Entrevistas.....	69
Apéndice D. Consentimiento Informado de Autorización	70
Apéndice E. Entrevista competencias organizacionales.....	71
Apéndice F. Entrevista competencias Específicas.....	73
Apéndice G. Matriz análisis entrevistas.....	74
Apéndice H. Matriz Revisión documental.....	80

CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS EN LA EMPRESA SELECTIVA TALENTO HUMANO S.A.S.**CATIVE, A; HERNÁNDEZ, L; MORENO, C.****Resumen**

La presente investigación se orientó en realizar una caracterización de las competencias organizacionales y específicas de la empresa Selectiva Talento Humano. Se contó con la participación de los colaboradores, entre ellos cargos estratégicos, tácticos y operativos, es decir de cada uno de los niveles de la estructura organizacional. La metodología empleada fue de tipo cualitativo de carácter descriptivo, utilizando técnicas de recolección de información como: entrevistas semiestructuradas y revisión documental. El análisis de la información se realizó bajo una Matriz de análisis construida por las autoras de la presente investigación; lo anterior permitió caracterizar las competencias organizacionales y específicas de la organización, al igual, realizar los perfiles de cargo. Se propone implementar el modelo de competencias basado en Martha Alles dentro de la organización en procesos tales como: Selección, capacitación, plan de carrera, compensación, entre otros.

Palabras Clave: Caracterización, competencias organizacionales, competencias específicas.

Justificación

De acuerdo a los antecedentes consultados en cuanto a investigaciones realizadas en el tema de competencias, es importante mencionar que en la mayoría de las organizaciones objeto de estudio para llevar a cabo la caracterización de las competencias organizacionales, específicas, entre otras; se relacionó el sustento teórico con el contexto real de la organización, para lo cual se utilizaron entrevistas, mesa de expertos, observaciones, entre otras técnicas, que permitieron poder identificar las competencias en las investigaciones (Ver Apéndice A) y que a su vez estas cumplieran con los requerimientos de las organizaciones estandarizando sus procesos. De esta manera las autoras de la presente investigación se basaron en fundamentos teóricos e información real acorde a la organización, para poder construir la propuesta de un modelo de gestión por competencias.

Caracterizar las competencias que se requieren en las organizaciones y a nivel individual permite que cada persona pueda tener un mejor desarrollo dentro de la compañía, pueda aportar, y desempeñarse de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la empresa Selectiva Talento Humano S.A.S. (Alles, 2013). Lo anterior permitirá que se valore y no se desperdicie el talento humano dentro de la empresa, al igual que el objetivo de cada cargo responda a las necesidades actuales y futuras de la misma, mejorando e influyendo de manera positiva en cada uno de los procesos a ser ejecutados dentro de la organización.

En la actualidad Selectiva Talento Humano no cuenta con un modelo de gestión por competencias, que les permita a las personas conocer con exactitud las competencias y el nivel en que se requiere tener cada una para poder desempeñarse de manera objetiva de acuerdo a la misión, visión, objetivos y valores de la organización. Adicional los procesos de selección en la organización no están basados en parámetros establecidos, es decir, no se cuenta con un soporte físico o de intranet que dé cuenta de los requerimientos esenciales para cada cargo y que esté al alcance de la persona encargada de dicha responsabilidad lo cual le permita validar la veracidad y transparencia de los procesos.

El poder caracterizar las competencias de la organización y de sus trabajadores, permitirá que los procesos de selección se ejecuten y se basen en requerimientos precisos que van alineados al

plan estratégico de la organización, siendo más objetivos en el proceso basados en sus características individuales, sus conocimientos y su destreza para realizar las funciones inherentes a su cargo en Selectiva Talento Humano.

De igual manera identificar las competencias organizacionales y específicas también permite realizar procesos de selección sin dar lugar a reprocesos, ya que por medio del diseño de los perfiles se plantean los puntos específicos a evaluar o necesidades en capacitación para el personal partiendo de su nivel y lo que requiere la empresa, lo cual contribuye a mejorar la productividad, ser exitosos como organización en sus procesos y destacar las competencias de cada persona en la realización de su trabajo e interacción con los compañeros, ya que se cuenta con la asignación de responsabilidades acorde al perfil con resultados tangibles enfocados en actividades propias del mismo.

Por lo anterior se decidió caracterizar las competencias organizacionales y específicas en la empresa Selectiva Talento Humano para poder facilitar el proceso de selección, identificando las mismas en los aspirantes a un cargo o en trabajadores actuales de la organización.

1. Planteamiento del Problema

Selectiva Talento Humano es consciente de la importancia del modelo de gestión por competencias para la contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales desde los diferentes procesos que componen al área de gestión humana, tales como: Selección de personal, formación y desarrollo, compensación, plan de carrera, entre otros. Así mismo en la organización actualmente no tienen conocimiento de las competencias requeridas para el desempeño de los cargos, por lo cual han tenido dificultades en el cumplimiento de sus responsabilidades, contratación, asignación y delegación de tareas, además que como empresa para ellos es necesario estandarizar la forma de seleccionar su personal para no errar por perspectivas individuales.

De esta manera entre las diferentes limitaciones que se presentan para este tipo de investigaciones, son: A). la no disposición de forma inmediata de los documentos requeridos para realizar el análisis documental, por lo cual se debe hacer una búsqueda y reconstrucción de los mismos para dar inicio a los objetivos de la investigación. B) las respuestas que se obtienen de las diferentes entrevistas dependerán del grado de conocimiento que tenga el entrevistado acerca de la organización y su labor en el ambiente de trabajo. C). Disposición de los empleados al brindar información y disponibilidad de tiempo para la realización de las diferentes entrevistas y D) el grado de empatía que pueda existir con el grupo de entrevistados.

Por tal motivo se evidencio por parte de las directivas de la empresa y el grupo de investigadores la necesidad de implementar este modelo dentro de la organización y es por ello que se formula la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son las características de las competencias organizacionales y específicas de la empresa Selectiva Talento Humano?

1.1. Objetivos

Objetivo General

Caracterizar las competencias organizacionales y específicas en la empresa Selectiva Talento Humano S.A

Objetivos Específicos

1. Conceptualizar las competencias organizacionales y específicas de la empresa Selectiva Talento Humano.
2. Identificar las competencias organizacionales y específicas de la empresa Selectiva Talento Humano.
3. Proponer un modelo de gestión por competencias que permita contribuir en el mejoramiento de los procesos de selección para la empresa Selectiva Talento Humano.

2. Estado del Arte

A continuación se dan a conocer los diferentes textos que contribuyeron a la revisión en cuanto antecedentes partiendo de los objetivos propuestos, metodología utilizada y resultados significativos. Los cuales fueron referentes para la realización de la presente investigación. Entre ellas:

La construcción de perfiles basado en un modelo por competencias en la empresa distribuciones Eléctricas JT S.A.S. en donde inicialmente fueron realizadas varias entrevistas semiestructuradas con los trabajadores que se destacaban positivamente en la realización de sus funciones con el fin de evaluar las competencias que se requerían para cada perfil del cargo, enfatizando en el relato que se construye a partir de una entrevista semiestructurada y flexible. Previamente se realizó la revisión de la estructura organizacional de la empresa la cual contribuyo en la elaboración de perfiles de cargo ya que incluyen desde los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo adecuado del cargo, hasta las conductas y motivaciones con las que debe contar el personal para el cumplimiento de los objetivos del puesto y de la empresa (Buitrago, Calderón y Ortiz, 2016).

Así como en la anterior investigación la empresa Unidad de Infraestructura y Construcciones Asociadas U.N.I.C.A. S.A.S, también realizo la construcción de perfiles de cargo por competencias organizacionales y generales a partir de observar y concretar en cada perfil, las actividades a desarrollar por las personas desde sus niveles (directivos y coordinadores) utilizando metodológicamente el análisis cualitativo con instrumentos adaptados para el estudio, pero haciendo énfasis en la proximidad a la realidad, lo cual les permitió tener el acercamiento al contexto de la organización, de forma objetiva a partir de los comportamientos, experiencias y funcionamiento dentro de la organización, logrando así identificar falencias y fortalezas en sus procesos como empresa; también haciendo distinción en lo deseado por la alta gerencia, como por ejemplo: el liderazgo y la comunicación efectiva, como competencias generales y la planificación, atención al cliente, negociación y organización, como competencias específicas en niveles de coordinación y asistencial (López, 2016). De esta manera para ambas investigaciones se hizo evidente que la implementación de los perfiles por competencias permite administrar el activo intelectual que se encuentra dentro de la organización, proporciona herramientas que

facilitan el logro de los objetivos de la empresa y consolida la importancia de sensibilizar para el desarrollo y adquisición de las competencias en los diferentes puestos de trabajo.

Llama también la atención la investigación realizada en Funeraria los olivos ya que su objetivo no solo fue identificar las competencias organizacionales que se ajustaran al direccionamiento estratégico sino que también desarrollaron una propuesta para implementar el modelo de gestión por competencias; llevando a cabo el proceso por medio de cinco fases que implicaron la justificación de necesidades a la gerencia, encuestas a directivos relacionando las competencias organizacionales más importantes o también llamado para ellos el ADN o la base del direccionamiento estratégico, tabulación de las encuestas, revisión teórica a partir del diccionario de competencias de Martha Alles y una segunda encuesta con el fin de calificar niveles de dominio para cada cargo de acuerdo a los comportamientos seleccionados. Dando como resultado que la empresa que tiene un ADN organizacional alineado al direccionamiento estratégico le permite descubrir fortalezas, cambiar comportamientos, diagnosticar problemas y definir el dominio en competencia que debe tener cada persona para ocupar determinados cargos estratégicos, en este caso se espera que un gerente tenga competencias técnicas para el liderazgo de personas, toma de decisiones, formulación de planes estratégicos, pensamiento estratégico, entre otras que se analizaron con base en la matriz de roles, perfiles de cada cargo, revisión teórica y acompañamiento de la gerencia de la organización (Trujillo, 2013).

En otros estudios realizados anteriormente y que están relacionados con la misma temática se muestran en los resultados que es necesario revisar el contexto de la empresa, actualizar los manuales de funciones, abordar a las personas que representan los cargos, así como contar con los directivos, con el fin de definir las competencias que identifican a las empresas, evaluar las competencias que tienen sus empleados o identificar las fallas de la gestión del desempeño de los funcionarios (Mogollón, Mora, Guerrero y Rivera, 2010). Para la Empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. la investigación de tipo cualitativo de carácter descriptivo se ajusta para el análisis de las entrevistas semiestructuradas, sistematización de la información, revisión documental, análisis de diarios de campo y observación en las empresas; teniendo en cuenta que los investigadores desarrollan perfiles, actualizan manuales y comprenden dinámicas a partir de la información recolectada, que es fundamento para definir competencias básicas, genéricas y específicas (compromiso, liderazgo, responsabilidad, toma de decisiones, orientación al servicio,

etc.), a las cuales se les plantea indicadores de tipo conductual que sirven para evidenciar el cumplimiento de las funciones productivas de la empresa (Colmenares, León, Ramos y Rodríguez, 2010). Por otro lado cabe destacar que evaluar las competencias de los trabajadores de la terminal de transportes de Bogotá fue importante para minimizar las dificultades entre el estado actual de la empresa y el estado deseado por sus directivos, en este sentido un programa de gestión por competencias debe ir complementado con programas de sensibilización para promover la gestión por competencias en los tres niveles estratégico, táctico y operativo (Mogollón, Mora, Guerrero y Rivera, 2010).

3. Marco teórico

El contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. Actualmente la globalización, desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación. A las personas, por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente (Díaz y Arancibia, 2011).

Es en este marco global donde el enfoque de competencias emerge como una de las formas de resolver tales demandas, ya que parte de la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas y considerando, como se citó en Díaz y Arancibia (2011), la importancia de este enfoque se basa en enfatizar la relación existente entre desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para construirlo, ya que el enfoque subraya cómo las personas logran altos niveles de rendimiento, a su vez la certificación de las competencias permite integrar las demandas del mercado de trabajo con una oferta educativa y capacitadora organizada en torno a las competencias requeridas. En donde las personas pueden enfrentar y administrar el cambio a través de aprendizajes permanentes y actualizados en torno a las nuevas demandas socioeconómicas. En síntesis, se puede afirmar que el enfoque o movimiento de competencias surge como respuesta a la necesidad de generar competencias basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces.

David McClelland fue el primero en acuñar el término «competencia» en 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las

características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a la valoración de los elementos que objetivamente son motivo de rendimiento en las actividades laborales, en donde las personas llegan a destacarse y no hace referencia únicamente a la evaluación de los elementos que son parte de la persona, con el ánimo de ligarlos a su desempeño o rendimiento laboral (Hernández, 2016).

Cabe resaltar que desde mediados de los años ochenta, y cada vez más intensamente, se ha utilizado el término “competencias, pero su variado origen y uso “construido por la práctica social y la práctica académica” y empleado en varios dominios: “la economía, el trabajo, la educación y la formación” dificultan una definición precisa (Carrillo y Iranzo, 2000).

Inicialmente con esta noción se buscaba mostrar la mayor complejidad de los conocimientos técnicos necesarios por parte de los obreros, pero el concepto se fue ampliando para incorporar otros aspectos de carácter más general que suponen una mejor calidad del trabajo, que implica la variada gama de capacidades y cualidades humanas que se requieren para optimizar la organización en un contexto de flexibilidad productiva. Este concepto también ha estado muy vinculado a las formulaciones en torno al nuevo paradigma productivo el cual está asociado con el mejoramiento de la eficacia en cada uno de los dominios, el cual se visualizó en ese tiempo que no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo (Carrillo y Iranzo, 2000).

Usualmente la competitividad, la productividad, la calidad de los procesos y productos son las nuevas exigencias que destacan el actual crecimiento económico productivo y que están llevando a las empresas y trabajadores a tener que lograr el desarrollo de otras capacidades, para poder enfrentar los retos que impone este nuevo contexto; en esta medida una competencia es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado; de esta manera los recursos humanos cobran una importancia fundamental y se transforma en una ventaja competitiva para los países, lo cual lleva a considerar que el aprendizaje debe ser asumido como un proceso permanente que le permita a las empresas y a los trabajadores potenciar sus capacidades de innovación y de adecuación (Mertens, 1996).

3.1. Caracterización

“Determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás” (DRAE).

3.2. Competencias

Las competencias a nivel laboral han sido para muchas empresas un factor debatible, ya que el querer implementar tal concepto en sus organizaciones ha llevado a los directivos empresariales y consultores organizacionales a analizar detalladamente la teoría y diseñar estrategias que permitan estructurar una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de competencias laborales al interior de cada organización. Dentro de los conceptos más representativos también encontramos:

Según los autores Spencer y Spencer (1993). Las competencias son características profundas de cada individuo, las cuales están estrechamente relacionadas con un rendimiento a un nivel superior en una situación o trabajo. Para estos autores las competencias están formadas por características que incluyen la motivación, los rasgos psicofísicos, las formas de comportamiento, el auto concepto, los conocimientos y destrezas manuales, las destrezas mentales o cognitivas.

Por otra parte los autores Rodríguez y Feliú, 1996 (como se citó por Pérez (2012, p. 4), Definen las competencias como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Las competencias son fruto de la experiencia, y que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia hay que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerequisites, no sólo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias (Figura 1). Por otra parte, cada una de las misiones que definen un puesto o un empleo, ya sean éstas numerosas o no, ya sean diversas u homogéneas entre ellas, puede poner en juego varias competencias diferentes, así como varias aptitudes específicas. Habrá que inventariar los prerequisites necesarios para cada una de las misiones que componen un puesto y, por ello, empezar por hacer una lista de misiones (Levy-Leboyer y Prieto, 1997).

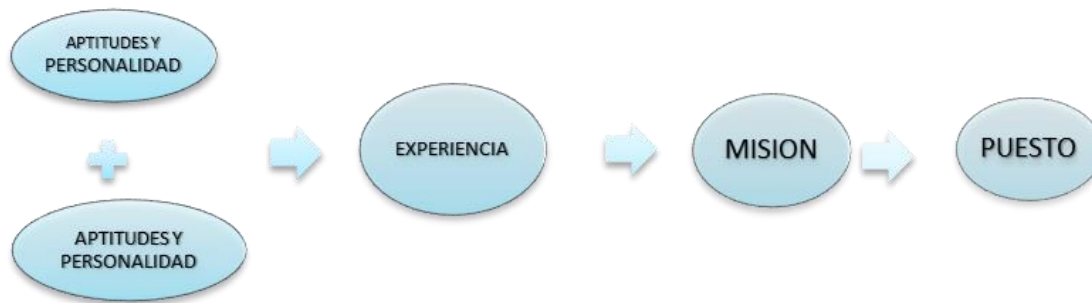


Figura 1. Las competencias: génesis y función. Tomada de Levy-Leboyer y Prieto, (1997).

Para el SENA (2004), Las Competencias Laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido. Con ellas, la persona actúa asertivamente, sabe trabajar en equipo, tiene sentido ético, maneja de forma acertada los recursos, puede solucionar problemas y aprende de las experiencias de los otros. Asimismo, adquiere las bases para crear, liderar y sostener negocios por cuenta propia.

Chiavenato (2007) menciona que las competencias son la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, además son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Tobón (2008) se refiere al término competencia como un proceso con un alto grado de complejidad el cual requiere de un desempeño con idoneidad en determinados contextos, donde se integran diferentes saberes como son: el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir, para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento meta-cognitivo, el cual hace referencia, a la capacidad de las personas para reflexionar sobre sus procesos de pensamiento y la forma en que aprenden; al mejoramiento continuo y compromiso ético, lo que ayuda a contribuir al desarrollo personal.

Por otra parte, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (Díaz y Arancibia, 2011).

Para Alles (2016) el término competencia hace referencia a las características de personalidad, derivadas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La gestión por competencias hace referencia al modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

3.3. Enfoques para la identificación de Competencias

Mertens (1997) relaciona la aparición del enfoque de competencia laboral aplicado a las políticas y los programas de formación técnica y capacitación de recursos humanos. Manifestándose en diferentes planos de la transformación productiva, entre los que cabe destacar: la generación de ventajas competitivas en mercados globales; la dinámica de la innovación tecnológica y de la organización de la producción y del trabajo; la gestión de recursos humanos y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado.

Así mismo McClelland, 1973 (Como se citó en Escobar, 2005) argumenta que los enfoques de competencias que se hallan actualmente en el mundo empresarial, son el enfoque anglosajón y el enfoque francés, resaltando que ambos disminuyen la mayoría de alternativas para la aplicación de las competencias. Los cuales consisten en:

El Enfoque Anglosajón: se concentra en las temáticas relacionadas con el trabajo junto con el nexo con las tácticas globales de la empresa. Los partidarios de este enfoque están de acuerdo con McClelland argumentando que los test de inteligencia y los resultados académicos no son suficientes para pronosticar el triunfo a nivel profesional, así mismo tampoco representan las competencias que tiene una persona. De esta manera el enfoque se destaca a nivel metodológico

pero es importante que forme vínculos causales (McClelland, 1973, Como se citó en Escobar, 2005).

El Enfoque Francés fue el punto de partida para la presente investigación, ya que, su propósito es proceder como ente auditor teniendo en cuenta las capacidades individuales de cada persona, al tiempo que procede centrándose en ella e impulsando su fuerza de trabajo en un ambiente cada vez mejor relacionado con la mejora de sus condiciones o «empleabilidad»; lo opuesto del enfoque anterior. Además el enfoque francés supone que las competencias son un conjunto resistente en donde se integran las experiencias laborales con los conocimientos y los rasgos de personalidad; los cuales dan la posibilidad de entrenar a las personas para que se desempeñen cada vez mejor sus actividades laborales. De esta manera se concluye, que son las experiencias del ámbito profesional la mejor forma de adquirir las competencias que no se certifican por haber realizado determinados estudios (McClelland, 1973, Como se citó en Escobar, 2005).

3.4. Tipos y modelos de Competencias

Tomando como referencia las características de los enfoques citados a lo largo del trabajo, las competencias son clasificadas en generales y específicas:

Las competencias generales sustentan el aprendizaje durante toda la vida; no sólo la lectoescritura o la numeración (competencias básicas), sino también competencias de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, pensamiento creativo, informática y aptitud para la formación continua; mientras que las competencias específicas o transversales son el conjunto de competencias complementarias a las competencias básicas y a las competencias generales que permiten al trabajador: adquirir más fácilmente nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y los nuevos contextos organizativos y tener movilidad en el mercado de trabajo y desarrollar su propia carrera profesional (Moreno, 2006).

Se puede deducir que las competencias específicas son aquellas que cualifican y caracterizan a las personas de una organización de acuerdo con el proceso y cargo en el que se desempeñan, basados principalmente en elementos del saber y el saber hacer. Las competencias específicas están orientadas a facultar a las personas para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o cargo específico, de igual manera se aplican a todos los trabajadores sin distinción

de su cargo o el área en el que se desempeñan. Estos caracteres están asociadas a la misión, visión y valores de la organización (Gallego, 2012).

Al referirnos al término de gestión por competencias, se puede deducir que es un proceso que facilita identificar las capacidades de las personas que son requeridas en un cargo específico a través de un perfil medible y cuantificable objetivamente. El objetivo principal es implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas en la organización (Gallego, 2012).

Spencer y Spencer (1993). Presentan de manera gráfica el “modelo Iceberg” (ver figura 2) el cual divide las competencias en dos grandes grupos: en la parte superior encontramos las más fáciles de detectar y desarrollar, como son las habilidades y los conocimientos, en tanto que las actitudes y los valores, el concepto de sí mismo y los atributos más profundos de personalidad se encuentran por debajo de la superficie y son más difíciles de analizar y evaluar. En este modelo las competencias son centrales y superficiales.

El Modelo del Iceberg

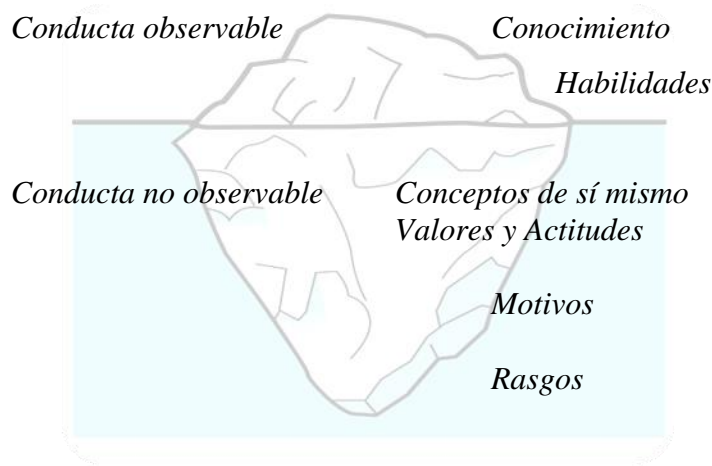


Figura 2. Modelo Iceberg de Spencer y Spencer (1993).

Este modelo indica que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento de las personas.

Según Alles (2016) para que sea eficaz, la gestión por competencias debe ser implementada con un enfoque sistémico, es decir aplicarse en todos los subsistemas de recursos humanos de la organización. Cuando se utiliza el término “modelo” se hace para designar al conjunto de relaciones basadas en términos lógicos, y “modelo de competencias”, a su vez, se utiliza para identificar el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización para alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. En esta medida los conocimientos constituyen las bases del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función. Estas ideas se expresan en la figura 3.

Conocimientos Y Competencias

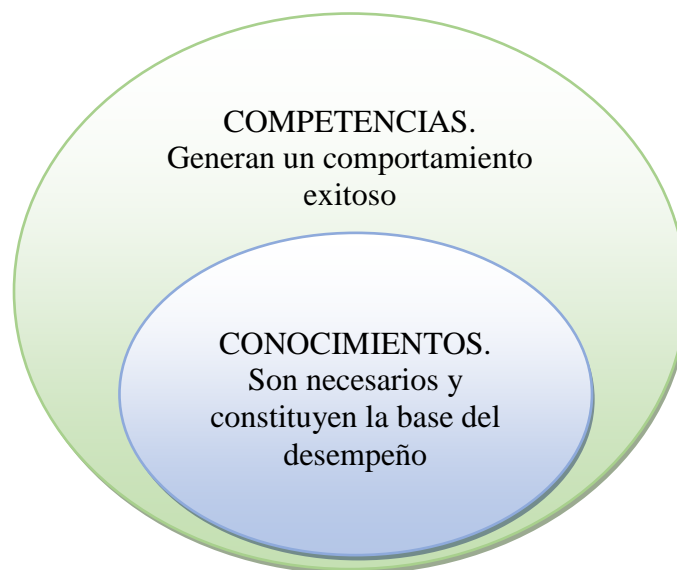


Figura 3. Conocimientos y competencia; tomada de Alles (2016).

Con el fin de realizar la selección de personas diversos autores realizan la unificación de criterios de evaluación en relación con el grado de dificultad de dicha medición, por lo cual sugiere y definen a partir de modelos, en todos los casos, parte de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. En esta medida un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. En donde

uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego probar los textos donde se plasman las diversas definiciones en su versión final. Los pasos para definir un modelo de competencias y los documentos correspondientes, de acuerdo con la metodología MAI, se exponen en la figura 4 (Alles, 2016).

Metodología de Martha Alles International

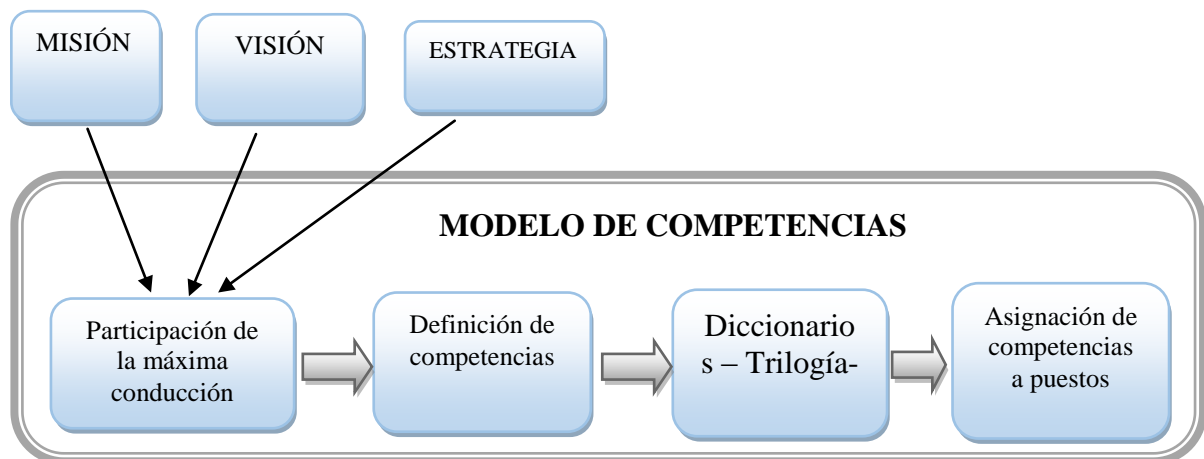


Figura 4. Modelo de competencias tomado de Alles (2016).

Alles (2016), argumenta que la participación de los altos ejecutivos es imprescindible en la definición de las competencias cardinales y específicas gerenciales. Luego, para las restantes, será conveniente incluir –además– a los niveles siguientes, por ejemplo, los directores de área y sus segundos niveles. Algunas definiciones a tener en cuenta por la autora en mención son:

Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales son denominadas de diferente manera, por ejemplo, *core competences* (en idioma inglés), competencias genéricas, transversales, organizacionales, generales, corporativas entre otros nombres.

Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. Las competencias específicas también

son denominadas de diferentes maneras, por ejemplo, competencia funcional.

Es importante resaltar que la presente investigación se basó teniendo en cuenta el modelo de gestión por competencias de Alles.

3.5. Competitividad

El término de competitividad tiene gran importancia, visto desde la perspectiva industrial y socioeconómica, toda vez que se correlaciona con el crecimiento económico de un país. Las empresas deben enfocar sus esfuerzos al alcance diario de la competitividad, implementando estrategias de productividad, mejora de calidad constante, ventajas diferenciadoras e innovación, que le permitan destacar en un mercado globalizado (Conpes, 2006).

La competitividad se logra a través de la interacción de múltiples factores que se relacionan con las situaciones que enfrenta la actividad empresarial y que determinan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología (Conpes, 2006).

Por esta razón las organizaciones deben propender por proyectar y potenciar al máximo uno de los factores, como lo es el capital humano, a través de la gestión de competencias, puesto que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano (Patiño, 2006).

Según Vázquez (2004), lo que se busca por medio de un enfoque por competencias es lograr en las empresas una gestión más eficaz y precisa en su capital humano, apoyándose en el uso de las características clave que posee cada uno de los miembros de cada organización. De igual manera el enfoque por competencias hace que los equipos de trabajo se integren y apropien de su rol más rápidamente y logren de manera eficaz alcanzar los objetivos planteados en cada organización. El modelo del perfil debe incluir los siguientes pasos: Definición del puesto de trabajo, tareas y actividades principales a desarrollar, experiencia requerida para el cargo, conocimientos requeridos y, capacidades y habilidades. Una vez se haya definido el modelo, se deben identificar las competencias estratégicas deseadas en función de los objetivos del cargo alineado a la vez a los objetivos corporativos (Vázquez, 2004).

4. Antecedentes Selectiva Talento Humano

Para realizar una descripción completa y detallada acerca de Selectiva Talento Humano S.A.S. Es importante conocer parte de su historia y algunos hechos relevantes que marcaron el inicio y curso de esta.

4.1. Historia

En una conversación establecida con la Gerente de la organización, se logró conocer el inicio de Selectiva Talento Humano S.A.S. la cual surgió el 16 de octubre del año 2009, como una idea para ofrecer servicios a diferentes compañías tales como: estudios de seguridad, pruebas de Poligrafía y selección de personal. La Gerente, reporta que en el año 2013 la organización empezó a recibir más requerimientos de diferentes clientes, los cuales se encontraban interesados por los servicios ofrecidos por la organización, esto conllevó al requerimiento de más personal, para así mismo brindar un servicio exitoso a cada uno de sus clientes; luego de esto la organización a través de su desarrollo se fue posicionando en el mercado generando una necesidad de personal, por lo cual en el año 2015 se establecieron convenios con las diferentes Universidades para que los estudiantes con requisito de realizar sus prácticas tuvieran la oportunidad de entrar y ejercerlas dentro de Selectiva Talento Humano.

4.2. Misión

Selectiva Talento Humano S.A.S ofrece soluciones integrales en la gestión del talento humano mediante procesos especializados de selección, administración de nómina, estudios de seguridad y poligrafía, fijando parámetros de calidad, seguridad, confianza y seriedad en el manejo de las responsabilidades administrativas y operativas de su empresa (Selectiva Talento Humano, 2016).

4.3. Visión

Para el año 2020, ser una de las empresas mejor posicionadas a nivel nacional en ofrecer estudios de seguridad y selección de personal, ampliando la cobertura a las principales ciudades de Colombia; mejorando sus procesos internos y respuesta inmediata a los requerimientos por cada uno de los grupos de interés, contando con profesionales altamente calificados ejerciendo su

labor siempre dentro de la normatividad legal vigente (Selectiva Talento Humano, 2016).

4.4. Objetivos

Brindar a nuestros clientes y empleados un servicio óptimo, recibiendo retroalimentación permanente que nos permite la mejora continua de nuestros procesos (Selectiva Talento Humano, 2016).

4.5. Valores

A) Calidad en el servicio: Todos los grupos de interés de Selectiva Talento Humano identifican, conocen y aplican metodologías efectivas en sus diferentes roles y labores, sin omitir información de los procedimientos a ejecutar; B) Seguridad: Se mantendrá reserva de nuestros clientes, la información que estos nos suministren y de los aspectos a mejorar que encontremos en la prestación de nuestros servicios; C) Responsabilidad: En la misión encomendada por nuestros grupos de interés, mantendremos el tiempo estipulado, los procedimientos de trabajo y el manejo de la información pactada desde el inicio de la relación entre los grupos hasta la entrega total del servicio ofrecido (Selectiva Talento Humano, 2016).

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de investigación

El desarrollo del presente trabajo, se realizó bajo una metodología de tipo cualitativo de carácter descriptivo. En donde la investigación de tipo cualitativo hace referencia al análisis de contenido con un objetivo descriptivo el cual permite suministrar un marco dentro del cual los sujetos respondan de forma que se representen fielmente sus puntos de vista respecto al mundo y su experiencia. Además comprende el análisis de contenido, favorece la obtención de resultados integrales, profundos e interpretativos más allá de los aspectos léxico-gramaticales (Smith, 1983, citado en Argilaga, 1986).

De acuerdo con los objetivos planteados, el tipo de investigación para el presente trabajo es carácter descriptivo, toda vez que se acude a técnicas específicas en la recolección de la información como los son: la observación, entrevista y consecución de documentos base. Lo anterior con el fin de poder deducir las causas, las posibles soluciones y recomendaciones para la empresa. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Se emplearon diferentes técnicas para recolección de información como son entrevistas semiestructuradas y análisis documental en el desarrollo de la investigación. Según Díaz Torruco, Martínez y Varela, (2013); las entrevistas semiestructuradas a diferencia de las entrevistas estructuradas, permiten realizar otras preguntas no planeadas o estructuradas en el formato de entrevista. Dándole al entrevistador una oportunidad para abordar o ahondar en diferentes temáticas o dudas generadas a partir de las respuestas del entrevistado. Cabe resaltar que se pueden realizar un sin número de preguntas, en cuanto éstas se relacionen con el tema de investigación o profundización. Por otra parte el análisis documental hace referencia a la descripción bibliográfica o de contenido, facilitando su consulta o recuperación de los documentos (García, 1993), lo anterior se realizó bajo un análisis de discurso desde un punto de vista denominado en búsqueda de sus sentidos ideológicos.

5.2. Población

El objeto de estudio de la presente investigación son todos los trabajadores de la empresa Selectiva Talento Humano S.A.S que se compone de ocho personas en el 2017, los cuales ocupan los cargos de Gerente general, Sub-gerente, Líder de Operaciones, Líder Administrativo, Líder de Selección, Auxiliar de Verificación y Control y Asistente Comercial.

En la presente investigación se determinó con la Gerente General de la organización realizar las entrevistas a los líderes y representantes de cada cargo de acuerdo a la estructura jerárquica de la misma, logrando identificar las competencias organizacionales y específicas de cada cargo, ver (Tabla 1).

Tabla 1. Cargos en la organización.

Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Gerente	Líder Administrativa	Asistente comercial
Subgerente	Líder de Operaciones	Auxiliar de verificación y control (2).
	Líder de Selección	

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla permite relacionar los cargos por niveles jerárquicos en Selectiva Talento Humano S.A.S.

5.3. Técnicas de recolección y análisis de información

De acuerdo a la metodología descrita anteriormente, las técnicas que se utilizaron para la recolección de información fueron:

Entrevista Semiestructurada: Se realizaron dos entrevistas con preguntas abiertas para recibir más opciones de respuesta respecto a las competencias organizacionales y específicas de cada cargo.

Al igual se llevaron a cabo reuniones previas con los directivos de la organización en las cuales se recolecto la información pertinente para la selección de los participantes, conocimiento

de la realidad y el contexto de la organización, confidencialidad del proceso, consentimientos informados y cronograma de futuras reuniones.

Revisión documental: Lectura y análisis de documentos corporativos de la empresa Selectiva Talento Humano S.A.S, entre ellos manual de funciones y perfiles de cargo, plataforma estratégica y programa de inducción a la organización; los cuales se analizaron bajo una técnica de análisis de discurso, la cual se encarga de interpretar el lenguaje tanto escrito como verbal, siempre teniendo en cuenta datos reales en la investigación (Pilleux, 2001); lo anterior se realizó desde un punto de vista denominado en búsqueda de sus sentidos ideológicos el cual fue utilizado para identificar y caracterizar los posibles y diferentes significados de los mensajes que se desean transmitir a través de la información obtenida (Fernández, 2002).

Finalmente para el análisis de la información obtenida, las autoras de la presente investigación construyeron una matriz de resultados, en la cual se encuentra la consolidación de las entrevistas y revisión documental realizada. (Apéndice, E)

5.4. Procedimiento

A partir de la definición del Modelo a seguir en la investigación que corresponde a la teoría de Martha Alles. Inicialmente se hizo la revisión de la plataforma estratégica que incluyo misión, visión, valores, organigrama y objetivos estratégicos para luego dar paso a consolidar resultados teniendo en cuenta las entrevistas que se realizaron para identificar las competencias organizacionales. Posteriormente se realizó la lectura y análisis de manuales, perfiles de cargo y programa de inducción, con el fin de consolidar la información obtenida junto con la entrevista para de esta manera definir las competencias específicas, en la Matriz de resultados construida por las autoras de la presente investigación (Apéndice, E)

Tomando como referencia el modelo de gestión por competencias de la autora Martha Alles y la plataforma estratégica de Selectiva Talento Humano S.A.S. el grupo de investigación define las competencias organizacionales y específicas bajo tres niveles de desarrollo de la competencia los cuales se dividen de la siguiente manera: A: Alto, B: Bueno, por encima del estándar, C:

Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia y D: No indica la ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo. Finalmente se establecieron los perfiles de cargo por competencias bajo el modelo de Martha Alles en Selectiva Talento Humano S.A.S, dejando consigo el respectivo diccionario de competencias ajustado a las características propias y requeridas en la organización.

6. Resultados

Luego del análisis de la información obtenido por medio de la Matriz de análisis, se construye el Diccionario por Competencias de la organización basado en las definiciones encontradas en el Diccionario de Martha Alles, utilizando como referencia los niveles esperados de la competencia o desarrollo de la misma para cada cargo los cuales son: Nivel A: Alto, nivel B: Bueno, por encima del estándar, nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia, nivel D: No indica la ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo. Posteriormente se realiza el levantamiento de los perfiles de cargo con sus respectivas competencias, organizacionales y específicas.

6.1. Diccionario de Competencias

6.1.1. Competencias Organizacionales

Tabla 2. Servicio al Cliente

SERVICIO AL CLIENTE: Busca satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés, estableciendo relaciones interpersonales pactadas por la cordialidad y el respeto.

NIVEL	INDICADOR
A	La prestación del servicio lo garantiza a través del cumplimiento de la cadena de valor.
	Las necesidades de los grupos de interés las identifica de manera oportuna, anticipándose a las exigencias de los mismos.
B	Los programas y proyectos los planifica de tal manera que siempre sean consideradas las necesidades del cliente.
	Las solicitudes de los clientes las atiende de manera oportuna, utilizando las herramientas para hacerlo de forma idónea.
C	La prestación del servicio lo brinda contemplando siempre las necesidades de los grupos de interés, con un trato cordial y respetuoso.
	Los informes o pedidos de los grupos de interés los entrega de manera oportuna, clara y que ayude a resolver las dudas o problemas de los mismos.

- D** Capacidad para prestar el servicio al momento que es requerido por los grupos de interés, sin mostrar interés por la satisfacción del cliente.

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 3. Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO: Intervenir en los proyectos o procesos en que se requiere su colaboración de manera eventual, sin importar que esta intervención no esté enmarcada dentro de las funciones de su cargo.

NIVEL	INDICADOR
A	<p>Los proyectos o procesos en que se requiere de otras personas de manera eventual para culminar su objetivo, son identificados y planeados, guiando a los demás miembros de la organización en la contribución a dicho proyecto.</p> <p>Los proyectos o procesos a ser ejecutados en la organización, son observados de manera constante para lograr identificar cuando se requiere de su contribución u apoyo.</p>
B	<p>Los proyectos o procesos ejecutados en áreas diferentes a la suya son conocidos y se le facilita identificar cuando se requiere de su contribución en ellas, teniendo en cuenta los parámetros y conductos regulares.</p> <p>Los proyectos o procesos en que su personal a cargo requiera de su ayuda, deben ser clarificados y su contribución debe estar de manera permanente en el área.</p>
C	<p>En los proyectos o procesos a ser ejecutados en su área por otros compañeros de la organización en que se le solicite de su ayuda, estará dispuesto a contribuir en el cumplimiento de la meta establecida.</p> <p>Los lineamientos establecidos para el cumplimiento de objetivos los ejecuta tal y como se han instaurado por la organización.</p>
D	<p>Los proyectos de los que es responsable los ejecuta y culmina como se le han establecido, sin intervenir en los procesos o proyectos de los demás, así estos se encuentren en un nivel de desarrollo mínimo.</p>

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 4. Solución de Problemas

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Buscar soluciones a los inconvenientes o requerimientos presentes en cualquier área o proceso de la organización.

NIVEL	INDICADOR
A	<p>Los problemas o requerimientos de mayor alcance presentes en la organización son solucionados de manera estratégica sin afectar los procesos de la misma.</p> <p>Las soluciones son expuestas al nivel estratégico de la organización, estas van alineadas a los objetivos de la misma y su solución satisface a los diferentes grupos de interés.</p>
B	<p>Los problemas o requerimientos presentes en la organización son identificados y expuestos al grupo de trabajo o área, brindando diferentes alternativas de solución a estos.</p> <p>Los problemas de menor impacto presentes en la organización, son solucionados en el menor tiempo posible, satisfaciendo a todos los grupos de interés.</p>
C	<p>Los inconvenientes encontrados o evidenciados en el área de labor que generen cierto grado de afectación para la organización, son identificados y expuestos a su líder de proyecto u área en el menor tiempo posible.</p> <p>Los inconvenientes o requerimientos identificados en el ejercicio de su trabajo, son solucionados de manera satisfactoria para todos los grupos de interés.</p>
D	<p>Los problemas que solo afectan su quehacer diario, les da solución oportuna.</p>

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

6.1.2. Competencias Específicas

Tabla 5. Liderazgo

LIDERAZGO: Es la habilidad de orientar y direccionar equipos de trabajo hacia metas u objetivos claros, previamente establecidos. Retroalimentando de manera asertiva y complementando las opiniones del equipo. Maneja conflictos internos del equipo, brindando diferentes alternativas de solución.

NIVEL	INDICADOR
A	<p>Los equipos a cargo son orientados y direccionados hasta la consecución de la meta, inspirando en el proceso a sus colaboradores, solucionando los inconvenientes presentes y</p>

retroalimentando la labor de cada uno de sus integrantes, siendo siempre percibido de manera positiva como un líder.

- B** Los equipos a cargo son orientados hasta la consecución de la meta, retroalimentando la labor de sus colaboradores, en ocasiones se detiene para solucionar los inconvenientes presentes. Sus colaboradores lo perciben como un líder.
- C** Los equipos a cargo son orientados para el cumplimiento de la meta, su equipo de trabajo labora bajo el seguimiento de órdenes, sin inspiración en el proceso.
- D** Los equipos a cargo no lo perciben como un líder u apoyo en el cumplimiento de metas. Los objetivos son claros pero no hay retroalimentación en el proceso.

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 6. Negociación

NEGOCIACIÓN: Es la habilidad de llegar a acuerdos con los grupos de interés, basado en la premisa ganar – ganar (Beneficio mutuo). Llega a acuerdos beneficiosos, estos son permanentes en el tiempo y soluciona desde raíz el problema o situación de discusión o dilema.

NIVEL	INDICADOR
A	Las herramientas utilizadas, garantizan la satisfacción total y beneficio mutuo en los acuerdos realizados, siendo estos permanentes y definitivos en su conclusión final.
B	Las herramientas utilizadas, garantizan cierta satisfacción y beneficio mutuo en los acuerdos que lleva acabo. Con un porcentaje representativo de acuerdos permanentes y definitivos.
C	Utiliza ciertas herramientas, las cuales garantiza el beneficio mutuo, sin embargo, las partes involucradas sienten un grado mínimo de satisfacción por el acuerdo realizado.
D	Las herramientas utilizadas, no son basadas en la premisa gana- gana, generando cierto grado de insatisfacción en los grupos de interés interesados en los acuerdos.

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 7. Manejo de la información

MANEJO DE LA INFORMACIÓN: Capacidad para administrar la información de manera confiable, responsable y otorgándola sólo a personas autorizadas para el manejo de esta.

NIVEL	INDICADOR
A	Se identifica por su cuidado en la información que maneja, expresándose acerca de su conocimiento sobre ellas con discreción y comentándola a personas autorizada para saberlo.
B	Administra la información de manera organizada y discreta.
C	Es diplomático con la información que comparte, sin embargo, suele descuidar dicha información.
D	Suele identificarse por su desorganización con la información y el manejo que le da a esta.

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 8. Comunicación

COMUNICACIÓN: Es la habilidad de expresarse de manera asertiva sin herir a otras personas, recibir expresiones o retroalimentaciones comprendiendo los diferentes puntos de vista, para llevar a cabo los objetivos establecidos. Siempre contemplando los contextos y situaciones en los cuales se encuentra.

NIVEL	INDICADOR
A	Se identifica por su manera efectiva de comunicación, contemplando en su narrativa las emociones de las otras personas y siempre teniendo presente los puntos de vista de otras personas, las situaciones y contexto en que se encuentra.
B	Se identifica por su manera de expresarse, de identificar las situaciones y contextos en los cuales lo hace, sin embargo, se le dificulta contemplar las emociones de los demás.
C	Se identifica por de manera efectiva a teniendo en cuenta las situaciones y contextos en que lo hace. Sin embargo, en ocasiones se le es difícil contemplar los puntos de vista de otras personas.
D	Se identifica por tener dificultades en expresarse de manera asertiva, hiriendo a otras personas, por lo cual se le es difícil contemplar los puntos de vista diferentes en situaciones o contextos específicos.

NOTA: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 9. Orientación al logro

ORIENTACIÓN AL LOGRO: Capacidad para dirigir sus acciones hacia un objetivo en el menor tiempo posible, satisfaciendo las necesidades de los diferentes grupos de interés y solucionando cualquier factor que pueda afectar la consecución del objetivo establecido.

RANGO	INDICADOR
A	Se identifica por ser una persona que utiliza todas las herramientas que posee y le son brindadas de manera eficaz, incentivando a otros miembros del equipo para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, abarcando cualquier factor influyente en el alcance de estos.
B	Actúa de manera constante para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, siendo desafiante en la planeación de estos. Se basa en indicadores de gestión para equiparar resultados.
C	Propone propuestas o herramientas para la consecución de objetivos, para mejorar la satisfacción de los diferentes grupos de interés.
D	Expresa cierta frustración al observar que los integrantes del equipo no trabajan en pro a los objetivos, sin embargo, no propone soluciones pertinentes para la consecución de los mismos.

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 10. Tolerancia a la frustración

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN: Es la capacidad de seguir desempeñándose de manera efectiva pese a los imprevistos u obstáculos presentes para la consecución de objetivos.

RANGO	INDICADOR
A	Alcanza la totalidad de los objetivos establecidos en situaciones de mucha exigencia, resolviendo de manera efectiva imprevistos en el contexto.
B	Alcanza un porcentaje significativo de los objetivos establecidos en situaciones de mucha exigencia, resolviendo de manera efectiva imprevistos en el contexto.
C	Alcanza un porcentaje significativo de los objetivos establecidos, sin embargo, cuando los resultados no suelen ser los requeridos, su desempeño suele verse afectado.

- D** Se le dificulta alcanzar objetivos establecidos en situaciones de mucha exigencia, afectando de manera significativa su desempeño laboral.

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 11. Pensamiento estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la capacidad para entender las necesidades y cambios presentes en el entorno, posibles amenazas que pueden afectar a la organización, fortalezas y debilidades de la empresa. Siempre anticipándose a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el entorno.

NIVEL	INDICADOR
A	<p>Se identifica por ser una persona que se anticipa a las diferentes situaciones que pueden ser tanto beneficiosas como amenazantes para la organización, entendiendo fácilmente las necesidades y cambios presentes en el contexto.</p> <p>Es consciente de las fortalezas y debilidades de su empresa buscando nuevos negocios acordes a su potencial organizacional.</p>
B	<p>Se identifica por comprender fácilmente las necesidades del mercado, anticipándose a situaciones beneficiosas y amenazantes para la organización. Suele tener dificultades en el cómo su potencial organizacional puede abarcar los mercados que identifica.</p>
C	<p>Se identifica por detectar las necesidades del entorno, sin embargo, se le dificulta prever aquellas situaciones beneficiosas y amenazantes para la organización.</p>
D	<p>Se le dificulta identificar las necesidades o cambios del contexto, afectando su percepción de situaciones beneficiosas o amenazantes del mismo.</p>

Nota: En el rango D, no significa ausencia de la competencia, si no que su nivel de desarrollo es el rango mínimo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

Tabla 12. Resumen general competencias

Competencias	Gerente	Subgerente	Líder Administrativo	Líder de Selección	Líder de Operaciones	Auxiliar de verificación y Control	Asistente Comercial
Servicio al cliente	A	A	A	A	A	B	A
Trabajo en equipo	A	B	B	B	A	B	C
Solución de Problemas	A	A	A	A	A	B	B
Liderazgo	A	A					
Negociación	A	A	A				A
Manejo de la información			A	B	A	B	B
Comunicación	A	A	A	B	B	B	B
Orientación al Logro	A	A		B	B		
Pensamiento Estratégico	A	A					
Tolerancia a la frustración			A	A	A	A	A
TOTAL	8	8	7	7	7	6	7

Nota: Resumen general de las competencias organizacionales y específicas divididas en el nivel de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla muestra la competencia, su definición y niveles de desarrollo.

6.2. Definición del Perfiles de Cargo

6.2.1. Líder de Operaciones

1. Identificación Del Puesto

Líder de Operaciones

2. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel táctico, reporta al Gerente, posee dos personas a cargo; dos auxiliares de verificación y control. Sus pares en la estructura organizacional son: el Líder de Selección y el

Líder Administrativo.

3. Propósito Del Cargo (Misión)

Dirigir, coordinar y controlar los procesos de operaciones desde el inicio de un estudio de seguridad hasta el cierre de proceso de seguridad, asegurando la buena operación y cumplimiento de tiempos de respuesta, diseñando y desarrollando estrategias para el mejoramiento de la operación de nuestros procesos y el resultado óptimo.

4. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. El cargo no exige que la persona realice viajes.

5. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Recibir el requerimiento del proceso de Seguridad.
- Coordinar la programación de la visita domiciliaria.
- Velar por el cubrimiento nacional de las visitas domiciliarias.
- Direcccionar los procesos de seguridad al área de control y verificación.
- Emitir conceptos finales de los procesos de seguridad dentro de los acuerdos establecidos con los clientes.
- Mantener comunicación constante con los clientes internos y externos.
- Velar por el buen orden del área.
- Dar cumplimiento de indicadores de gestión.
- Mantener actualizada la intranet de Selectiva Talento Humano.
- Dar soluciones oportunas a las eventualidades que se presentan.
- Dar cumplimiento a los acuerdos de Servicios.

6. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- El manejo de información confidencial de clientes y procesos de seguridad internos y externos.
- El control de los documentos físicos (Hojas de vida e informes de los candidatos)
- Manejo de información confidencial de las historias laborales de los grupos de interés.

7. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Técnico o tecnólogo en áreas administrativas, con experiencia mínima de 1 año en atención al cliente, vía telefónica o presencial. Conocimientos en nivel intermedio de la herramienta ofimática de Excel.

8. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	A
Trabajo en Equipo	A
Solución de Problemas	A

Competencias Específicas

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de la Información	A

Comunicación	B
Orientación al Logro	B
Tolerancia a la Frustración	A

6.2.2. Auxiliar de Verificación y Control

1. Identificación Del Puesto

Auxiliar de Verificación y Control

2. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel operativo, reporta al Líder de Operaciones. Sus pares en la estructura organizacional es el Asistente Comercial.

3. Propósito Del Cargo (Misión)

Gestionar oportunamente el desarrollo óptimo y eficaz del proceso de verificación académica, laboral y documentos personales de cada candidato dando cumplimiento a los tiempos de respuesta establecidos.

4. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. El cargo no exige que la persona realice viajes.

5. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Verificar y consolidar la información recolectada por cada candidato para el proceso de verificación y control.

- Administrar oportunamente las fuentes de verificación y control con las que cuenta la compañía para cubrir las solicitudes.
- Identificar fuentes de referenciación no tradicionales para el cubrimiento de cada solicitud.
- Manejar y controlar de manera confidencial la información de cada candidato garantizando el buen desarrollo del proceso.
- Informar oportunamente al área de operaciones cualquier novedad que se presente durante el proceso de verificación y control.
- Mantener actualizada las bases de datos para el buen desarrollo de verificación de cada candidato.
- Apoyar alguna otra tarea encomendada por la analista de verificación y control.

6. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- El manejo de información confidencial de clientes y procesos de seguridad internos y externos.
- El control de los documentos físicos (Hojas de vida e informes de los candidatos)
- Manejo de información confidencial de las historias laborales de los grupos de interés.

7. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Bachiller, con experiencia mínima de 1 año en atención al cliente, vía telefónica o presencial.
Conocimientos de las herramientas ofimáticas del paquete Office.

8. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	B
Trabajo en Equipo	B
Solución de Problemas	B

Competencias Específicas

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de la Información	B
Comunicación	B
Tolerancia a la Frustración	A

6.2.3. Líder Administrativo

1. Identificación Del Puesto

Líder Administrativo

2. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel táctico, reporta al Gerente, posee una persona a cargo; el Asistente Comercial. Sus pares en la estructura organizacional son el Líder de Selección y el Líder de Operaciones.

3. Propósito Del Cargo (Misión)

Ejecutar los procesos administrativos de la organización, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando la documentación necesaria para los diferentes procedimientos que tenga a cargo con el fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva del servicio.

4. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. El cargo exige que la persona una vez a la semana realice radicaciones de cuentas de cobro en las empresas clientes.

5. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Solicitar, organizar y suministrar insumos para la organización y funcionarios de la misma cuando sea necesario.
- Revisión y generación periódica de facturas.
- Revisar y ordenar el archivo.
- Atender y apoyar los requerimientos solicitados por la Gerente General y las diferentes áreas.
- Recaudo de cartera.
- Programación de pagos.
- Afiliación a Seguridad Social.

6. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- El manejo de información confidencial de clientes.
- El manejo de facturas de clientes y proveedores.
- El manejo de documentos contables.

7. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Tecnólogo o Profesional carreras afines con la administración, con experiencia mínima de 2 años en atención al cliente, tareas administrativas tales como: organización de archivo, documentos contables y manejo de información confidencial. Conocimientos de las herramientas ofimáticas del paquete Office y en herramientas administrativas.

8. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	A
Trabajo en Equipo	B
Solución de Problemas	A

Competencias Específicas

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de la Información	A
Comunicación	A
Negociación	A
Tolerancia a la Frustración	A

6.2.4. Líder de Selección

1. Identificación Del Puesto

Líder de Selección

2. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel táctico, reporta al Gerente. Sus pares en la estructura organizacional son el Líder Administrativo y el Líder de Operaciones.

3. Propósito Del Cargo (Misión)

Coordinar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el proceso de selección de personal, dando cumplimiento con la garantía de estabilidad del personal enviado a los clientes internos y externos así como dar cumplimiento en tiempos de respuesta y calidad del mismo. De igual manera contribuir al mejoramiento y adecuado clima y cultura organizacional dentro de la organización.

4. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. El cargo exige que la persona de manera ocasional realice visitas domiciliarias en la ciudad de Bogotá cuando la operación lo requiera.

5. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Tener una visión estratégica para cumplir con los requerimientos realizados por los diferentes clientes internos y externos de Selectiva Talento Humano.

- Mantener una buena comunicación con los clientes internos y externos.
- Coordinar de forma adecuada los procesos de selección requeridos por los diferentes clientes internos y externo, permitiendo la cobertura oportuna de las vacantes a fin de garantizar que el proceso de la operación no se vea afectado.
- Realizar e implementar entrevistas estratégicas que aporten a los diferentes procesos de selección.
- Contribuir a la garantía de estabilidad de los candidatos enviados a los diferentes clientes internos y externos.
- Realizar actividades de Bienestar.
- Presentar indicadores de gestión.

6. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- El manejo de información confidencial de los candidatos y clientes.
- El manejo de los documentos físicos (Hojas de vida e informes de los candidatos).

7. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Profesional en Psicología, con experiencia mínima de 1 año en procesos de selección, aplicación de pruebas psicotécnicas y proyectivas. Conocimientos en archivo, interpretación de pruebas proyectivas y manejo de entrevistas.

8. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	A

Trabajo en Equipo	B
Solución de Problemas	A

Competencias Específicas

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de la Información	B
Comunicación	B
Orientación al Logro	B
Tolerancia a la Frustración	A

6.2.5. Gerente General

1. Identificación Del Puesto

Gerente General

2. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel estratégico. No tiene pares en la estructura organizacional.

3. Propósito Del Cargo (Misión)

Planear, plantear, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como apoyar los procesos o proyectos en los que se requiera de su intervención.

4. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. En la estructura organizacional, tiene a cargo al Sub-gerente, Líder de Selección, Líder administrativo y Líder de Operaciones.

5. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Establecer objetivos y metas organizacionales y diseñar estrategias para alcanzarlos.
- Velar y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
- Identificar nuevos mercados a abarcar.
- Apoyar los procesos generales de la organización cuando se requiera.
- Dirigir y orientar todos los procesos o proyectos a nivel global de la organización.
- Representar a la organización a nivel legal.
- Celebrar y firmar contratos de total obligatoriedad para la organización.
- Dirigir la contabilidad de la organización basado en la normatividad legal vigente.
- Autorizar y ordenar consignaciones bancarias a sus trabajadores por las labores realizadas.
- Diseñar planes de acción anual, programas de inversión y presupuesto.

6. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- Manejo de cuentas bancarias.
- Manejo de información confidencial de los trabajadores de la organización.
- Manejo de documentos físicos legales representativos de la organización.
- Manejo de información confidencial de clientes.

7. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Profesional en Psicología, con experiencia mínima de 3 años en el cargo de Gerente General de alguna Pyme que maneje procesos similares. Conocimientos en negociación, atención al cliente y procesos administrativos.

8. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	A
Trabajo en Equipo	A

Solución de Problemas	A
<i>Competencias Específicas</i>	
COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	A
Negociación	A
Comunicación	A
Orientación al Logro	A
Pensamiento Estratégico	A

6.2.6. Subgerente

1. Identificación Del Puesto

Subgerente

2. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel estratégico, reporta al Gerente. No tiene pares en su estructura

3. Propósito Del Cargo (Misión)

Planear, plantear, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, junto con la Gerente General de la Organización. Apoyando los procesos en que se requiera de su intervención para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. En la estructura organizacional, tiene a cargo al Líder de Selección, Líder

administrativo y Líder de Operaciones.

5. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Coordinar los procesos de la organización y establecer flujos de organización efectivos.
- Verificar la documentación dirigida al Gerente General.
- Apoyar los procesos generales de la organización cuando se requiera.
- Apoyar al Gerente General en el envío de información a la organización.
- Celebrar y firmar contratos de total obligatoriedad para la organización.
- Diseñar planes de acción anual, programas de inversión y presupuesto, junto con la Gerente General.

6. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- Manejo de información confidencial de los trabajadores de la organización.
- Manejo de documentos físicos legales representativos de la organización.
- Manejo de información confidencial de clientes.

7. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Profesional en cualquier área administrativa con experiencia mínima de 3 años en cargos Directivos de alguna Pyme que maneje procesos similares. Conocimientos en negociación, atención al cliente, procesos administrativos y contables.

8. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	A
Trabajo en Equipo	B
Solución de Problemas	A

Competencias Específicas

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	A
Negociación	A
Comunicación	A
Orientación al Logro	A
Pensamiento Estratégico	A

6.2.7. Asistente Comercial**I. Identificación Del Puesto**

Asistente Comercial

II. Datos De Posición En La Estructura

Cargo de Nivel operativo, reporta al Líder Administrativo y Gerente General, Sus pares en la estructura organizacional es el Auxiliar de Verificación y Control.

III. Propósito Del Cargo (Misión)

Gestionar diariamente la atracción de nuevos clientes, por medio de llamadas o correos electrónicos, ofreciendo cada uno de los servicios brindados por la organización.

IV. Aspectos Organizativos (Horario y Viajes)

Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 p.m., ocasionalmente se deben laborar los días sábados. El cargo exige de manera ocasional acompañamiento a la Gerente General en las reuniones de negociación con los clientes.

V. Contenido Puesto De Trabajo

Funciones Control Organizacional

- Ofrecer los servicios de la organización vía telefónica o por correo electrónico.
- Identificar mercados nuevos para abarcar.
- Acompañar a la Gerente General en las negociaciones con los clientes.
- Brindar información de los servicios brindados por la organización.
- Actualizar la base de datos de nuevos y posibles clientes.

VI. Responsabilidad

Es su responsabilidad:

- El manejo de información confidencial de clientes.
- El control de la base de datos construida de clientes.

VII. Formación, Experiencia Y Conocimientos Específicos

Bachiller, con experiencia mínima de 1 año en atención al cliente, vía telefónica o presencial (Call center). Conocimientos de las herramientas ofimáticas del paquete Office.

VIII. Competencias Requeridas

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio al Cliente	A
Trabajo en Equipo	C
Solución de Problemas	B

Competencias Específicas

COMPETENCIA	NIVEL
-------------	-------

Negociación	A
Manejo de la Información	B
Comunicación	B
Tolerancia a la Frustración	A

7. Conclusiones

La presente investigación se realizó con el fin de responder a la pregunta ¿Cuáles son las características de las competencias organizacionales y específicas de la empresa Selectiva Talento Humano?, dado que la organización actualmente no cuenta con un modelo de gestión por competencias, sus métodos de selección no tienen parámetros establecidos, entre otras falencias del proceso en mención; por tal razón se propuso caracterizar las competencias organizacionales y específicas como primer paso hacia la implementación de un modelo de gestión por competencias basado en Martha Alles, cabe resaltar que su ejecución se deja a consideración de los directivos de la organización quienes durante el proceso demostraron interés en establecer un modelo de gestión por competencias de acuerdo a su estructura organizacional.

Por lo anterior y dando respuesta al problema se evidencia en los resultados las diferentes características que componen los cargos, para llevar a cabo procesos de selección más transparentes y alineados al plan estratégico de la organización en donde predominan las competencias necesarias para contribuir al desarrollo de Selectiva Talento Humano, a su vez y como describe Alles (2016), son los comportamientos quienes generan un desempeño exitoso que debe incluir a directivos entre otros niveles organizacionales. Por tal motivo quedan identificadas y definidas las competencias organizacionales y específicas por niveles (A, B, C, D) junto con el diccionario que las describe (Servicio al cliente, Trabajo en equipo, Solución de Problemas, Liderazgo, Negociación, Manejo de la información, Comunicación, Orientación al Logro, Pensamiento Estratégico y Tolerancia a la frustración), para así mismo poder consultar la información necesaria en determinados procesos de la empresa, entre ellos: selección, promoción interna, remuneración, formación y capacitación, o también la distinción de los elementos claves para la competitividad como organización.

Por medio de la identificación y caracterización de las competencias, el diseño de perfiles y el diccionario de competencias propuesto para Selectiva Talento Humano. La empresa tendrá las herramientas con el fin de optimizar sus recursos asumiendo una posición ecuánime a la hora de realizar sus procesos, dando valor agregado y fortaleciendo el área de talento humano, esto teniendo en cuenta que la gestión llega a ser más organizada, acorde a las competencias o el

desarrollo de las mismas, beneficiando no solamente a Selectiva Talento Humano sino también a cada cliente y proveedor, en la medida que es atendido por personal idóneo para los cargos con la destreza para responder a las necesidades de cada uno de los grupos de interés.

Aunque la implementación de un modelo por competencias no es fácil y requiere la participación y disposición activa de los integrantes de la organización, en Selectiva Talento Humano se logró tener la aceptación y compromiso de los integrantes con el fin de poder proponer y plantear acciones determinadas que la distingan de otras empresas, pero que sobre todo contribuyan al logro de su visión y objetivos estratégicos siendo congruentes con la misión y valores organizacionales. De igual manera el éxito también va depender de la continuidad en el proceso sumado a la gestión comprometida en el mejoramiento continuo.

8. Recomendaciones

Se recomienda implementar el modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles, ya que este permite tener criterios acordes a las necesidades de la organización y el logro de los objetivos estratégicos planteados por la misma; en este sentido los perfiles de cargo los cuales están diseñados específicamente para Selectiva Talento Humano contribuirían a la productividad, el desarrollo de las habilidades en los trabajadores, competitividad, disminución en reprocesos o costos en la contratación en el área de selección, dado que con estas herramientas incluyendo el diccionario de competencias propuesto, las personas aspirantes a ser seleccionadas deberán contar con las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos estipulados para el cumplimiento de las metas organizacionales sin dar lugar a otro tipo de criterios.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante el compromiso continuo por parte de las directivas de Selectiva Talento Humano a quienes se les sugiere llevar a cabo el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias al tiempo que prepare a sus trabajadores con el fin de sensibilizarlos, generar impacto y participación de los mismos; de tal forma que se evidencie el beneficio en el sentido que van a prepararse, potencializar y desarrollar sus habilidades y destrezas desde lo individual para el beneficio a nivel organizacional, puesto que en la medida que mejoren sus competencias mejora su desempeño. Además de ello con los diseños de perfil sumado al diccionario por competencias, se dará a conocer la información de manera clara acerca de los requisitos para el desempeño exitoso de sus labores teniendo en cuenta el nivel en el que se encuentran; lo cual es la oportunidad para que las personas que ya pertenecen a la organización se preparen hasta mejorar sus conocimientos y actitudes, lo cual aporta directamente al desarrollo integral de las personas.

Cabe destacar que la implementación de un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, es también la oportunidad que permite aumentar la productividad, por lo que es valioso que Selectiva Talento Humano contemple o evalúe la posibilidad de brindar incentivos con los cuales las personas se den cuenta que el desarrollo de sus competencias tiene otro tipo de beneficios, que a mediano y largo plazo son fruto de su esfuerzo y el apoyo de la organización.

Finalmente como la propuesta del modelo de gestión por competencias en el momento se

encuentra más enfocada para los métodos de selección y contratación utilizados hasta el momento, hay que tener en cuenta que este influye significativamente en otras áreas de la organización, por lo cual se recomienda que este primer paso se refuerce por medio de la participación de otros procesos de la organización; logrando así, que las diferentes prácticas se alineen bajo los mismos parámetros. En donde se tienen en cuenta las personas con las competencias ideales y las mínimas requeridas para el desarrollo de sus actividades o mejor aún que estas sean parte de los puntos clave a la hora de obtener ascensos, evaluaciones de desempeño o la asignación de determinados proyectos.

Referencias

- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias. 2ª ed. Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Becerra Gálvez, M., y Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos.
- Buitrago, Calderón & Ortiz. (2016). Construcción De Perfiles A Través De Un Modelo Por Competencias En La Empresa Distribuciones Eléctricas JT S.A.S. (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, (1), 8-14.
- Carrillo, J., & Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, 179-212.
- Colmenares, León, Ramos & Rodríguez. (2010) Identificación Y Definición De Competencias En La Empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.
- Conpes 3527 (2008). *Política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Consejo Privado de Competitividad.
- Chiavenato, I. (2007). “Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones”. Mc Graw Hill, Octava Edición.
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las

Personas. *Psyche*, 11(2).

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 2(96).

Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.

García, A. C. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Callado, Carlos Y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación* 4ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.de C.V. 2006.

Hernández, J. G. V. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(1).

Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión.

López. (2016). *Construcción De Perfiles De Cargo Por Competencias Para La Empresa U.N.I.C.A. S.A.S.*

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (No. 04; LC1031, M4.). Montevideo: Cinterfor.

Mertens, L. (1997). Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. *Formación basada en competencia laboral*.

Mogollón, Mora, Guerrero & Rivera (2010) Identificar Las Competencias De Los Trabajadores De La Terminal De Transportes De Bogotá D.C (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.

Moreno, M. L. R. (2006). De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(2), 33-48.

Patiño, Rubiano Benjamín. Gestión por competencias. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1967/1/10288030.2006.pdf>, 2006.

Pilleux, M. (2001). Competencia comunicativa y análisis del discurso. *Estudios filológicos*, (36), 143-152.

Quezada, V. R. (2004). Acerca de las competencias cognitivas. *Revista Enfoques Educativos*, 6(1), 67-73.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Madrid, España: Autor.

Selectiva de Talento Humano (2016). Misión, Visión y Valores. Recuperado de www.selectivatalentohumano.com

SENA. (2004). Estructura curricular para la formación pedagógica de instructores del SENA. Módulos de formación básica: Competencias Laborales Generales. Bogotá, Colombia. Recuperado en. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf

Smith, 1983 citado en Argilaga, M. T. A. (1986). La investigación cualitativa. *Educación*, (10), 23-50.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley, 122 p.

Tamayo, M. La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el

Diseño de la Formación Profesional. 2003.

Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.

Trujillo. (2013). Identificación De Las Competencias Organizacionales Y Técnicas En La Funeraria Los Olivos Caldas. (Tesis de Posgrado). Universidad De Manizales. Colombia.

Vázquez, E. (2004). Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma. Universidad de Granma. Facultad de ciencias Económicas y empresariales. 112 p.

Apéndice A, Antecedentes en investigaciones relacionadas con el tema.

Investigación	Objetivos	Metodología	Resultados
Buitrago, Calderón & Ortiz. (2016). Construcción De Perfiles A Través De Un Modelo Por Competencias En La Empresa Distribuciones Eléctricas JT S.A.S. (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.	<p><i>Objetivo General:</i> Construir los perfiles de cada cargo basándose en un modelo por competencias en la empresa Distribuciones Eléctricas JT S.A.S.</p> <p><i>Objetivos específicos:</i> -Identificar las competencias para cada uno de los cargos. -Elaborar los perfiles de competencias para cada cargo. -Construir los manuales de responsabilidades para cada cargo en la organización.</p>	<p>Participantes: los empleados que se destaquen positivamente en la realización de las funciones en la empresa, para así poder recolectar las ideas que poseen frente a las características y evaluar las competencias que requiere cada perfil de cargo. Además el foco del método fue el relato que se construye a partir de una entrevista semiestructurada y flexible, acompañada de una conversación entre los(as) investigadores(as) con los trabajadores (as) y directivos(as) de la empresa. En una primera fase se realizan entrevistas semiestructuradas a los cargos de nivel operativo y táctico, luego son analizadas para definir las competencias y finalmente identificar los perfiles.</p>	<p>La construcción de perfiles basado en un modelo de competencias busca el desarrollo organizacional a partir de la competencia de cada una de las personas que ocupan los diferentes cargos en una empresa. Para la construcción de perfiles por competencias en la empresa Distribuciones Eléctricas JT S.A.S, se realizó la revisión de la estructura organizacional de la empresa, en la cual la misión y visión de la compañía se encuentran establecidas, sin embargo el personal no las identifica, desconociendo el rumbo y la importancia de sus funciones para lograr la misión de la empresa. Se logró evidenciar que la empresa no posee un organigrama claro ya que los empleados tienen más de un jefe inmediato, lo cual genera confusión en ciertas ocasiones a quien direccionarse si se presentan inconvenientes, por lo anterior se procedió a diseñar un organigrama de acuerdo a los cargos actuales, el nivel de mando y jerarquía que existe entre los mismos. De esta manera se logró identificar las competencias a través de la elaboración de perfiles de cargo que incluyen desde los conocimientos y habilidades requeridos para el desarrollo adecuado del cargo, hasta las conductas y motivaciones que debe contar el personal para el cumplimiento de los objetivos del cargo y de la empresa ya que la implementación de los perfiles por competencias permite administrar el activo intelectual que se encuentra dentro de la organización.</p>
López. (2016).	<p><i>Objetivo General:</i></p>	<p>Participantes: personal en cargos</p>	<p>Este trabajo se centra en la presentación de datos obtenidos por medio</p>

<p>Construcción De Perfiles De Cargo Por Competencias Para La Empresa U.N.I.C.A. S.A.S. (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.</p>	<p>Construir los perfiles de cargo para el personal administrativo de la empresa Unidad de Infraestructura y Construcciones Asociadas U.N.I.C.A. S.A.S., basados en un modelo de gestión por competencias.</p> <p><i>Objetivos Específicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Observar y concretar en un perfil de cargo las actividades desarrolladas por el personal administrativo de la empresa. -Definir las competencias organizacionales y generales esperadas por la alta Dirección de la empresa. 	<p>directivos y coordinadores. La metodología es de tipo cualitativo el cual hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología. la cual permitirá tener un acercamiento objetivo a la empresa U.N.I.C.A. S.A.S, entendiendo y abordando las vivencias, conceptos, comportamiento de los empleados y funcionamiento al interior de la misma, proporcionando herramientas facilitadoras para alcanzar el objetivo general, de construir los perfiles de cargo para el personal administrativo de la empresa, basados en un modelo de gestión por competencias. Además para lograr el éxito en la implementación de los perfiles propuestos, es fundamental la adhesión de las personas a sus puestos de trabajo, razón por la cual como estrategia se sensibilizará sobre su importancia y</p>	<p>de instrumentos de tipo cualitativo adaptados para el estudio, cuyos resultados arrojaron información valiosa lo que permitió construir los perfiles de cargo basados en un modelo de gestión por competencias para el personal administrativo de la empresa U.N.I.C.A. Gracias a la metodología utilizada se logró el acercamiento y reconocimiento de lo que desea la empresa respecto a las cualidades, características y competencias de su personal. Además las lecciones experienciales en la aplicación del diario de campo permitieron conocer al detalle el comportamiento y la metodología utilizada para realizar las tareas en cada cargo observado.</p> <p>Se logró identificar que la oportunidad en la entrega de la información es el común denominador para priorizar las actividades, evidenciando la planeación de actividades.</p> <p>Se logró afinar el diseño de los perfiles de cargo del personal de planta administrativo con base en diarios de campo que fueron aplicados en el nivel asistencial, y en la entrevista que se realizó al Gerente para los cargos directivos, formatos que se pueden observar en los anexos de este trabajo. De acuerdo al modelo de gestión por competencias de McClelland la definición de perfiles se enfatiza en que se deben conocer claramente los planes estratégicos de la empresa, para que de esta manera se alineen las competencias generales y específicas del cargo, así como la descripción detallada de las actividades realizadas en cada cargo permitiendo así ser la base de entrada para el proceso de selección. Por lo anterior se lograron identificar las competencias generales por nivel deseables por la alta gerencia, al igual que las competencias por cargo, así:</p> <p>Competencias generales</p>
--	--	---	--

		beneficios, a través de metodologías variadas como: reuniones de presentación para el desarrollo y adquisición de las competencias y participación en charlas específicas que traten el tema	Liderazgo y Comunicación Efectiva, (Nivel de Coordinación), Trabajo en Equipo (Nivel de Coordinación y Asistencial) Competencias Específicas Planificación, organización y Análisis numérico (Nivel de Coordinación y Asistencial), Atención al cliente, Negociación y Pensamiento analítico (Nivel de Coordinación).
Trujillo. (2013). Identificación De Las Competencias Organizacionales Y Técnicas En La Funeraria Los Olivos Caldas. (Tesis de Posgrado). Universidad De Manizales. Colombia.	<i>Objetivos General:</i> Identificar las competencias organizacionales y técnicas la Funeraria los olivos Caldas. <i>Objetivos Específicos:</i> -Identificar las competencias organizacionales que se ajusten al direccionamiento estratégico de la Funeraria los Olivos Caldas. -Ajustar las competencias organizacionales y técnicas a los perfiles y roles de los funcionarios. -Presentar a los directivos de los Olivos caldas, las	Participantes: para la identificación de las competencias, se realizó mesa de expertos en donde estuvieron los directivos de la organización, compuestos por: el Director de servicios, el Director Comercial, Director financiero, Directora administrativa y Gerente, Realizándose por fases: 1. Se le presenta la idea a la gerente, con el fin de justificar la necesidad de identificar las competencias en la funeraria y así contar con personal más competente en la organización. Fase 2. Encuesta, donde se relacionaron las 10 competencias organizacionales de mayor importancia, que se seleccionaron de acuerdo a las necesidades de la empresa con base al ADN del	Se pudo extraer el ADN del direccionamiento estratégico y con base en ellos se seleccionaron las 4 competencias organizacionales y técnicas. El ADN organizacional provee un marco que los ejecutivos pueden utilizar para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar el comportamiento de sus compañías. Este se obtuvo teniendo en cuenta los valores organizacionales y los objetivos organizacionales de la misma, arrojando los siguientes resultados. ADN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO – Crecer – Aumentar la productividad – Servicios integrales – Servicio innovador – Rituales – Excelencia – Personal satisfecho – Personal competente – Liderazgo – Reconocido por su excelencia

<p>competencias organizacionales y técnicas identificadas. - Desarrollar una propuesta para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias en la funeraria los Olivos.</p>	<p>direccionamiento estratégico. Fase 3. Una vez se tabulo la encuesta se les dio a conocer las 3 competencias organizacionales seleccionadas Fase 4. Luego tomando como base el diccionario de competencias de Martha Alles, se sacó una lista de competencias acordes a cada cargo y se le dio a conocer a los gerentes. Fase 5. Se realizó una segunda encuesta a los 4 Directivos y a la Gerente con el fin de que calificaran el nivel de dominio que debía tener cada cargo de acuerdo a las conductas seleccionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bienestar integral de las familias - Responsabilidad - Respeto - Honestidad - Discreción - Elevar competitividad 	<p>Con base al ADN, se seleccionaron las 10 competencias organizacionales de mayor importancia, tal como se describe en la fase 2, Con base en estos resultados, se tomó la decisión de que fueran 4 las competencias organizacionales seleccionadas y se procedió a definir cada una de ellas. Finalmente Con base a la matriz de roles, los perfiles de cada cargo y al diccionario de competencias de Martha Alles, en compañía de la Gerente, se procedió a definir cada una de las competencias técnicas y allí se asignó el nivel de dominio que cada uno debe tener según el cargo. Así:</p>
<p>Colmenares, León, Ramos & Rodríguez. (2010) Identificación Y</p>	<p><i>Objetivo General:</i> definir las competencias que identifican a la empresa C.I</p>	<p>Participantes: representantes de cada cargo de acuerdo a la estructurar jerárquica de la</p>	<p><i>Def. Del nivel:</i> Estratégico. <i>Cargo:</i> Gerente <i>N. de Dominio:</i> 4 <i>Competencias técnicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de personas - Análisis de la información -Resolución de conflictos - Toma de decisiones - Formulación de planes estratégicos - Capacidad de negociación - Pensamiento estratégico <p>Para la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. resultado de gran importancia determinar cuáles son las competencias básicas, genéricas y específicas que deben tener todos sus trabajadores, esto se</p>

<p>Definición De Competencias En La Empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.</p>	<p>Agropecuaria Cuernavaca S.A. <i>Objetivos Específicos:</i> -identificar las competencias organizacionales de la empresa. -identificar las competencias específicas de cada cargo en la empresa. -revisar y actualizar los perfiles de cargo de la empresa.</p>	<p>empresa. La investigación es de tipo cualitativo de carácter descriptivo, además se encuentra el método inductivo por medio del cual los investigadores desarrollan comprensiones a partir de la información recolectada de datos en un tiempo único, con el propósito de comprender e identificar las competencias básicas y laborales de los sujetos a investigar analizando la incidencia e interrelación que presentan en un momento determinado. Por medio de entrevistas y diarios de campo.</p>	<p>logró visitando a la empresa y entrevistando los trabajadores. Para así elaborar un manual de competencias para la empresa, revisar y actualizar los manuales de funciones con las siguientes competencias básicas: Compromiso y responsabilidad, orientación al servicio y actualización. Luego son operacionalizadas por indicadores conductuales y habilidades según el nivel. Ejemplo: indicadores conductuales para compromiso y responsabilidad -planear la función productiva de la organización- -dirigir. Programar y controlar las actividades del área de cultivo de acuerdo a las normas ambientales. -tomar decisiones con respecto a la producción y exportación. Habilidades: – Liderazgo – Toma De Decisiones – Poder – Planeación – Administración.</p>
<p>Mogollón, Mora, Guerrero & Rivera (2010) Identificar Las Competencias De Los Trabajadores De La Terminal De Transportes De Bogotá D.C (Tesis de</p>	<p><i>Objetivo General:</i> Evaluar las competencias de los empleados de la terminal de Transportes de Bogotá, para reducir la brecha entre el estado actual y el estado deseado con el fin de implementar un programa</p>	<p><i>Participantes:</i> jefes de las distintas áreas. Investigación de tipo cualitativo donde se hizo revisión documental, diario de campo, observación directa en las instalaciones de la empresa, realización de entrevistas semiestructuradas a la población</p>	<p>Definición de las competencias básicas y específicas realizando indicadores conductuales dentro de cada cargo, entre ellas: comunicación, servicio al cliente, comunicación, negociación y liderazgo teniendo en cuenta respuestas de las entrevistas y análisis por trabajadores de los tres niveles (estratégico, táctico y operativo). El análisis general mostro que en general hay una brecha entre el estado actual y el estado deseado.</p>

Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C.	de capacidad de desarrollo para mejorar el desempeño y la productividad de los empleados. <i>Objetivos Específicos:</i> -identificar las fallas en la gestión del desempeño de los funcionarios. - identificar las competencias que poseen los funcionarios. - promover los programas de gestión por competencias.	objetivo y sistematización de la información. Teniendo en cuenta el análisis de las competencias con la revisión de las hojas de vida, libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, manual de funciones y perfiles de la terminal de transportes.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia de las autoras de la presente investigación

Descripción: Esta tabla es una descripción de investigaciones relacionadas con la presente investigación.

Apéndice B, Consentimiento Informado Organización
Consentimiento Informado de Selectiva Talento Humano S.A.S

Yo _____ identificado con No. de cedula _____ de la ciudad de _____, en representación de Selectiva Talento Humano S.A.S, manifiesto que se me fue explicado el objetivo de la investigación, la cual tiene como fin identificar y caracterizar cuáles son las competencias de la organización; también se me fue expuesto que la información recolectada en la organización será utilizada únicamente para fines académicos, específicamente para el trabajo de grado de las tres estudiantes de la Especialización en Gestión Humana en las Organizaciones en la Universidad Piloto de Colombia las cuales son: Cindy Daniela Moreno, Ana Milena Cative y Lilian Hernández Rivera.

En forma expresa manifiesto que he leído y comprendido integralmente este documento y en consecuencia acepto su contenido y las consecuencias que de él se deriven.

En constancia, firmo a los _____ días del mes de _____ del año _____

Nombre y Firma

C.C.

Apéndice C, Consentimiento Informado Entrevistas
Consentimiento Informado Entrevistas

Yo _____ identificado con No. de cedula _____ de la ciudad de _____, manifiesto que se me fue explicado el objetivo de las entrevistas denominadas competencias específicas y competencias organizacionales, las cuales se realizan para identificar las competencias de Selectiva Talento Humano; se me informo también que las entrevistas tienen una duración aproximada de 10 a 15 minutos cada una, las cuales serán realizadas por una de las profesionales, estudiantes de la Especialización de Gestión del Talento Humano en las Organizaciones.

Entiendo que toda la información concerniente a mis respuestas será utilizada para el beneficio de la organización y fines académicos.

En forma expresa manifiesto que he leído y comprendido integralmente este documento y en consecuencia acepto su contenido.

En constancia, firmo a los _____ días del mes de _____ del año _____

Nombre y Firma

C.C.

Apéndice D, Consentimiento Informado de Autorización
Consentimiento Informado de Autorización

Yo _____ identificado con No. de cedula _____ de la ciudad de _____, en calidad de representante legal de la empresa _____ manifiesto que se me fue explicado el objetivo de la investigación denominada caracterización de las competencias organizacionales y específicas, las cuales se realizan para identificar las competencias de Selectiva Talento Humano. Como documento académico es de mí conocimiento que la tesis será registrada en la Biblioteca de la Universidad Piloto de Colombia, como elemento de consulta para el público.

Entiendo que toda la información concerniente a la empresa será utilizada para el beneficio de la organización y fines académicos.

En forma expresa manifiesto que he leído y comprendido integralmente este documento y en consecuencia acepto su contenido.

En constancia, firmo a los _____ días del mes de _____ del año _____

Firma _____

Nombres y Apellidos:

Nombre de la Empresa:

NIT:

Dirección de la empresa:

Teléfono:

Email:

Apéndice E, Entrevista competencias organizacionales
Entrevista: Caracterización Competencias Organizacionales

1. ¿Conoce los valores de la organización? Si la respuesta es sí, por favor menciónelos.

2. ¿Considera usted que los valores se identifican con la organización?

3. Desde la perspectiva de su cargo, ¿el objetivo de su área va alineado a la misión y visión de la organización?

4. ¿Cuáles son las competencias que usted cree que requieren todas las personas de la organización para poder cumplir con la misión, visión y los objetivos de Selectiva Talento Humano S.A.S? (Mencione máximo cuatro)

5. Defina de manera detallada lo que para usted significan las competencias anteriormente mencionadas, de acuerdo a su nivel jerárquico. Recuerde que no se requiere la misma experiencia, conocimientos o ciertas características personales en todos los niveles jerárquicos.

6. ¿Qué le indicaría a usted que la persona si cumple con las competencias anteriormente mencionadas por usted?

Apéndice F, Entrevista competencias Específicas
Entrevista: Caracterización Competencias Específicas

1. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?

2. Detalle cómo su cargo contribuye a los objetivos de la organización.

3. De acuerdo a lo anterior, ¿podría mencionar las competencias que se requieren para su cargo? Teniendo en cuenta su quehacer laboral

4. ¿Por qué estas competencias y no otras?

5. ¿Qué experiencia, conocimientos y características personales, debe tener la persona que se desempeñe en su cargo?

Apéndice G, Matriz de análisis entrevistas

Entrevista: Caracterización de Competencias Organizacionales						
Trabajadores entrevistados de Selectiva Talento Humano						
1 Gerente	2 Coordinador Administrativo y Financiero	3 Auxiliar de Verificación y Control	4 Líder de Operaciones	5 Asistente Comercial	6 Líder de Selección	7 Sub-gerente
"Si, calidad en el servicio, responsabilidad y seguridad".	"Si, responsabilidad, honestidad y calidad".	"Si, confianza, responsabilidad, compromiso, respeto y calidad"	"Si, Calidad, responsabilidad y seguridad".	"Si, Calidad, seguridad y responsabilidad"	"No conozco los valores de la organización, llevo dos meses y aún no me han realizado proceso de inducción".	"Estoy un poco confundido, pero sería la honestidad, calidad en el servicio al cliente, la responsabilidad"
"Si, el servicio al cliente es clave para una buena prestación de cualquier tipo de servicio, entonces creería que es el valor principal y se enfatiza en nuestra organización. La seguridad, nosotros prestamos un servicio con respaldo y el cliente debe tener la tranquilidad de que la información que nos suministre va ser confidencial. La responsabilidad, porque todo proceso lo requiere y las personas con las que trabajamos sin duda cuentan con este valor".	"Si, considero que por el manejo de la información confidencial de los clientes, se debe ser muy responsable y honesto al igual que se debe trabajar bajo un parámetro de calidad para garantizar el crecimiento de la organización"	"Sí, siempre se ha tenido la responsabilidad en la entrega de los procesos, en el respeto con los clientes, de los candidatos y siempre se trata de entregar los diferentes procesos con un alto grado de calidad".	"Sí, porque ésta encierra la razón de ser de la empresa, en Calidad se ofrece un buen servicio al cliente, en responsabilidad en el cumplimiento que se da tanto al cliente como a los candidatos y la seguridad porque es una empresa que maneja la seguridad para el cliente. se identifica, las personas están conscientes y enfocadas en el cumplimiento".	"Sí, porque lo que está plasmado el personal lo cumple no solamente porque este en la misión y visión también hace parte del quehacer diario"	No aplica	"Si, sin embargo yo introduciría el valor de confiabilidad, dado que toda la información que nosotros suministramos son confiables y se realizaron con todos los estándares pactados, adicionalmente el servicio a los clientes tanto internos como externos siempre ha sido la base de la organización".
"Si claro, la visión de la empresa va enfocada al crecimiento de la organización y mi responsabilidad desde la gerencia es esa, tengo que hacer una organización altamente efectiva y eficaz, por ende debo desarrollar estrategias para que el equipo de trabajo pueda complementarse y poder cumplir con los objetivos de la organización, adicionalmente debo velar por mantener una estabilidad en la organización para garantizar un trabajo estable a las personas que trabajan conmigo"	"Sí, Porque desde mi cargo como asistente administrativa y de la mano con la gerencia se contribuye al crecimiento de la compañía y a fortalecer los diferentes procesos de la organización".	"Sí, el área de verificación entrega validación de referencia y si no se entregan a tiempo los demás procesos se retrasan y si esto ocurre no se le puede cumplir al cliente lo cual afecta directamente el futuro de la empresa".	"Sí. cada día se busca mejorar para atender mejor al cliente".	"Sí, Porque el área maneja diferentes reuniones para tratar de cumplir con esa misión y esa visión; mensualmente se entregan informes, se validan indicadores y todo esto para ir haciendo acciones de mejora".	"Sí, porque están enfocados a los procesos de selección masivos y seguridad, mi cargo cumple con esos procesos y estos están alineados a la misión y visión de la organización".	"Si, porque para llegar a los objetivos estratégicos son los dueños quienes primordialmente deben trabajar para que se de ese cumplimiento y ese es mi rol dentro de la compañía".

1 Gerente	2 Coordinador Administrativo y Financiero	3 Auxiliar de Verificación y Control	4 Líder de Operaciones	5 Asistente Comercial	6 Líder de Selección	7 Sub-gerente
"Servicio al cliente, tolerancia a la frustración y recursividad"	"Atención al cliente, trabajo en equipo, recursividad y capacidad de escucha"	"Trabajo en equipo compromiso y liderazgo".	"Servicio al cliente, conocimiento de la organización, sentido de pertenencia".	"Responsabilidad en todo lo que se esté desempeñando, agilidad, buen servicio al cliente, discretos en la seguridad y manejo de la información ya que si no es así se pierde credibilidad y se pierden clientes".	"Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, trabajo bajo el objetivo de resultados, autónomos y proactivos. (ser la base o el pilar para que el resto se mantengan)".	"Responsabilidad, , inteligencia emocional y autoestima".
"Servicio al Cliente: Estar a disposición de cualquier persona para solucionar, atender o gestionar cualquier requerimiento de los clientes. Tolerancia a la Frustración: Entender porque los procesos no se ejecutan o salen en el tiempo que se estableció desde un inicio, tener la tranquilidad y la serenidad para enfrentarse a las situaciones en que la respuesta o los procesos sean lentos o no tengan los resultados proyectados, aún más cuando la labor de todos los trabajadores depende del trabajo de terceros. Recursividad La habilidad que debe tener cada persona para solucionar un problema o una situación buscando nuevas estrategias de solución. Recursividad: La habilidad que debe tener cada persona para solucionar un problema o una situación buscando nuevas estrategias".	"Atención al cliente: Es tratar de satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores, los psicólogos, estableciendo relaciones de respeto y confidencialidad. Recursividad: Todas las personas debemos ser muy recursivas y propositivas respecto a los cambios que se puedan presentar, ser recursivo es tener una visión de oportunidades y poder actuar con decisión propia. Trabajo en equipo: trabajar de la mejor manera con los compañeros generando espacios de participación y aprendizaje que contribuyan al alcance de metas comunes. Escucha: Es la capacidad para detectar toda la información importante de la comunicación oral, para que no se presenten inconvenientes y se dé un producto final al cliente con las características que fueron solicitadas".	Trabajo en equipo: Es ayudar a los miembros del equipo de trabajo a cumplir con todos los objetivos planteados. Compromiso: Cumplir con las tareas asignadas dentro de los tiempos establecidos, pero siempre estar dispuesto a dar un poco más cuando sea requerido. Liderazgo: son las habilidades que se tienen para guiar a las personas o los miembros de un equipo para lograr un objetivo en común.	Servicio al cliente: Es atender todos los requerimientos de los clientes de la mejor manera y en los tiempos establecidos para evitar quejas por parte de ellos. Conocimiento de la organización (autogestión: capacidad de aprender): Es estar en la capacidad de ofrecer soluciones en las diferentes áreas y estar dispuesto a descubrir cualquier eventualidad. Estar abierto a aprender las funciones de las diferentes áreas. Responsabilidad y sentido de pertenencia: es la capacidad de ayudar y colaborar a todos los compañeros de trabajo, estar dispuesto a dar un poco más sin que los demás lo pidan.	"Responsabilidad: Cumplir las órdenes y seguir las guías de procedimientos donde se dan las especificaciones del cargo. Agilidad: Llevar a cabo las actividades propias de su cargo (contestar teléfono, correos, entregar y recibir correspondencia, entre otros) y ser puntual al entregarlas y brindar información. Servicio al Cliente: Atender con empatía, calidad y resolviendo dudas a los clientes de forma asertiva. Manejo de la Información: Tener reserva de la información documental que es confidencial en la empresa y seguir los parámetros brindados por su jefe para el manejo de la misma. (Custodia)".	"Trabajo en equipo: Es el hecho de tener comunicación asertiva entre cada una de las partes que componen la organización y aunque haya un líder esta persona puede escuchar a las demás personas y trabajar con otras áreas. Trabajo bajo presión: Trabajar bajo tiempos, no estresarse, persistir y cumplir los objetivos. Proactividad: Coordinar las áreas y los procesos previendo las oportunidades y las circunstancias difíciles a las que pueden enfrentarse, de tal forma que su impacto sea positivo o se mitiguen riesgos con acciones que se hagan a tiempo. (Tener plan b, c...)"	Responsabilidad: Cumplir con los procesos de manera honesta y autodidacta. Inteligencia Emocional: Una persona que a pesar de sus problemas mantenga excelentes relaciones personales. Autoestima: Una persona que se valora y valora su profesión.
"Servicio al Cliente: Yo debo hacer que todas las personas que vengan a mi empresa reciban un trato cordial, un saludo, una sonrisa, que la persona sienta que se encuentra en un ambiente cálido y familiar. Recursividad: Ser multifuncional, poder atender los requerimientos en cualquiera de los niveles jerárquicos si una persona llega a faltar, poder solucionar los inconvenientes y ser un apoyo en la organización para brindar soluciones en todas las áreas. Tolerancia a la Frustración: Cuando la empresa está en un momento de crisis y hay que persistir, no desistir, ser una persona en busca de soluciones, estrategias y no quedarse o estancarse en el problema".	".Atención al cliente: Mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes tanto internos como externos, tener la fidelización de nuestros clientes y obtener nuevos. Recursividad: Proponer soluciones en su rol diario. Trabajo en Equipo: Mantener buenas relaciones, tanto con los clientes internos como externos. Capacidad de Escucha: No generar procesos que se han hecho anteriormente y que las persona ejecute su labor de acuerdo a las sugerencias o indicaciones dadas".	"Trabajo en equipo: Buen ambiente laboral y excelentes resultados en los proyectos ejecutados. Compromiso: Que los clientes no presenten inconformidades y tener nuevos clientes. Liderazgo: Buen ambiente laboral y estabilidad de la organización".	"Servicio al cliente: Mantenimiento del cliente y evitar quejas por parte de ellos (atraer nuevos clientes). Conocimiento de la organización: Dar soluciones a cualquier dificultad presentada en la empresa o gestionarla. Sentido de pertenencia: Una persona que se involucra en todos los roles".	"La verificación de que si se están aplicando por medio del análisis diario entre compañeros dándome cuenta si en lo que hace se aplica. También que aplique lo que dice en el organigrama, guías y manuales de funciones. También las listas de chequeo. También si es proactiva realizando otras actividades".	"Que la compañía funcione, que no se presenten situaciones de incumplimiento, que se evidencie que se están logrando los tiempos que se les prometen a los clientes y en las entrevistas que estas se realicen y sean en los tiempos estimados, además que otras personas o empresas conozcan la compañía, es decir que todo este fluyendo".	"En el contacto con las personas, cuando a partir de observación puedes ver todo lo que anteriormente comente".

Análisis entrevista de competencias Organizacionales	
Análisis de Información	Análisis General de Información
<p>La mayoría de las personas en los diferentes cargos entrevistados de la organización, conoce e identifica con claridad los valores de la misma.</p>	
<p>Seis de las siete personas entrevistadas de los diferentes cargos, hicieron énfasis en que los valores anteriormente mencionados si se identifican con la organización y que adicionalmente hay un valor base en Selectiva que es la de calidad en el servicio. Al igual se resalto de manera constante por los entrevistados el valor de la seguridad o confiabilidad.</p>	
<p>Las áreas de la organización sienten que los objetivos establecidos por cada una, va alineada a los objetivos de la organización. Desde el nivel estratégico, tácito, como operativo. De lo anterior se podría concluir que hay una visión objetiva y estratégica dentro de Selectiva Talento Humano.</p>	
<p>Cuatro de las personas entrevistadas resaltaron que servicio al cliente sería una de las competencias que deberían tener todas las personas de la organización, por otra parte tres personas resaltaron que todos los miembros de Selectiva deberían tener la competencia de trabajo en equipo, por último otras de las competencias mencionadas por los trabajadores fue Recursividad.</p>	
<p>A partir de las competencias que se resaltaron en la anterior respuesta por los entrevistados se unifican las definiciones de servicio al cliente, trabajo en equipo y recursividad.</p>	
<p>Se puede concluir los diferentes indicadores que se deben tener en cuenta en la realidad para saber si las personas cuentan o no, con las competencias mencionadas.</p>	<p>Los entrevistados conocen los valores de la organización y se sienten identificados con ellos, al igual a partir de la realidad de la organización afirman sentir que el objetivo de su área va alineado con la misión y visión de la empresa. Por último resaltaron tres competencias las cuales fueron resaltadas por su evidencia y resultados obtenidos dentro de la organización, estas fueron: Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Recursividad. Posteriormente fueron definidas y unificadas por los investigadores de la presente investigación con sus respectivos indicadores.</p>

Entrevista: Caracterización de Competencias Específicas
Trabajadores entrevistados de Selectiva Talento Humano

1 Gerente	2 Coordinador Administrativo y Financiero	3 Auxiliar de Verificación y Control	4 Líder de Operaciones	5 Asistente Comercial	6 Líder de Selección	7 Sub-gerente
"Hacer del negocio rentable y productivo".	"Controlar el tema de facturación, velar porque se genere la facturación de manera adecuada mes a mes y de igual manera controlar todo lo referente a la cartera de la empresa".	"Realizar las verificaciones en los tiempos establecidos para que los procesos no se retrasen".	"Liderar y mantener la relación con el cliente y los servicios que prestamos. Soy el filtro entre empresa cliente".	"Conseguir nuevos clientes y concretar que se vendan los servicios".	"Liderar el proceso de selección que tiene la compañía y sacar a flote los subprocesos de mi cargo; entre ellos recepción de vacantes, reclutamiento, selección teniendo en cuenta tiempos, perfiles, pruebas y necesidades de la compañía".	"Generar rentabilidad".
"Con la creación de los nuevos negocios, el apoyo que brindo a todas las áreas de la organización y aportando mi conocimiento y experiencia".	"Presento los diferentes reportes ante las distintas entidades como la DIAN. Esta área es la parte estructural que hace ver a selectiva como una empresa formal".	"Soy responsable de entregar los procesos al área de control para que este a su vez haga entrega definitiva del proceso a los clientes".	"La calidad, ante todo tenemos que ofrecer un servicio de calidad y que el cliente este satisfecho, también debo garantizar la confidencialidad que el cliente requiere, el buen manejo de la información tanto de los candidatos como del cliente en sí, y en la responsabilidad cumpliendo todos los requisitos y teniendo un buen desempeño del cargo".	"Atraigo más clientes, si lo hago, vamos a tener más ingresos y esto va generar mayor rentabilidad para la empresa. Lo clientes nos van a referir con otros dado a la calidad de nuestros servicios y esto va generar mayor y mejores alianzas para que la empresa logre cumplir con la visión propuesta".	"En la realización del proceso de selección en su totalidad y los procesos efectivos, dado a que de mi servicio depende la imagen de la empresa y su crecimiento".	"Siempre estoy trabajando por cumplir los objetivos, velando porque todos los procesos se cumplan, realizando la planeación, dirección, buscando estrategias, buscando clientes y armar el equipo ideal".
"Liderazgo, recursividad, trabajo en equipo y negociación".	"Trabajo en equipo, comunicación asertiva, atención al detalle y tolerancia a la frustración".	"Servicio al cliente, pensamiento estratégico y tolerancia a la frustración".	"Capacidad de redacción, liderazgo y trabajo en equipo".	"Buen servicio al cliente, organización y orientación al logro".	"Trabajo en equipo, proactividad, tolerancia a la frustración y orientación al logro".	"Negociación, atención al detalle, liderazgo, pensamiento estratégico".

1 Gerente	2 Coordinador Administrativo y Financiero	3 Auxiliar de Verificación y Control	4 Líder de Operaciones	5 Asistente Comercial	6 Líder de Selección	7 Sub-gerente
"Siento que son las necesarias para poder llevar este rol a cabo y son las que en este momento han marcado una diferencia en el crecimiento del negocio"	"Son las que van orientadas al cargo y al objetivo en sí de la organización".	"El contacto con el cliente es principalmente por vía telefónica, por lo tanto considero que estas son las competencias que debe tener el cargo y van a permitir que se desarrollen las diferentes funciones de la mejor manera".	Porque son las necesarias para desarrollar las funciones de la mejor manera y poder contribuir al crecimiento de la empresa.	"Son las que van más encaminadas a las funciones que yo desempeño y son las que más aplican a mi cargo".	"Porque la experiencia personal en la empresa me ha llevado a identificar y concluir que son estas las que he tenido que desarrollar y fortalecerme para cumplir con las funciones y objetivos del cargo".	"Son estas las que abarcan todo lo que requiere y exige el cargo".
<p>"Experiencia: Haber trabajado en el sector de Gestión Humana, haberse desempeñado en alguno de los servicios que brindamos, haber liderado equipos de trabajo y haberse desempeñado en el área comercial en venta y relación con clientes de manera directa.</p> <p>Características personales: Debe ser una persona con habilidades Verbales, responsable, con habilidades de Escucha y ser muy carismática".</p>	<p>"Experiencia en atención al cliente. Características Personales: debe acatar órdenes, porque se trabaja directamente con la gerencia, debe saber escuchar y saber proponer, debe ser recursiva y comprometida con sus funciones y con la organización".</p> <p>Características Personales: Debe saber recibir retroalimentaciones, debe estar orientado a trabajar en equipo y siempre estar dispuesto a dar un poco más a lo que el cargo exige".</p>	<p>"Experiencia: Preferiblemente que haya trabajado en call center y haya tenido mucho contacto con clientes vía telefónica. Conocimientos: Se debe tener conocimiento en internet, manejo de office, en comunicación asertiva".</p>	<p>"La persona debe tener experiencia en atención al cliente, debe tener conocimientos en excel, los servicios que ofrece la empresa, debe ser una persona responsable, debe saber escuchar, ser respetuosa y tener una comunicación asertiva"</p>	<p>"Experiencia en ventas y contacto con clientes. Conocimientos en los servicios que ofrece la empresa (los productos), conocimiento técnico en el área comercial. Características como ser respetuosa, honesta, transparente, amable, tener sentido de pertenencia y responsabilidad".</p>	<p>"Experiencia laboral a nivel organizacional con otra compañía realizando entrevistas, labores de oficina, yendo a reuniones y recibiendo órdenes. Conocimientos: Selección de personal, pruebas psicológicas (proyectivas), realización de informes y conocer el proceso a nivel administrativo. Saber de comunicados, archivo, respuesta de llamadas y correos. Características personales: Responsable, puntual, organizada, honesta consigo misma, trabajadora, que le guste el área organizacional y los procesos que esto implica".</p>	<p>"Conocimientos: Administrativos, finanzas y comercial. Experiencia haberse desempeñado en alguno de los procesos de servicio y manejo de personal. Características personales: Paciente, emprendedor, organizado, ser muy daqdo apoyar y buscar soluciones".</p>

Análisis entrevistas de Competencias Específicas	
Análisis de Información	Análisis General de Información
<p>Las personas entrevistadas tienen muy claro el objetivo de su cargo y lo pueden exponer con claridad.</p>	
<p>"Todas las personas entrevistadas tienen claridad en la contribución que hacen desde su cargo a los objetivos que tienen establecidos desde la organización".</p>	
<p>"Cada uno de los entrevistados partió desde la realidad de su cargo y las exigencias que este ha requerido de cada persona para reportar las competencias que a partir de su experiencia y realidad consideran que son las que más van alineadas a su cargo, sin embargo, estas deben ser contrastadas y validadas con el aporte real que ha hecho al negocio desde su cargo".</p>	<p>A partir del análisis realizado en cada una de las respuestas dadas por los entrevistados de Selectiva Talento Humano a cada pregunta, se puede concluir, que los trabajadores de la organización tienen claridad en el objetivo de su cargo y en la contribución que hacen desde él. Identifican a partir de la experiencia y exigencias del cargo, las competencias que se requieren en él, basados en justificaciones de la realidad tanto de la empresa como del cargo.</p>
<p>Las respuestas de los entrevistados fueron acordes a la respuesta anterior y se dieron justificaciones validas de acuerdo a la realidad de la organización, misión, visión y objetivos de la misma.</p>	
<p>Los trabajadores de Selectiva partieron de su experiencia para responder la pregunta realizada, de lo que han observado que se requiere y a partir del conocimiento que tienen del negocio. Todas justificadas con las labores que ejercen diariamente y que se pueden contrastar a partir de la observación.</p>	

Apéndice H, Matriz revisión documental

Revisión documental		
Plataforma Estratégica (Misión, Visión, Obetivos y Valores)	Perfiles de Cargo	Análisis de Información
<p>La plataforma estratégica de Selectiva Talento Humano S.A.S, se encuentra establecida de acuerdo a los servicios brindados actualmente y contexto real de la organización. Es una plataforma que identifica de manera clara y concisa a Selectiva.</p>	<p>Se encuentran los perfiles de cada uno de los cargos, excepto, los de el Gerente General, Subgerente y Asistente Comercial. En ellos se encuncian más de 10 competencias requeridas para los cargos, sin embargo, estos no cuentan con los respectvos indicadores de desarrollo de la competencia. Al igual, algunos de los perfiles se encuentran desactualizados.</p>	<p>A partir del análisis realizado, se identifica, que la plataforma estratégica se encuentra establecida de acuerdo a la razón de ser de la empresa, sin embargo, sus perfiles de cargo, se encuentran desactualizados, incompletos y no están carcaterizados bajo un modelo por competencias.</p>

