

DISEÑO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN COMPAÑÍA  
EXPORTADORA DE CAFÉ

LESLIE XIMENA GUERRA ROJAS

LEIDY ADRIELA JIMÉNEZ

SANDRA PAOLA ORTIZ RICO

YANETH RAMIREZ ARÉVALO

DERLYS VÉLEZ DÍAZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS  
ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. I-2017

DISEÑO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN COMPAÑÍA  
EXPORTADORA DE CAFÉ

LESLIE XIMENA GUERRA ROJAS

LEIDY ADRIELA JIMÉNEZ

SANDRA PAOLA ORTIZ RICO

YANETH RAMIREZ ARÉVALO

DERLYS VÉLEZ DÍAZ

Trabajo de grado para optar el título de Especialistas en Gestión Humana de las  
Organizaciones

Asesora: MÓNICA LILIAN CANTILLO QUIROGA  
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS  
ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. I-2017

## DEDICATORIA

*A Dios: porque sin él ésta realización no habría sido posible. Tu amor nos sostiene cada minuto de nuestras vidas y sabemos que seguirás cumpliendo tu propósito en nuestros proyectos futuros. Gracias por tus bendiciones.*

*A nuestros padres: Por contribuir al logro de nuestros objetivos, respaldo y apoyo en todas las circunstancias de nuestras vidas.*

*A nuestros hijos: Porque son un motivo de esperanza para luchar por nuestros sueños y hacerlos posibles.*

## AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios principalmente por concedernos la oportunidad de realizar nuestra especialización de Gestión Humana de las organizaciones y permitirnos sacar fuerzas, motivación y perseverancia para el cumplimiento de todos nuestros logros. También agradecemos a nuestros familiares, en especial a nuestros padres que siempre permanecieron ahí respaldando todos nuestros triunfos, y por último, a nuestros hijos porque fueron motivo de esperanza, lucha y deseo de perseverar para el cumplimiento de este gran sueño.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
Antecedentes .....	7
Justificación.....	12
Planteamiento del Problema .....	14
Objetivos .....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
Tipos de Competencias.....	21
Gestión del Talento Humano por Competencias.....	24
Medición y Evaluación de Competencias .....	27
Evaluación de competencias en la selección de personal .....	28
Código Deontológico en la Investigación .....	30
MARCO METODOLÓGICO.....	31
RESULTADOS .....	33
DISCUSIÓN.....	35
CONCLUSIONES.....	36
Recomendaciones.....	37
REFERENCIAS .....	38

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en una organización que pertenece al sector agroindustrial, destacada por ser líder mundial en los productos de café, cacao y algodón. El objetivo principal de ésta es: diseñar las competencias organizacionales en una compañía exportadora de café en Colombia, contribuyendo a la alineación de los procesos internos, mediante la implementación de este diseño, a través de mesas de trabajo con la alta dirección; así como también, la conceptualización y operacionalización de las competencias acorde a la estrategia organizacional, respaldada en entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos de la compañía, cuyos resultados permitieron identificar cuatro competencias fundamentales, que garantizarán la identidad de la organización en el mundo laboral, buscando también una mayor productividad y desempeño por parte de los empleados que hacen parte de ésta.

**Palabras Claves:** Competencias organizacionales, mesas de trabajo, conceptualización y operacionalización de competencias, entrevista semiestructurada, productividad y desempeño.

## ABSTRACT

This research was developed in an organization that belongs to the agroindustrial sector, well-known for being a world leader in coffee, cocoa and cotton products. The main objectives are: to design the organizational competencies in a Colombia coffee exporting company in order to contribute to the alignment of the internal processes setting up productive meetings with senior management. Another objective was to obtain the conceptual and operational framework that enables such competencies to be aligned with the organizational strategy. All this, supported by semi-structured interviews with the company's executives. The results allowed the identification of four fundamental competencies that will guarantee the organizational identity in the job market, enhancing employees' productivity and performance.

**Keywords:** Organizational competencies, work tables, conceptualization and operationalization of competences, semi-structured interview, Productivity and performance.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener a los trabajadores mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Gestión Humana, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente, además se enfoca en el desarrollo y en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro.

Esta investigación se realiza en una empresa exportadora, cuyo objeto social se basa es la recolección, transformación y comercialización de café de alta calidad. En la actualidad la compañía maneja un enfoque tradicional para la evaluación de sus trabajadores, el cual no le aporta valor agregado a los diferentes procesos que la componen. Es por ello, que se piensa en una propuesta para la gestión del talento humano basado en el diseño de competencias organizacionales para el proceso de selección de personal, buscando contribuir a la mejora continua de la compañía; como también, a la actualización de la empresa respecto a las exigencias del mercado y la globalización.

En los últimos años la compañía ha crecido en ventas, llevándola a utilizar nuevas estrategias para dar respuesta a los cambios en su estructura organizacional, gestión y clasificación de los sistemas productivos. Es en este escenario según lo mencionado por Mertens, donde el concepto de competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir del desempeño de los trabajadores (como se citó en Becerra y Díaz, 2010).

Por lo anterior, el diseño de las competencias organizaciones en la empresa exportadora de café, permitirán conocer las destrezas, habilidades y actitudes de los trabajadores que son aplicables a su desempeño, a partir de las necesidades específicas de la misma, garantizando personal calificado como condición necesaria para aportar al logro de los objetivos estratégicos.

## Antecedentes

Para la presente investigación se tomaron en cuenta diversos estudios encaminados al análisis de la gestión por competencias, lo que permitió tener un panorama más amplio sobre el concepto de competencias y su importancia en el ámbito organizacional. Es necesario tener el concepto visto desde otras miradas y evidenciar como este se ha transformado a lo largo del tiempo, partiendo de momentos históricos, contexto y experiencias a nivel individual y colectivo.

Aunque el estudio de competencias organizacionales pareciera muy reciente debido al gran interés que actualmente se le está dando en las organizaciones, realmente las competencias han sido estudiadas desde autores como Spencer y Spencer, Mc Clelland, Martha Alles, entre otros desde hace varios años.

Es por ello que Spencer (1993) señaló que el estudio de las competencias no es nada nuevo. Este concepto de competencia se ha venido definiendo y estudiando desde finales de la década de 1960 y principios de 1970, cuando fueron publicados diferentes estudios en donde se demostraba que los test de aptitud y conocimiento que siempre se utilizaban no tenían veracidad. Al igual que los títulos académicos no garantizaban un resultado para predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida (como se citó en Cuestas, 2013, p. 246).

Investigaciones como éstas, llevaron a McClellan (1999) a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que no contuviesen sesgos por factores como raza, sexo o nivel económico. De esta manera, se establecerían principios que condujeran a la utilización de muestras representativas, comparando a personas exitosas en el ámbito laboral y en general en diferentes aspectos de sus vidas, con personas que no han tenido éxito; con el fin identificar cuáles eran las características que podían estar asociadas con el éxito, y por otra parte identificar ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables.

Una de las investigaciones consultadas para este trabajo se llama “*Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, de la teoría a la práctica*” realizada por Gorjup (2013) donde se presentó a la gestión por competencias como una

técnica orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. Así mismo, planteó interrogantes sobre el alto grado de esta técnica y su relación con el rendimiento empresarial en empresas de sectores específicos y con resultados económicos diversos.

La investigación busca analizar cómo se implementa la gestión por competencias en sectores concretos del territorio español. Las preguntas que se plantearon como marco de la investigación fueron: ¿Qué grado de implementación tiene la gestión por competencia en la empresa española?, ¿El rendimiento de las empresas en qué medida afecta a la implementación del modelo de Gestión por competencias? Dando respuesta a las preguntas planteadas se evidencia que existe una mayor implementación de la gestión por competencias en las empresas financieras que en las textiles.

De lo anterior se puede inferir que a las empresas productoras (de las que hacen parte las empresas textiles y para el caso de la compañía exportadora de café descrito en el presente documento) no tienen tanto interés en la aplicación del modelo de gestión por competencias. En cambio, las empresas financieras implementan este modelo de forma habitual llevándolas a tener rendimientos favorables. De esta manera se puede establecer que los sectores empresariales con mejores rendimientos, implementan el modelo de gestión por competencias.

Sustentados en la investigación anteriormente descrita, se evidencia que las empresas del sector productivo no contemplan de manera funcional el modelo de gestión por competencias. Sin embargo, la compañía exportadora de café, aún cuando es una empresa productora, presenta un gran interés en su implementación, debido a que no solo produce, sino que además comercializa, por esta razón hace tiene impacto en el sector financiero, sector en el cual la implementación del modelo de gestión por competencias ha sido exitosa.

López (2010) realizó un estudio denominado "*La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*", donde buscó establecer la relación entre el proceso de selección de personal por competencias y la eficacia reflejada en las organizaciones, obteniendo como evidencia que las áreas de gestión humana conjuntamente con las direcciones de las empresas, asumen el reto de



propiciar el clima de rendimiento y satisfacción; hoy en día se necesitan nuevas competencias para ser más eficientes, y en este sentido, la formación continua demanda una cierta actitud de compromiso.

El enfoque de competencias se puede considerar, como la respuesta desde el área de Gestión Humana a la exigencia de competitividad de la empresa, al facilitar la orientación de las conductas hacia la eficacia y la seguridad. Lo anterior se refleja en esta investigación, ya que tiene como interés la implementación de competencias organizacionales, para garantizar que el personal próximo a vincularse a la compañía cuente con las competencias previamente establecidas.

Por su parte Estrada (2012) ofreció en su investigación "*Formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad*" un panorama donde explicó la necesidad de introducir en la educación actual un modelo por competencias que otorgará respuestas a las necesidades de la economía y tuviera en cuenta otro tipo de habilidades como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, entre otras. El mundo actual requiere un cambio en el modelo tradicional de educación, ya que no está dando respuesta a las exigencias del mercado de la globalización, este cambio plantea una nueva forma de educación basada en competencias, donde las personas desarrollen otro tipo de habilidades, adicionales a los saberes que les ofrece la experiencia en el área técnica.

La importancia de lo anteriormente planteado para esta investigación, se da en términos del proceso de la formación que reciben las personas para atender las necesidades que actualmente exige el mercado. Esta exigencia hace referencia un conjunto de conocimientos y competencias específicas que son necesarias para responder a la visión y misión que se ha planteado la compañía exportadora de café.

Gutiérrez y Heredero (2010) realizaron un análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad, enfocándose en las distintas prácticas de docentes que se están aplicando actualmente, con el objetivo de adaptarse al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y hacen una comparación con el modelo de gestión por competencias que el mundo empresarial ha venido aplicando a lo largo del tiempo. Este modelo de

investigación no facilitó la detección de diferencias significativas a la hora de definir el término de competencias tanto en el ámbito empresarial como en el académico.

También se observó, como en el ámbito empresarial se encuentran más definidas y delimitadas las competencias que en el ámbito académico, donde las fases de identificación, evaluación y desarrollo de competencias, se encuentran de una manera más diferenciada. Las conclusiones de la investigación anteriormente mencionada, dan cuenta de la importancia en cuanto a la implementación de las competencias, sin importar el objetivo del negocio, ya que éstas prevalecerán garantizando un rendimiento favorable de los integrantes de una organización.

Medina, Armentos, Guerrero y Baquero (2012) en su investigación "*Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una Pyme del sector de la Industria de las áreas Graficas en Cali (Colombia)*" plantearon la creación de un modelo de gestión humana por competencias, como respuesta a las necesidades de los procesos que conforman la Pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Los resultados del análisis de la estrategia, según el modelo de Beer (2001) sustentaron la necesidad de implementar un modelo de gestión humana por competencias para desarrollar las capacidades y habilidades que requieren mejorar en la organización y para crear los planes de formación técnica que soportan la estrategia de la empresa. Lo anterior va acorde al objeto de esta investigación, ya que busca suplir la necesidad puntual manifestada por la compañía exportadora de café, la cual está enmarcada en el proceso de selección de sus trabajadores, apoyándose en el área de Gestión Humana como aliado estratégico de la compañía.

Finalmente el presente documento baso su objeto en la investigación realizada por Beltrán y Urrea (2013) titulada "*El diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal para la empresa Aportes en Línea*" donde implementaron un modelo de gestión por competencias que permitía a la compañía enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

Con la implementación de este modelo se estará dando cumplimiento a uno de los requisitos del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) para otorgar la certificación ISO 9001. Por tanto, para la compañía exportadora de café es importante señalar que las competencias no solo van ligadas al desempeño del trabajador, sino que éstas aportan al reconocimiento de la calidad y a la gestión realizada en la organización.

## **Justificación**

La presente investigación, se orienta al reconocimiento en la importancia que tiene el diseño de las competencias organizacionales en la empresa exportadora de café, considerando que estas le permitirán a la compañía incorporar personal que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Adicionalmente busca que los trabajadores sean seleccionados, formados y capacitados, logrando responder a las necesidades de los cargos requeridos en la organización, no sólo a nivel personal con un desarrollo profesional integral, sino a nivel empresarial logrando una mejora en la productividad de la organización.

Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, empezando por los directivos, quienes deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Departamentos de Gestión Humana de la empresa los que permiten lograr una ventaja competitiva y sostenible en el largo plazo (Rodríguez, 2006, p. 48).

De esta forma, la importancia en las habilidades de cada una de las personas que trabajen en la compañía, no podrá estar dada solamente por su formación educativa y experiencial aportando la habilidad técnica, sino a habilidades y destrezas de tipo cualitativo, que apoyen el desempeño de las labores en cualquiera de los cargos que se vayan a cubrir.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo (Prieto, 2013, p. 27).

Es por esto, que se plantea como opción, no sólo de mejora sino de desarrollo de la empresa, realizar un diseño de competencias organizacionales que logren

estandarizar los procesos internos, los cuales deben ir ligados a la misión y visión de la organización. Alles (2002) estableció que para decidir la forma de llevar a cabo las acciones, es necesario definir o revisar la misión y la visión de la empresa: Hacia dónde vamos y qué hacemos.

Agudelo (2010) mencionó que para evitar malas interpretaciones de las labores cotidianas que son desempeñadas en un cargo determinado, es necesario antes de iniciar cualquier proceso nuevo, tener claridad en cuál es el objetivo que se pretende alcanzar, a donde se quiere llegar, y desde aquí, definir las acciones y procedimientos que se deben aplicar para alcanzar ese objetivo (como se citó en Cuestas, 2013, p.245).

Por tal razón, las competencias organizacionales, deben ser identificadas desde el inicio, con el fin de dar respuesta a la necesidad específica, previamente establecida por la organización.

Basados en esto, se busca en la compañía exportadora de café que se ajuste a las exigencias del mundo laboral, y logre alinear los procesos internos de gestión humana, los cuales se hacen cada vez más exigentes frente al desempeño del personal, pues el recurso humano es uno de los factores claves dentro de una organización que contribuye al logro de los objetivos.

El desarrollo de un diseño de competencias organizacionales no puede llevarse a cabo sin la implicación de las personas que forman parte de la organización. El trabajar con un modelo de estas características supone cambios importantes para todos, especialmente para los responsables de los equipos de trabajo que tiene que adoptar un rol más participativo en la gestión de Gestión Humana.

Así entonces, la presente investigación que se llevará a cabo en la empresa exportadora de café aportará a su desarrollo organizacional, en la medida que el diseño de competencias organizacionales ofrezca claridad sobre las habilidades que, en cualquiera de los cargos de la organización, los candidatos deben tener. Esta gestión del pensamiento estratégico y la pro actividad le son inminentes. Por tanto “la gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la de Gestión Humana, implicar mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional,

junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo” (Cuesta, 2010, p. 243).

Finalmente, y por todas las razones anteriormente expuestas, se considera que la siguiente investigación tendrá un impacto fundamental en los procesos internos de la organización; y para esto, se hace necesario que los gerentes de la empresa exportadora de café conozcan acerca del diseño de las competencias organizacionales, se desarrollen e implementen; debido a que las personas son importantes para las organizaciones en la medida que estas puedan generar valor y quien mejora sus competencias, mejora su desempeño.

De igual forma, ante la globalización y la demanda del mercado laboral, el éxito de esta compañía no solo depende del dinero, sino de otros factores fundamentales por lo que es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento: gestión integral e identidad corporativa, a través de las competencias organizacionales, lo cual es considerado el camino estratégico para obtener una imagen organizacional sólida.

### **Planteamiento del Problema**

Hoy en día las áreas de Gestión Humana en las empresas, están cambiando de forma significativa, pues las grandes compañías se interesan cada vez más en invertir en su gente, lo que conlleva al éxito de las mismas. A su vez, se desarrolla una cultura organizacional orientada al mejoramiento de los procesos que busca satisfacer al cliente, pero esto se logra a través de procedimientos ejecutados de manera excelente por personas y equipos de trabajo eficientes que den un valor agregado cuantificable a la actividad económica de la empresa exportadora de café.

Por tanto, la gestión por competencias es un modelo en el cual se evalúan e identifican las competencias organizacionales y específicas para poder desempeñar con éxito cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo profesional y laboral de los trabajadores. Es así como la empresa exportadora de café actualmente carece de un diseño de gestión por competencias que facilite el proceso de selección en gestión humana, y a su vez contribuir de manera efectiva con los demás áreas.

Por otra parte, es de reconocer que el sector productor de café en Colombia ha tomado una ruta diferente al sector industrial, se puede decir que se debe a su misma

tecnificación y aceleración uniforme en el deseo de consumo de los clientes, es por esto que las empresas hoy en día están sometidas a las exigencias del mercado y el gran diferenciador que se puede establecer dentro del contexto teórico y práctico es el diseño de competencias organizacionales, en definitiva conocer la habilidad, destrezas y conocimientos de los trabajadores.

Por consiguiente, las compañías se ven obligadas a la mejora continua de sus diferentes procesos, sin embargo, éstas deben estar preparadas a asumir nuevos cambios con el fin de obtener mejores resultados y de esta forma contribuir en la planeación estratégica de la compañía, debido al crecimiento en actividades, trabajadores y ganancias, se hace necesario que la empresa exportadora de café genere estrategias para mejorar internamente en todos los niveles.

Por lo anterior, y debido a la gran necesidad con la que cuenta la compañía exportadora de café, se pretende brindar una herramienta al departamento de Gestión Humana que le permitirá identificar esas competencias organizacionales que directamente están implicadas en cada una de las actividades que desempeñan los trabajadores, logrando una evaluación más profunda en los procesos de selección y así la incorporación de personal que contribuya a la planeación estratégica de la compañía. De igual forma, se pretende con el diseño de las competencias organizacionales, lograr un desarrollo general de los trabajadores en la acción continua de su labor, llevando a la calidad del producto y/o servicio de la empresa exportadora de café.

Es así como Londoño, Henao y Posada (2010) definieron la competencia como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, al igual de establecer desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

**Pregunta problema.**

¿Cuáles son las competencias organizacionales de la empresa exportadora de café?

**Objetivos****Objetivo general.**

Diseñar las competencias organizacionales para la compañía exportadora de café, que contribuya a la alineación de los procesos internos acorde a la estrategia organizacional.

**Objetivos específicos.**

- a) Identificar y establecer las competencias organizacionales de la compañía exportadora de café a través de mesas de trabajo con la alta dirección acorde a la estrategia organizacional.
- b) Conceptualizar y operacionalizar las competencias identificadas en la empresa exportadora de café.



## MARCO TEÓRICO

En este apartado se mencionarán las competencias organizacionales que están ligadas en el modelo de selección de la empresa colombiana exportadora de café. Por tanto, es importante dar a conocer algunas aproximaciones teóricas para los conceptos que determinará la presente investigación.

Cuestas (2013) indicó que las competencias deben partir del inventario de personal dentro de la organización, ya que son las personas quienes las desarrollan, y se debe conocer al máximo posible de ellas para poder lograr los mejores ajustes en puestos de trabajo. Todo esto se da porque la implementación de un modelo de gestión por competencias, persigue una mayor productividad en el trabajo y un aumento en el desempeño de cada una de las labores que a los trabajadores de la organización le son asignadas.

En relación con lo anterior, Goleman (1997) llevo a cabo estudios desarrollados sobre el desempeño laboral de graduados universitarios en el ámbito de la gestión, relacionaron sus coeficientes de inteligencia (CI) con el desempeño laboral exitoso. Se suponía que con los altos CI alcanzados durante la actividad universitaria debían correlacionarse después con altos estándares de desempeño, pero no ocurrió así. Acontecía que en la medición del CI sólo se tenía en cuenta el polo cognitivo de la inteligencia de la persona (razonamiento abstracto, memoria, discriminación perceptual, etc.), manifestándose en sus conocimientos y habilidades ante asignaturas como Matemáticas, Física, Historia, etc., pero no se tenía en cuenta el polo emocional como afectos, sentimientos, valores, etc. (como se citó en Cuestas, 2013, p 244).

De este modo, diferentes autores, siguen indagando sobre aquellas características de las personas que se relacionan con el buen desempeño laboral, y que no solamente tienen que ver con sus conocimientos y habilidades técnicas para dar respuesta a las necesidades laborales de las organizaciones. Así, la gestión por competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara McClelland (1973), y a finales de la década de 90`s Goleman (1997) con su libro "*Inteligencia Emocional*", contribuyeron a su reemergencia y se torna de una importancia trascendente.

Se puede decir entonces, que la gestión por competencias está comprendida por la gestión de conocimientos, abarcando al capital intelectual en su acepción más actual como lo mencionaron Edvinsson y Malone (1999), y es sobre todo gestión de personas en sus diversas manifestaciones de valores; también distinguiendo la “era digital”, donde las competencias laborales son determinantes (como se citó en Cuestas, 2013).

Boyatzis (1982) definió competencia laboral como las “Características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional” (como se citó en Cuestas, 2013, p.247).

Morales (2006) en su definición de competencia laboral busco relevancia al relacionar el alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional estratégico; manteniendo los atributos esenciales de la definición antes asumida, pero extiende el enfoque holístico al desempeño estratégico generando la definición de competencias como:

El Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Ibíd.).

Se observa entonces cómo el planteamiento del autor ya no es tan ambiguo y se centra un poco más en la posibilidad de poder medir las competencias y hacerlas de alguna manera más tangibles y manejables para quienes quieran revisarlas y evaluarlas.

Por tanto, un modelo de competencias organizacionales es cada vez más interesante para las empresas porque en el pasado se buscaba el desarrollo de habilidades personales, para lograr no solo una respuesta adecuada a las necesidades, sino un incremento en las mismas que permitirá generar valor agregado al desarrollo

del trabajo que al final de la cadena productiva, busca lograr un mayor incremento reflejado en las ganancias monetarias de las empresas.

De igual forma Zapata (2001) se refería a que el concepto aplicado a la Gestión Humana, ha entregado respuestas efectivas a la problemática de cambios, buscando determinar qué conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización. De esta forma, se centra en competencias individuales para educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas (como se citó en Becerra, 2012).

Por otro lado McClelland (1973) fue el precursor de este modelo de gestión de personal, hizo mención a que un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente (como se citó en López, 2010).

Así es como se evidencia en el resultado de sus investigaciones, que lo condujo a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se sometía, ya que estos indicadores solo daban cuenta de conocimientos y podrían quedar otros aspectos de la personalidad del empleado sin evaluar.

Por su parte, McClelland (1973) manifestó que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, más de sus competencias que de sus propios conocimientos, currículum, experiencia y habilidades; y rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de Gestión Humana como forma de añadir valor a la empresa, bajo el supuesto que: “Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo” (Ibíd.).

Spencer & Spencer señalaron que competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación; y ésta característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Lo que quiere decir, que ya no hay que dejar al azar la posibilidad que un individuo con los conocimientos técnicos de un área, probablemente de respuesta a las

necesidades de la organización, sino que existe la forma para poder predecir cuál será el desempeño de la persona, y si este desempeño es el esperado para el cargo que va a desempeñar (como se citó en López, 2010).

De acuerdo a López (2010) el término de competencias corresponde en definitiva a las características fundamentales de la persona que indican:

Formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Por tanto, algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Por esto, no todas las personas aplican de la misma manera a los mismos cargos que necesitan determinadas competencias organizacionales, ya que cada persona desarrollará en mayor o menor nivel diferentes competencias según sus necesidades y/o habilidades (p. 136).

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación porque aplican íntegramente a sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas. Por esto, si se ve al ser humano funcionando de manera integral, se podrán observar todas sus cualidades desde diferentes perspectivas y no solamente con una mirada desde sus conocimientos, que como ya se ha establecido a lo largo del este escrito, son insuficientes para definir cuál será el desempeño de una persona dentro de una organización (Ibíd.).

Según Tejada (2005) dentro de las características mínimas sobre el concepto de competencias, éste involucra todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficiencia en situaciones profesionales, y por esto se hace importante poder predecirlos desde el momento en que va a ingresar la persona a la organización, o si la persona ya trabaja en la misma, se hace necesario establecer un plan que permita el desarrollo de las competencias necesarias para mejorar su desempeño si es que hiciera falta mejorarlo.

## **Tipos de Competencias**

Las competencias nacen de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; y ahora busca asumirlas en la interdisciplinariedad del rol de la Gestión Humana, ya que refuerza las perspectivas de la gestión actual.

Por otro lado, Alles (2002) expreso que el rol de la gestión de Gestión Humana ve la persona como un todo o unidad bio-psico-social y se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. Asimismo, “El modelo integrado de Gestión Humana se basa en lo observable, es decir en conductas o comportamientos que permite inferir sobre las competencias personales del evaluado” (p. 111).

Por tanto, es importante hablar sobre los tipos de competencias, que según López (2010), son definidas en función de la estrategia de cada organización y se clasifican en:

### **Competencias cardinales.**

Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

### **Competencias específicas.**

Corresponde a ciertos grupos de personas, con un corte vertical, por área y con un corte horizontal, por funciones.

Sin embargo, los tipos de Competencias Cardinales u Organizacionales según Morales (2008) son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, y hace referencia que son un referente o modelo de toda organización". Lo anterior, significa que desde el número uno de la empresa, hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad de esa compañía deberá poseerlas (Alles, 2002).

Por su parte, las competencias específicas son propias del cargo o de cada profesión o agrupación de cargos, otorgándole una categoría e identificación a los cargos. Por tanto, cuando se agrupan los cargos, todos deben reunir las mismas

competencias y no son fácilmente transferibles a otro tipo de cargo (Tobón, Rial y García, 2006).

Con base a lo anteriormente descrito, se considera importante contemplar la clasificación de las competencias vista desde otros puntos de vista en un modelo de gestión por competencias. López (2010) señaló que las competencias varían de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia. Por lo tanto, es importante distinguir dos tipos de competencias:

a) Competencias de carácter específico o genérico de un determinado puesto de trabajo o función laboral como: capacidad para aprender, adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo, visión de futuro, etc.

b) Competencias de carácter más amplios o transversales que son comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores.

A su vez el autor hace referencia a que estas competencias son las que deben tener todos los integrantes de la organización sin importar el cargo que desempeñen, ya que serán en principio, las que guíen el cumplimiento del plan estratégico de la misma. En conjunto estas competencias genéricas y transversales ofrecerán la posibilidad de dar cumplimiento a la necesidad específica de la organización.

Muchas empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos, pero las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo. Por esto, se considera importante acudir a un diccionario de competencias, el cual permitirá aproximarse a la definición misma de la competencia.

Morales (2008) definió un diccionario de competencias como un listado de las competencias adaptadas a la organización según el cargo, que pueden estar orientadas hacia la corporación o hacia sus propias funciones, cada una debe estar definida y debe estar contenida de indicadores conductuales para evaluar la competencia en su totalidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser adaptadas a la organización, claras y bien definidas, de fácil medición y evaluación, por esto, cada

organización que desee implementar un modelo de competencias, más allá de intentar copiar un modelo que esté funcionando en alguna organización, deberá hacer una revisión profunda de sus necesidades y de lo que quiere lograr con ellas. Debe existir claridad hacia dónde va la organización, (misión y visión), y así definir cuáles son las competencias que necesita específicamente esa organización.

Alles (2002) propuso la siguiente metodología, acortar plazos que se usa para poner en marcha un sistema de gestión humana por competencias, de manera pronta y ágil teniendo como base y soporte su diccionario alineado con la cultura, estrategia organizacional y las funciones de cada cargo:

Según su propuesta este proceso consta de los siguientes pasos:

- a) Tomar como base un “Diccionario de Competencias”.
- b) Analizarlo conjuntamente con el área de RR.HH de la empresa.
- c) Confeccionar el primer borrador de competencias genéricas (cardinales).

Se estructura un listado de competencias inherentes a la compañía alineadas estratégicamente con la misión y visión organizacional:

- d) Análisis y aprobación por la Alta Dirección de la empresa: Reunión con la alta dirección y comité de gerencia.
- e) Establecer las competencias cardinales de la compañía.
- f) Seguir el mismo procedimiento: Sobre la base del diccionario, definir las competencias específicas “por puestos o familia de puestos”.

Con base en lo anterior Alles (2002) también consideró que para la asignación exitosa de las competencias al cargo debe existir una descripción del mismo, donde se encuentren las responsabilidades y funciones a su cargo. Esto hace referencia a lo que a nivel organizacional se conoce como perfil de cargo, que como hace mención la autora, se deben establecer las responsabilidades y los alcances del cargo que debe ser desempeñado. De igual forma, se deben tener en cuenta los elementos que se involucran en la evaluación por competencias, los cuales son:

- a) Para cada competencia tanto organizacional como específica debe haber una escala de valoración.
- b) El evaluador y el evaluado deben participar en la asignación de valores cada uno debe tener su espacio de calificación para cada competencia.

- c) Espacio para comentarios tanto para el evaluador como el evaluado.
- d) Espacios para indicar acciones de recomendación, mejora y plazos para desarrollarla.
- e) Debe tener una nota final que permita clasificar al sujeto y determinar el nivel en que se encuentra.
- f) Espacio para firmas tanto del evaluador como del evaluado y comentarios.

### **Gestión del Talento Humano por Competencias**

Dentro de los procesos administrativos más importantes que maneja una organización, se encuentra la administración del talento humano, aspecto que ha presentado variaciones relacionadas con su significado y operacionalización, llevándolo a pasar por tres etapas importantes como son: a) la etapa de las relaciones industriales (primera mitad del siglo XX), b) la administración de Gestión Humana (entre 1950 y 1990 aproximadamente), y c) la gestión del talento humano (desde 1990 aproximadamente hasta nuestros días).

Por otro lado Chiavenato (2002) manifestó que la gestión del talento humano implica un interés relevante, debido a que se aplica en la era de la información, en ésta la gestión del talento humano es apoyada por sistemas de información y bases de datos que facilitan la toma de decisiones en este contexto (como se citó en Tejada, 2003).

García (2008) definió la gestión humana como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (como se citó en Riascos, 2011, p144)

Dándole así, una gran relevancia al manejo de personal, y al desarrollo de las personas dentro de la misma, vistas no solo a nivel empresarial sino a nivel personal.

Todo esto conlleva a despertar un gran compromiso por parte de Gestión Humana para con las organizaciones pues el gerente de una compañía tendrá la responsabilidad de dejar de lado el antiguo rol del jefe de personal, en el que sus



funciones iban encaminadas en velar por cumplimiento de las leyes, ahora éste deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de Gestión Humana; por tanto, la tarea comenzará por la visión y misión de la compañía que según Alles (2005) a partir de esta misión y visión, se podrán definir cuáles son las cualidades y habilidades necesarias de las personas que laboran en la organización y se encaminaran los esfuerzos, en la consecución de estas metas establecidas.

El planeamiento de Gestión Humana acompaña al planeamiento general de la compañía. Por lo tanto, cada vez que la empresa realice su plan anual será una oportunidad para el planeamiento de Gestión Humana y en los momentos especiales de la compañía que pueden o no coincidir con el plan anual. Se debe considerar este plan desde el área de gestión humana que deberá ir encaminado a la gestión de las personas que laboren en la misma (Ibid.).

Gestión humana debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual pues esta área debe ser absolutamente profesional en este nuevo contexto, ya que los resultados de área se miden como resultados financieros, que deben crear valor, no interferir en reducción de costes, y por último, crear compromiso, realizando un rol contrario a la vigilancia sobre las personas.

Alles (2005) expuso que aunque el área de gestión humana aporte a la productividad de la empresa, sus funciones no estarán encaminadas a gestionar labores administrativas, sino a las labores de las personas que deben ser tratadas como tal, asimismo no tratarlos como entes aislados que cumplen unas funciones, y a quienes no se les mira desde la perspectiva de ser humano que cuenta con una historia de vida, sino desde un rol económico comparado con el rol que podría cumplir una máquina que solo produce un valor monetario.

Alles (2006) manifestó que hoy en día muchas organizaciones invierten dinero en la implantación de un modelo de gestión por competencias, y luego, con el paso del tiempo, no saben cómo darle continuidad. Por esto, el modelo en si apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres sub sistemas, los cuales son:

- a) Selección: para que al partir de la puerta en marcha solo ingresen personas que tengan las competencias deseadas.

- b) Evaluación del desempeño: para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización.
- c) Desarrollo: todo anterior es indispensable para lograr garantizar el engranaje desde el inicio la implantación completa del modelo, y que a su vez aplique así a todas las personas de la organización

Complementando lo anterior, Tejada (2003) señalo que existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí:

- a) La primera se enfoca en el conocimiento adquirido por parte del empleado; es decir, el saber que hemos podido construir y que se relaciona con el pensamiento.
- b) La segunda hace referencia a los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos.
- c) La tercera dimensión se refiere al desempeño y acciones realizadas; la cual objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer.
- d) Las preferencias, las cuales enfatizan en los estilos que se construyen a través de la vida y que identifican o caracterizan al ser humano.

De esta manera, se intenta garantizar que se abarquen todas las dimensiones del ser humano, y que así, con una visión holística, se logre dar respuesta a la necesidad de la organización.

Es por ello que se determina, que las relaciones de estas dimensiones van constituyendo las competencias. Por tanto, es importante no dejar de lado dos variables centrales que son: el contexto y la interacción. La primera es el espacio o lugar en el que se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene, disminuye o extingue la competencia. La interacción termina dándole forma a la competencia, en la medida en que aprendemos, cambiamos, nos transformamos gracias a las interacciones que establecemos, ya sea con condiciones del medio explícito o con otros individuos, lo que constituye nuestro desarrollo individual y social. Por esto, el desarrollo de las competencias posibilitará, en la medida en que se logren definir al ser mediadas por el contexto y las interacciones que se den al interior de la organización (Tejada, 2003).

Adicionalmente una de las problemáticas que se presentan bajo el modelo de gestión por competencias, es determinar lo principal, esto con la intención de no llevarlo a la atomización y el desmembramiento de las competencias, ya que de ellos resultan un sin número de supuestas competencias, las cuales en la mayoría de las veces pertenecen a segmentos conductuales mínimos o a constructos genéricos y ambiguos. “La ley de parsimonia en la ciencia establece la cautela y la búsqueda de lo fundamental como estrategias para desarrollar criterios válidos” (Ibíd.).

### **Medición y Evaluación de Competencias**

Para abordar este tema es necesario primero conocer el concepto de competencias, y por esto, a lo largo de este trabajo, se da a conocer tanto la definición, como parte de su historia, y como se empezó dar la implantación de las mismas en las organizaciones.

Para evaluar las competencias de un sujeto no solo hace falta la aplicación de los test, sino que también se pueden utilizar técnicas que van enfocadas a las experiencias laborales anteriores y los comportamientos demostrables en un puesto de trabajo, es así como lo afirmó Pereda (2004) que para evaluar competencias es importante señalar varios aspectos, entre estos se encuentra la facilidad para crear un lenguaje accesible a todos los miembros de la organización, logra predecir comportamientos futuros con antecedentes de comportamientos pasados y distinguir las competencias que se requieren para el cargo y las habilidades de las personas (como se citó en Gil, 2007).

Castro (2006) manifestó que la evaluación de las competencias se define como un proceso que tiene como objetivo obtener toda la información posible de las competencias desarrolladas en un individuo y en seguida se comparan con el perfil de competencias previamente diseñado del puesto de trabajo (como se citó en Gil, 2007); esta evaluación se compone de dos factores principales asegurando que la finalidad de la evaluación esta resumida en el campo psicosocial y administrativo, en el primero define el desarrollo individual, su capacidad de adaptarse al ambiente, la conducta, las habilidades, logros y deficiencias que posee el sujeto, en el segundo correspondiente a la parte administrativa de la organización, puede asegurarse que es la persona idónea

para ocupar el puesto de trabajo, también para un posible incremento salarial o para los planes de desarrollo que quieran llevar a cabo.

Teniendo en cuenta lo que señala este autor se logra determinar que la evaluación de las competencias está inmersa en dos aspectos significativos dentro de una organización como los son: a) la evaluación de competencia en la selección de personal y b) la gestión de desempeño son dos procesos que tiene un alto grado de importancia.

### **Evaluación de competencias en la selección de personal**

Barranco (2000) explicó que éste proceso se plantea con una serie de postulados indicando como primero de ellos la definición de los criterios a evaluar o las competencias del cargo, ya que una de las estrategias se basa en el panel de expertos que estaría formado por los miembros de la organización, prefiriendo las personas que están relacionadas con el puesto que se va a ocupar.

Posteriormente se deben identificar las competencias personales para observar los indicadores de desempeño, donde las experiencias del candidato en sus tareas específicas en alguna medida arrojan indicios de comportamientos futuros, que como menciona los autores, además de tener en cuenta a los altos mandos de la organización, es ideal tener en cuenta a las personas que actualmente están desempeñando las labores esperadas para tener un punto de referencia de lo que se necesita y lo que no se necesita en cuanto a habilidades para el correcto desarrollo del trabajo (Ibíd.).

### **Evaluación para la gestión de desempeño.**

Este es un proceso en el cual se tiene como finalidad medir la gestión de los trabajadores en relación con los objetivos y valores de la compañía, de esta forma, se identifica en el trabajador si tiene las competencias que requiere el puesto de trabajo sin dejar a un lado su crecimiento y su respectiva compensación; Por esto, la evaluación define el plan de desarrollo de los empleados.

Por otro lado, existen varias técnicas para la evaluación de las competencias. que según Rodríguez (2006) es necesario profundizar en cada una de ellas para

obtener un conocimiento pleno y ser llevadas a la práctica en las organizaciones, pues estas técnicas se pueden caracterizar por ser fuentes de información las cuales son clasificadas de la siguiente forma:

***Experiencia Práctica Listas de Verificación.***

Esta contiene una serie de conductas, cualidades o comportamientos similares a la competencia exigida, el evaluador debe registrar si la competencia esta o no.

***Sistemas de Escala.***

Esta permite evaluar el nivel de las competencias, se puede utilizar para registrar los resultados de acuerdo a la observación y valoración del desempeño.

***Incidentes Críticos.***

Estas son las formas observables más utilizadas, consiste en la anotación de hechos más relevantes que suceden en una situación específica.

***Simulación y ejercicios de carácter práctico.***

Consiste en plantear situaciones parecidas a las que pueden vivir en el puesto de trabajo o casos prácticos, es necesaria cuando no se puede tener acceso al campo real.

Adicional a estas técnicas también se puede utilizar los test que se basan en las características del sujeto o las historias de vida. En estas últimas se tiene la información de primera fuente se logra indagar en la relación del sujeto con sus entornos. Por tal razón, se debe tener en consideración que la evaluación nos brinda información de las competencias del sujeto y como estas se pueden contrastar con las competencias del cargo, se puede utilizar en procesos de selección y gestión de desempeño, aplicando gran variedad de técnicas.

De todo este abanico de posibilidades en las formas y métodos de evaluación, cada organización será autónoma al momento de escoger la forma en la que evaluará a su organización. No existe una única manera de evaluar que se deba implementar o una que sea mejor que las otras; simplemente la organización tendrá la plena autonomía de escoger con la que se sienta más cómodo, y con la que sienta que sería

la mejor opción para conseguir los resultados que busca según el objetivo planteado que tenga.

### **Código Deontológico en la Investigación**

Se puede analizar las consideraciones éticas de la investigación que se viene adelantando en la empresa exportadora de café desde la mirada del Código deontológico y ético del Psicólogo el cual busca orientar las distintas actividades y prácticas profesionales, las cuales pueden llegar a impactar en la vida personal y laboral del profesional y /o aquellas personas que se vean involucradas en cualquiera de sus procesos. Luego de la revisión del documento se identifican una serie de títulos y artículos que apalancan el proceso de investigación, mencionados en los siguientes apartados.

Con el ánimo de poder identificar las competencias que tienen los empleados de la empresa exportadora de café se procederá con la recolección de información a nivel individual y como compañía mediante empleados que participen en los distintos procesos. Los registros de datos, entrevistas y resultados serán conservados con fines académicos.

La actual investigación busca contribuir al progreso de la ciencia y transmitir conocimiento a aquellas personas interesadas en la temática. Esta se aleja por completo de aquellas posibilidades de generar daños permanentes, irreversibles o innecesarios en los participantes. Adicional a esto, se cuenta con la autorización de aquellas personas que participan en la investigación mediante el consentimiento informado dejando de manifiesto que la información transmitida será tratada con fines netamente académicos.

El poder establecer las competencias organizacionales en la compañía exportadora de café nos permite aportar técnicas y procedimientos que llevan a crear condiciones que contribuyen al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, propendiendo por una mejor calidad de vida.

## MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, ya que busca recolectar datos o componentes sobre diferentes aspectos de la empresa exportadora de café, para realizar un análisis de los mismos. Al ser de tipo descriptivo, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno, así como medir de manera independiente los conceptos a los que se refiere. Es así como hace referencia (Hernández, 2006, p.523), que para efectos de la presente investigación, se trata de las competencias organizacionales que se quieren implementar en la empresa exportadora de café y que se lleva a cabo a través de la entrevista semiestructurada a cinco directivos, ya que permite trabajar con unos contenidos de orden preestablecidos, dejando abierta la gama de posiciones que desee manifestar el entrevistado.

La finalidad de la entrevista es obtener información sobre un asunto predeterminado. Todas las acciones estarán orientadas por el único objetivo del saber, para ello durante la realización de la entrevista, se deberá mantener una actitud de indagación constante, planteando preguntas, pidiendo aclaraciones, señalando contradicciones según como hace mención (Alles, 2004, p. 19). Es por esta razón que el desarrollo de esta investigación se realizará por medio de diferentes entrevistas realizadas a cinco personas que ocupen cargos estratégicos dentro de la compañía, lo que facilitara la obtención de información relevante frente al tema a tratar que son las competencias.

Por otra parte, el análisis de la información recolectada se puede dar a partir de la metodología conocida como análisis de contenido en donde se puede definir este como una *“técnica de investigación cuya finalidad es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación o de cualquier otra manifestación de la conducta”* (Martin, 2004, p.2). Así, se tratará de detectar aspectos repetitivos durante el discurso analizado, teniendo como lectura, la necesidad global de la organización en cuanto a las competencias que necesitan y que deben desarrollar con sus empleados para lograr los objetivos de la misma.

Desde este punto de vista se realizarán:

- a) Una serie de entrevistas semiestructuradas a cinco líderes que ocupen cargos estratégicos dentro de la compañía, con el fin obtener la mayor cantidad de información que pueda contribuir a la búsqueda de necesidades que impacten a la organización en el desarrollo de la misma. (Ver Apéndice A).
- b) Tabulación de las respuestas.
- c) Operacionalización de las competencias.
- d) Diseño de esquema de competencias por niveles.
- e) Socialización de las competencias organizacionales definidas para la compañía.

#### **Población y muestra.**

En la actualidad la compañía exportadora de café cuenta con una población de ocho directivos y se tomará una muestra de cinco personas, las cuales ocupan cargos a nivel directivo, que mediante entrevista semi-estructurada nos brindarán información necesaria para la presente investigación. (Ver Apéndice B)

#### **Fuentes de recolección de la información**

Fuentes primarias: la presente investigación utilizará fuentes de información primarias debido a que la información se recolectará directamente de las entrevistas con las personas de nivel directivo de la compañía.

Fuentes secundarias: las fuentes de información secundarias para la presente investigación se abordarán por medio de libros, revistas, páginas web, investigaciones sobre el tema, entre otros.

Tratamiento de la información: una vez es recolectada la información de la entrevista semi-estructurada que se realizaron a cinco directivos de la compañía, ésta será organizada con el fin de dar como resultados las competencias que se deberán abordar para posteriormente realizar el análisis e implementación de las mismas.



## RESULTADOS

En este apartado se hablará sobre los resultados que arrojó la presente investigación sobre la identificación de competencias organizacionales en la compañía exportadora de café, logrando alcanzar el objetivo planteado. Por ello, la metodología utilizada de apoyo es la entrevista semi-estructurada, siendo ésta una herramienta, con la cual se obtuvieron datos a partir de la información proporcionada por cinco directivos de la empresa exportadora de café.

Se realiza un primer acercamiento a la compañía para identificar la principal necesidad en donde los directivos coinciden con la importancia de hacer énfasis en identidad organizacional a través de la identificación e implementación de las competencias organizacionales como estrategia de mejora continua en los procesos que conforman la organización.

Así pues, los entrevistados propusieron una lista de diez competencias potenciales y observables de los trabajadores, basados en el comportamiento actual de las personas y el esperado. Estas competencias fueron: Liderazgo, trabajo en equipo, mejora continua, orientación al logro, innovación, orientación al detalle, servicio al cliente interno y externo, comunicación asertiva, pensamiento estratégico y toma de decisiones. Luego de esto, las competencias mencionadas entraron a ser revisadas por las investigadoras según los reportes generados con el fin de seleccionar las que deberían ser las más destacadas en la organización y que a su vez, generen un impacto en los procesos.

Los cinco entrevistados coincidieron en tres de las competencias que se establecieron como definitivas. La cuarta y última competencia es propuesta por las investigadoras según una tabulación realizada, pero sobre todo basada en la necesidad principal de la compañía cuyo objetivo es lograr una identidad organizacional y mejora de los procesos. Posteriormente, fue socializada con cada uno de los directivos, para conocer sus puntos de vista al respecto e identificar si estarían o no de acuerdo. Luego se procedió a hacer la socialización de las cuatro competencias organizacionales, las cuales fueron discutidas por los cinco directivos, finalmente éstos estuvieron de acuerdo

con la identificación de la cuarta competencia, la cual respaldaría eficazmente cada uno de los procesos que compone la organización.

Finalmente, dicha discusión entre los directivos arrojó como resultado el consenso de las competencias relacionadas a continuación: Trabajo en equipo, servicio al cliente interno y externo, comunicación asertiva y orientación al detalle. Las cuales fueron descritas así:

**Trabajo en equipo:** Esta empresa exportadora de café siendo una compañía agrícola, tiene principal interés es engranar a su equipo de trabajo tanto a nivel operativo como administrativo, para conducir al cumplimiento del presupuesto de ventas.

**Servicio al cliente interno y externo:** Partiendo del hecho que la compañía es una exportadora de café, y que en la actualidad posee clientes a nivel mundial, el interés estratégico es seguir realizando actividades en pro de la apertura de nuevos mercados y fidelizar a los actuales grupos de interés con lo que se espera de los trabajadores un buen relacionamiento con éstos.

**Comunicación asertiva:** La compañía ve como estrategia la importancia de manejar canales de comunicación óptimos que le ayude a mitigar reprocesos en las labores cotidianas garantizando mayor productividad y eficacia en la gestión.

**Orientación al detalle:** La compañía considera importante entregar productos de alta calidad, es por ello que requiere de empleados comprometidos con su labor y realizando funciones con precisión evitando el más mínimo error.

Lo anteriormente descrito, es producto de la socialización realizada con los directivos de la empresa exportadora de café, cuyas competencias fueron oficializadas a través de una reunión final dando a conocer la importancia de su implementación y respondiendo al objetivo principal de ésta investigación el cual está enfocado en la creación de una identidad organizacional favoreciendo el desarrollo de competencias tendientes a mejorar el desempeño de las personas pertenecientes a la compañía exportadora de café, como también dando lugar a la transformación del recurso humano permitiendo que éstos sigan un interés común organizacional y dando lugar a las ventajas competitivas del mercado laboral.

## DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito diseñar las competencias organizacionales de la compañía exportadora de café. Sin embargo, existió un gran interés en comprobar el valor que genera para la empresa el hecho de contar con la identificación de las competencias. Para dar respuesta al planteamiento del problema, se contó con una muestra significativa en la compañía conformada por directivos estratégicos, los cuales, enfrentándose a una entrevista semi estructurada dan cuenta de la necesidad que posee la empresa exportadora de café, permitiéndonos como investigadores identificar inicialmente la necesidad principal de contar con las competencias organizacionales y adicional a esto, llevarlas a su documentación e implantación en la compañía.

De los resultados obtenidos en esta investigación se puede inferir que la teoría expuesta por Alles (2002) frente a las competencias aquí descritas no se aleja de la percepción que tienen los trabajadores de la empresa exportadora de café. Lo que nos permite identificar que a partir del concepto que se tiene, también existe una serie de comportamiento a los que se le atribuye dicha competencia, llevándonos a predecir el comportamiento del empleado en la empresa exportadora de café una vez vinculado.

## CONCLUSIONES

- a) La gestión del talento humano basado en competencias se lleva a cabo como un proceso encaminado a abarcar todas las áreas de la organización y que dentro de su gestión involucra al equipo directivo, líderes de procesos y trabajadores que hacen parte de la misma, con la finalidad de que sean ellos mismos, quienes conocen cada unidad de negocio, los que participen activamente en la elaboración, implementación y seguimiento del cumplimiento de las metas organizacionales.
- b) Las definiciones de las competencias organizacionales se deben vincular estratégicamente con las directrices de la organización, dando respuesta a los lineamientos estratégicos que se enmarcan mediante el comportamiento de las personas que hacen parte de la organización.
- c) Se ha reconocido a lo largo de esta investigación, la importancia de establecer un diseño de competencias organizacionales que sea propio de la organización, debido al impacto que este genera en los trabajadores al crear una identidad organizacional que favorecerá la productividad de cada uno de los procesos.
- d) De acuerdo a los resultados arrojados en nuestra investigación aplicada a la compañía exportadora de café, se establecen cuatro competencias organizacionales: trabajo en equipo, servicio al cliente interno y externo, atención al detalle y comunicación asertiva. Los directivos y trabajadores que componen esta organización tienen un gran reto por adoptar una serie de comportamientos que van encaminados al cumplimiento de éstas competencias acorde a las directrices organizacionales.
- e) Diseñar e implementar las competencias organizacionales en la empresa exportadora de café requiere conocimiento, compromiso y claridad conceptual de todos aquellos que estarán a cargo de esta implementación. Teniendo en cuenta que se abordará como herramienta fundamental la entrevista basada en competencias, la cual contribuirá de manera significativa en la identificación de las mismas durante el proceso de selección.

## **Recomendaciones**

- a) Debido a que en la actualidad la compañía exportadora de café no adopta en su totalidad el término de competencias, se sugiere que este concepto migre en la aplicación de los perfiles de cargo, de tal forma que las competencias técnicas y/o específicas sean claramente visibles en la selección de personal.
- b) Se recomienda para la identificación de las competencias utilizar la técnica de evaluación de incidentes críticos el cual permitirá a través de situaciones pasadas reales la corroboración de las competencias organizacionales como técnicas.
- c) Se recomienda la creación e implementación de assesment center, en el que se pueda medir el nivel de las competencias de los candidatos frente al puesto de trabajo.
- d) Capacitar al personal según las competencias identificadas para mejorar la competitividad y productividad de cada trabajador reduciendo brechas.
- e) Se sugiere como alternativa a la identificación de competencias organizacionales la aplicación de entrevista por competencias por medio del formato sugerido para facilitar la gestión. (Ver Apéndice F)

## **Información recolectada**

Con las entrevistas realizadas a los cinco directivos se extrajo la información de las competencias organizacionales, las cuales serán las abordadas en el desarrollo de esta investigación y sintetizadas a través de la tabulación, las cuales se reconocerán visiblemente (Ver Apéndice D).

Competencias abordar:

- a) Trabajo en Equipo
- b) Orientación al detalle
- c) Comunicación Asertiva.
- d) Servicio al cliente interno y externo

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2002a). *Dirección Estratégica de Gestión Humana: Gestión por competencias* (p. 174). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2002b). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Gestión Humana: Gestión por competencias* (pp. 22-28). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (p. 16). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: La trilogía*. Recuperado el 01 de septiembre de 2016. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Anónimo (2016). Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Becerra, G. & Díaz, C (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (Tesis maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile).
- Beltrán, N. & Urrea, D. (2013). *El Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por competencias y evaluación del personal para la empresa Aportes en Línea*. Facultad de Psicología: Escuela de Administración de Negocios.
- Castro, M. (2006). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias Laborales*. Sevilla, España: Trillas-Eduforma.
- Chiavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado de [http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/32/html/archivos/doc/Chiavenato\\_Introd-a-la-teoria\\_cap-5.pdf](http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/32/html/archivos/doc/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-5.pdf)
- Cuesta, A. (2013). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.

- Entelequia (2008). Revista Interdisciplinar, nº 8. Recuperado de <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
- Estrada, J. (2012). Formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad. *Revista de Salud Pública*, 14(1), 98-111.
- Flórez, J. (2013). Competencias profesionales: Herramientas de evaluación; el portafolio, la rúbrica y las pruebas situacionales (p. 144).
- Gil, J. (2007). La Evaluación De Competencias Laborales (pp. 83-106). Facultad de Educación.
- Gorjup, (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, de la teoría a la práctica. Madrid, España.
- Hernández, Fernández y baptista (2006), metodología de la investigación, capítulo 12. El inicio del proceso cualitativo, pag 523. (ed). MacGraw-Hill 2006.
- Londoño, O., Henao, R. & Posada, J. (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia (Tesis maestría, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.).
- López, R. (2010, Julio). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas. Universidad Católica Boliviana, 26, 129-152.
- López, R. (2010). Selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia personal. Perspectivas, 26, 210.
- Martin R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de [https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica\\_Comunicacion/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n2.pdf](https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n2.pdf)
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. & Baquero, J. (2012). Administración y Finanzas. *Revista Internacional*, 5(2).
- Morales, A. (2008). Gestión de Gestión Humana en Competencias. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>
- Riascos, S. & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano en los procesos administrativos. Cali, Colombia. Cuadernos de Administración, vol. 27, núm. 46, julio-diciembre, 2011. Recuperado de

file:///C:/Users/Windows%207PRo/Downloads/Herramientas%20TIC%20como%20apoyo%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín, Antioquia: Universidad de Medellín.

Talento Humano. Cuaderno de administración, 27, 141- 154.

Rodríguez, M. (2006a). Evaluación, balance y formación de competencias Laborales transversales. Barcelona, España: Laertes.

Rodríguez, M. (2006b). La gestión de Gestión Humana por competencias. Catedra administración de personal facultad de ciencias económicas y de administración. Barcelona, España: Laertes.

Sanmiguel, L. (2013). Sanmiguel supreme Colombian café. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/5043/1023894624-2014.pdf?sequence=1>

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de la gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Revista psicología, 12, 115-133.

Tobón, S., Rial, A., & García, J. (2006). Competencias, calidad y educación superior. Bogotá, Colombia: Magisterio.



## APÉNDICES

### Apéndice A: Resultados Obtenidos en la Investigación

Competencia	Definición establecida por la organización	Definición teórica	Definición para la organización
Trabajo en Equipo	La empresa exportadora de café siendo una compañía agrícola, tiene principal interés es engranar a su equipo de trabajo tanto a nivel operativo como administrativo, para conducir al cumplimiento del presupuesto de ventas.	Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Alles (2002).	Destreza para poder adelantar actividades. Teniendo como principal característica el engranaje de los empleados, para el logro de los objetivos organizacionales.
Orientación al detalle	La compañía considera importante entregar productos de alta calidad, es por ello que requiere de empleados comprometidos con su labor y realizando funciones con precisión evitando el más mínimo error.	Habilidad e inclinación por los pequeños puntos críticos y capacidad de trabajar de manera concentrada y efectiva sobre aspectos que requieren minuciosidad y detalle Alles (2002).	Habilidad para realizar actividades con precisión, minimizando el porcentaje de error
Comunicación Asertiva.	La compañía ve como estrategia la importancia de manejar canales de comunicación óptimos que le	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar consejos e ideas en forma afectiva, expone aspectos positivos. La	Capacidad de relacionarse de manera clara y eficaz con los demás, manejando un lenguaje verbal y no verbal

	<p>ayude a mitigar reprocesos en las labores cotidianas garantizando mayor productividad y eficacia en la gestión.</p>	<p>habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar a cabo un propósito Alles (2002).</p>	<p>adecuados.</p>
<p>Servicio al cliente interno y externo</p>	<p>Partiendo del hecho que la compañía es una exportadora de café, y que en la actualidad posee clientes a nivel mundial, el interés estratégico es seguir realizando actividades en pro de la apertura de nuevos mercados y fidelizar a los actuales grupos de interés con lo que se espera de los trabajadores un buen relacionamiento con estos.</p>	<p>Capacidad por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, brindando adecuada gestión a sus requerimientos y generando soluciones efectivas a sus necesidades Alles (2002).</p>	<p>Conjunto de actividades relacionadas entre si, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes interno y externo.</p>

## **Apéndice B: Formato de entrevista semi-estructurada**

### Preguntas.

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuánto lleva en la compañía?
3. ¿Tiene personal a cargo?
4. ¿Cuál cree usted que es la necesidad actual en la compañía para mejorar los procesos?
5. Desde su cargo como puede ayudar a mitigar esta problemática.
6. ¿De qué forma esto está afectando a la compañía?
7. ¿Porque cree usted que esto puede aportar a la compañía en cuanto a su mejora continua?
8. ¿Está dispuesto a contribuir frente a esta mejora?
9. ¿De qué forma cree usted que se debe abordar la situación que se está presentando?
10. ¿Usted cree que si se aborda esta situación se mejorarían los procesos?
11. ¿Considera que el departamento de gestión humana puede abordar la dificultad que se está presentando?

## Apéndice C: Entrevista Participante N 1

**Entrevistador:** ¿Buenas tardes, como esta?

**Participante:** Buenas tardes. Muy bien gracias

**Entrevistador:** De antemano, le quiero agradecer por permitirnos abrir este espacio el día de hoy.

**Participante:** No, para mí es todo un gusto poder hacer parte de este proceso.

**Entrevistador:** Como le mencione hace un momento, estaremos adelantando una entrevista, la cual va a quedar documentada mediante una grabación, y la cual será utilizada con fines académicos.

**Participante:** ok, no tengo ningún inconveniente con eso.

**Entrevistador:** Perfecto.

**Entrevistador:** ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

**Participante:** Al día de hoy, estoy ocupando la posición de Líder de la división de Cacao.

**Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía?

**Participante:** Jumm (Suspiro) jajajajaja Mucho tiempo. Ya son 5 años que llevo trabajando con la empresa.

**Entrevistador:** ¿y qué tal? ¿Como han sido estos 5 años?

**Participante:** Mira que muy bien, es una empresa que me ha dado muchas cosas, dentro de ellas un tema fuerte en términos de conocimiento en esta área y es algo que valoro mucho. El hecho de ocupar el cargo que tengo hoy día, súper. Es un cargo que podría estar bajo la figura masculina y no, la empresa me dio la oportunidad de ocupar este cargo.

**Entrevistador:** En la posición que ocupa ¿Tiene personal a cargo?

**Participante:** Si señora. En este momento cuento con una persona a mi cargo.

**Entrevistador:** Partiendo del tiempo que lleva en la compañía y del conocimiento que tiene de la empresa ¿Cuál cree que es la necesidad actual del área de Gestión Humana?

**Participante:** ¿Yo que te digo?

No se... ¿Yo considero que precisamente por el tiempo que llevamos en el mercado, ya se ha logrado generar ese valor de marca con nuestros productos y ¿Por qué no generar una marca a nivel de empleados?

**Entrevistador:** ¿Una marca? ¿Cuándo dices marca a que hace referencia?

**Participante:** Me refiero a que cada uno de los trabajadores de la empresa participante tenga un distintivo a nivel de competencias.

Algo así como... un modelo que dé claridad a las competencias que se deben tener y esto lleva a generar la evaluación que requiera cada cargo

**Entrevistador:** ahhh ok

¿Cuál cree que son las competencias que deben tener los empleados de esta empresa?

**Participante:** Independiente del área. Siempre debe primar un tema de trabajo en equipo, Jajaja quiero armar una cadenita. Pensando un poco en lo que hacemos como empresa. ¿No? Ammm trabajo en equipo, servicio al cliente. Este es súper importante. Cliente tanto interno como externo.

Comunicación, esta debe ser de una forma asertiva y el pensamiento estratégico. En este pensaríamos que es un tema de los líderes de los procesos. Pero. Esto es algo que debemos tener todos. Independiente de la posición.

**Entrevistador:** Usted dice algo muy importante y es que todos los empleados lo deben tener. Independiente de su cargo

**Entrevistador:** Desde su cargo ¿Cómo cree usted que puede abordar a la problemática?

**Participante:** Yo creo que sería un tema de poder divulgar las competencias en mi equipo de trabajo. Darles a conocer que es lo que buscamos como compañía con esto... Y que es precisamente poder identificar las competencias, aptitudes y actitudes que debe tener el personal de la división a cargo y por qué no los que la empresa.

**Entrevistador:** ¿Porque cree usted que esto puede aportar a la compañía en cuanto a su mejora continua?

**Participante:** considero que en términos generales el modelo de competencias genera una mejora continua en la compañía

**Entrevistador:** ¿Está usted dispuesta a contribuir frente a esta mejora?

**Participante:** Pero por supuesto jajaja

**Entrevistador:** Bueno, ya que estas de acuerdo con hacer parte de esto ¡Cuénteme!!

¿De qué forma cree usted que se debe abordar la situación que se está presentando?

**Participante:** Este es un tema que debe venir desde la Gerencia General, la cual debe apoyar, incentivar y poner en práctica el modelo de Gestión por Competencias

**Entrevistador:** ¿Usted cree que si se aborda esta situación se mejorarían los procesos?

**Participante:** Con seguridad que si

**Entrevistador:** ¿Considera que el departamento de Gestión Humana puede abordar la dificultad que se está presentando?

**Participante:** Si Claro, pero considero se necesitaría más personal en Gestión Humana o personal externo.

**Entrevistador:** Ok.

Perfecto – Digamos que con esta pregunta le damos cierre a este espacio de entrevista.

Es de gran valor para nosotras, la información que nos acabas de compartir.

Es por ello que le agradecemos y sin duda trataremos en lo posible de mantenerla informada de los avances que puedan existir en este trabajo investigativo.

Que tenga buena tarde.

**Participante:** No, como te indique desde un principio, para mí es todo un gusto poder generar un aporte desde mi cargo y desde mi área.

Gracias por su interés, en la mejora de los procesos de la compañía.

**Entrevistador:** Con gusto.

## **Entrevista Participante N 2**

**Entrevistador:** Buenos días. Como le comente hace un momento, antes de empezar a grabar el audio, estamos realizando nuestro trabajo de grado de la especialización, y acudimos a ustedes los directivos de la organización, para formalizar la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias y cuales serían estas competencias necesarias específicas para esta empresa.

**Participante:** ok, así es.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su cargo aquí en la empresa?

**Participante:** Directora de control contable y financiero.

**Entrevistador:** ¿Cuánto lleva en la compañía?

**Participante:** 6 años

**Entrevistador:** ¿Personas a cargo tiene?

**Participante:** Si, ocho personas

**Entrevistador:** ¿Cuál cree que es la necesidad actual en el área de gestión humana?

**Participante:** Tener más herramientas que le permitan medir al personal, por ejemplo, indicadores de gestión.

**Entrevistador:** ¿Actualmente no se maneja ningún tipo de indicador ni de medición dentro de la empresa?

**Participante:** ummm.. Pues si se manejan cositas, pero la empresa está creciendo y considero que podrían ser más las implementaciones que debemos realizar aquí en la empresa. Todo esto no se trata solo de medir a las personas, de si están trabajando o no, se trata de saber en qué podemos mejorar, se trata de guiarnos por ejemplo de otras empresas que están manejando otro tipo de indicadores y/o de metodologías que seguramente para nosotros también podrían ser buenas teniendo en cuenta que la organización está creciendo.

**Entrevistador:** umm ok ok, entiendo. Específicamente para esta oportunidad lo que estamos intentando implementar es el modelo de gestión por competencias en la organización. ¿Crees que esta implementación si aportaría a las falencias que usted menciona podría tener acá y que serviría para los indicadores y mediciones de las que hablas?

**Participante:** Por su puesto. De hecho, de este modelo de gestión por competencias, aunque no tenemos mucho conocimiento en el tema, es lo que hemos estado pidiendo específicamente para empezar a dar respuesta a las necesidades específicas de la empresa. Creemos que, con este modelo de gestión de competencias, si capacitamos al personal que ya tenemos trabajando, y además empezamos a seleccionar y a manejar el resto de procesos desde este mismo modelo, pues vamos a dar respuesta a lo que de verdad necesitamos en la organización desde las competencias específicas de cada uno de los trabajadores.

**Entrevistador:** ok. Desde tu cargo, y el tiempo que lleva aquí en la empresa, ¿Cuáles serían las competencias que cree que todos los colaboradores de la compañía deben tener?

**Participante:** ummm.. Pues de hecho ya lo he venido pensando, y las que considero más importantes serían trabajo en equipo, servicio al cliente tanto interno como externo, comunicación asertiva e innovación

**Entrevistador:** ¿Y por qué esas competencias y no otras?, ¿Por qué considera que deberían ser esas específicamente?

**Participante:** Bueno, como te conté hace un momento, ya llevo bastante tiempo en la empresa, se cómo nos movemos acá, y que necesitamos respecto a las labores específicamente. Estas competencias que te menciono, no es que nadie las maneje, pero no todas las personas las tenemos seguramente, o no en la medida necesaria. Desde mi perspectiva estas son las competencias necesarias para que todos los procesos funcionen bien y podamos mejorar algunos aspectos importantes en servicio al cliente por ejemplo que es una de las más importantes desde lo que yo veo.

**Entrevistador:** Si pensamos en una mejora continua, ¿Por qué creería que esto puede aportar a la compañía?

**Participante:** Pienso que, si el personal se siente medido, va a querer mejorar cada vez más su resultados

**Entrevistador:** ¿Y no cree que por el contrario podrían sentirse amenazados?, que de pronto piensen que lo hacen para dejarlos sin trabajo en algún momento

**Participante:** La verdad no lo creo. Aquí varios de los trabajadores en diferentes momentos no han dicho que les parecería bueno ser capacitados, ven el tema como algo de valor y no como una amenaza.

**Entrevistador:** ¿Estaría dispuesta a contribuir frente a esta mejora?

**Participante:** totalmente.

**Entrevistador:** ¿De qué forma cree que se podría abordar la situación que se presenta, si hablamos de la implementación del modelo de gestión por competencias?

**Participante:** Lo primero que considero deberíamos hacer es comunicar al equipo que serán evaluados. Les mencionaríamos que de acuerdo a su rendimiento existirá un



reconocimiento. Y harían también unas mesas de trabajo para discutir posibles puntos de mejora.

**Entrevistador:** ok. ¿Crearía entonces que si se aborda esta situación se mejorarían los procesos?

**Participante:** 100%

**Entrevistador:** ¿Creería que el departamento de gestión humana puede abordar esta situación?

**Participante:** Si, siempre y cuando cuente con líderes comprometidos que quieran mejorar

**Entrevistador:** ok. Perfecto. Por ahora ya no le realizare más preguntas respecto al tema, aunque es posible que en algún momento debamos regresar para que nos ayuden con algún par de cosas más.

Le quiero agradecer por la colaboración y la intención de mejorar, ya que sabemos que no es fácil interrumpir el trabajo que están haciendo para ayudarnos con la entrevista, sin embargo, lo estás haciendo.

Esperamos cumplir con el interés de ustedes como organización, ofreciendo un aporte al modelo de gestión por competencias que les interesa implementar.

Muchas gracias. Buen día

**Participante:** Con mucho gusto. Aquí estaremos atentos a lo que vaya pasando. (Risas).

### **Entrevista Participante N 3**

**Entrevistador:** Muy buenos Días, mucho gusto en conocerla, ante todo gracias por recibirnos.

**Participante:** Buenos Días, el gusto es mío, sean Uds. bienvenidas, tomen asiento.

**Entrevistador:** A nosotros nos complace muchísimo estar aquí presentes, donde podemos tener un acercamiento con usted para poder identificar las necesidades actuales de la compañía.

**Participante:** Claro desde luego que así es, yo encantada de que podamos hacer un buen trabajo en el cual podamos fortalecer y/o mejorar aspectos cruciales que en

nuestra compañía son el factor clave para el ejercicio que desarrolla cada uno de nuestros empleados.

**Entrevistador:** Gracias, ¿Por favor nos recuerdas su cargo actual?

**Participante:** Actualmente me encuentro desempeñando el cargo de Coordinador de Gestión Humana en el cual llevo seis años de antigüedad en la compañía.

**Entrevistador:** Actualmente ¿Tiene personal a cargo?

**Participante:** Si en el momento sí.

**Entrevistador:** Perfecto, muy bien.

**Participante:** ¿Cuál cree usted que es la necesidad actual en el área de Gestión Humana?

**Entrevistador:** Bueno, considero que desde mi perspectiva y desde la perspectiva de la organización reforzar nuestros procesos de selección es clave cuando se orienta mediante un modelo de gestión por competencias en el cual nos permita seleccionar el personal idóneo para la compañía.

**Entrevistador:** ¿Cómo se está realizando el proceso de selección actualmente?

**Participante:** Bueno en el momento en que se genera una vacante se convoca a los candidatos posterior a la revisión de la hoja de vida, luego se les practica una prueba técnica y las entrevistas donde se identifica si la persona cumple o no con el perfil.

**Entrevistador:** Ah muy bien, pero la entrevista ¿Se está haciendo completamente tradicional?

**Participante:** Ehh... así es.

**Entrevistador:** Bueno considerando la mejora que desean proponer en el proceso de selección, ¿Cuáles considera usted deberían ser las competencias en las que toda persona que ingrese a la compañía debería tener?

**Participante:** Considero que por el core del negocio las competencias con las que se debe caracterizar los trabajadores de nuestra organización deberían ser: Trabajo en equipo, servicio al cliente interno y externo, comunicación asertiva y orientación al detalle.

**Entrevistador:** Bueno y desde el rol de su cargo, ¿Cómo considera usted podría abordar esta problemática o necesidad actual?

**Participante:** Considero que diseñando una propuesta que este alineada con el plan estratégico de la compañía donde se logre vincular, administrar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores

**Entrevistador:** ¿Cómo cree usted que lo anterior puede aportarle a la compañía con relación a la mejora continua?

**Participante:** Considero que bastante, Si el talento humano de la organización es seleccionado bajo unos lineamientos organizacionales establecidos como son las competencias organizacionales, entonces lograremos una identidad universal en la que podremos alinear cada una de las áreas de la organización. Por tanto, tendremos personal muy productivo, satisfecho con su remuneración,

**Entrevistador:** ¿Qué tanto esta dispuesto usted a contribuir en esta mejora?

**Participante:** Umm... todo lo que este a mi alcance, en estos momentos creo yo que puedo aportarle demasiado a la compañía, porque se cómo funciona el negocio y qué es lo que actualmente necesita el mercado laboral. Por tanto, es importante que yo me involucre tanto como todos los miembros activos de la organización garantizando contribuir con la mejora continua con resultados muy satisfactorios.

**Entrevistador:** ¿De qué forma cree usted que se debe abordar la situación que se está presentando?

**Participante:** Bueno de hecho ya lo venimos trabajando, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis interno que nos permitió identificar las necesidades actuales de la compañía, de los trabajadores y desde luego las del mercado como tendencias y formas de conducir el negocio. Una vez analizadas las razones y/o aspectos que nos permitieron identificar la necesidad principal, consideramos generar un impacto en toda la organización abordando las competencias organizacionales y/o principales con las que debe identificarse nuestra organización. De tal forma que nuestros procesos de selección deben estar orientados a la búsqueda de personal idóneo que cumpla a cabalidad con las exigencias de nuestra organización, principalmente por tener ciertas competencias que lo harán identificarse con nuestra marca.

**Entrevistador:** Claro que sí, es muy importante lo que acaba de mencionar porque las competencias organizacionales son la columna vertebral que logra vincular todos los

procesos. Entonces usted ¿Cree que si se aborda esta situación se mejorarían los procesos?

**Participante:** Por supuesto que sí y mucho.

**Entrevistador:** ¿Considera que el departamento de Gestión Humana puede abordar la dificultad que se está presentando?

**Participante:** En su totalidad.

**Entrevistador:** Bueno hemos terminado por hoy, agradecemos enormemente la información que nos ha transmitido, esperamos que podamos volvernos a ver muy pronto para dar inicio a nuestra investigación.

**Participante:** Claro que sí, serán bienvenidas para que podamos trabajar conjuntamente.

**Entrevistador:** Hasta una próxima

**Participante:** Hasta luego.

#### **Entrevista Participante N 4**

**Entrevistador:** Buenos días, ¿Cómo está?

**Participante:** Buenos días. Muy bien gracias, con mucho trabajo por ser diciembre.

**Entrevistador:** Bueno, me alegro, primero que todo muchas gracias por permitirnos unos minutos para realizar esta entrevista en este día, comprendemos lo ocupada que está en estas fechas, pero para nosotros es muy importante su opinión, vamos a iniciar.

**Participante:** Tranquila, es con mucho gusto que pueda contribuir a su trabajo académico y a la compañía, ya que con comprendo que la compañía se beneficiará con el resultado de éste.

**Entrevistador:** Listo, es importante que sepa que contamos con el permiso de la gerencia de la compañía para realizar este trabajo académico y se debe hacer esta entrevista mediante una grabación, que reitero será utilizada únicamente con fines académicos.

**Participante:** Ok, no tengo ningún inconveniente

**Entrevistador:** Perfecto

**Entrevistador:** ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

**Participante:** Yo inicié como Asistente de Logística, ascendí a ser analista de logística y actualmente ejerzo el cargo de Directora de Logística y Exportaciones.

**Entrevistador:** Que bien que la compañía permita ascensos internos. ¿Y cuánto tiempo lleva en la compañía?

**Participante:** No me vas a creer, llevo 13 años en esta gran compañía.

**Entrevistador:** ¿Y cómo han sido estos 13 años en esta empresa?

**Participante:** Yo me siento orgullosa de laborar aquí, este ha sido mi único empleo, un empleo en el que me han permitido ascender, formarme académicamente y desarrollar mi propio equipo de trabajo, además sigo con muchos deseos de continuar, ya que como directora sé que se vienen proyectos de crecimiento de la compañía y espero que nuestro equipo de trabajo siga portando al crecimiento de ésta.

**Entrevistador:** ¿O sea que tiene personal a cargo?

**Participante:** Si, tengo en Bogotá cuatro personas y en puerto y plantas dos más, para un equipo de 6 personas.

**Entrevistador:** Teniendo claridad del tiempo que lleva en la compañía y del gran conocimiento que tiene de la empresa ¿Cuál cree que es la necesidad actual del área de Gestión Humana?

**Participante:** Mmmm, Pues en este momento y sabiendo que la empresa para el 2017 va a crecer en personal, en tecnología e infraestructura, pienso que direccionar y como revisar la parte de evaluación de desempeño por cargos, por responsabilidades, con el fin de que las personas puedan recibir una retroalimentación de sus jefes directos y a su vez de la compañía.

**Entrevistador:** Bueno y para poder evaluar, si le pregunto ¿Cuáles serían las competencias organizacionales que cree usted todos los colaboradores de la compañía deben tener? Qué me puede responder.

**Entrevistador:** Mmm bueno, en lo que puedo opinar y gracias a que conozco todos los departamentos de la empresa, me atrevo a decir que serían:

El Trabajo en equipo como primera medida, ya que todos interactuamos con todos, la otra puede ser Servicio al cliente interno y externo, porque internamente tratamos con los colaboradores en Colombia y proveedores, y a nivel exterior con el grupo y con los clientes, la otra puede ser una excelente Comunicación Asertiva, ya que debemos ser

muy precisos con la comunicación y la última sería Mejora continua, puesto que, con tanta tecnología y cambios a nivel mundial, no debemos quedarnos atrás.

**Entrevistador:** Ok y desde su cargo, ¿Cómo cree usted que puede abordar a la problemática?

**Participante:** Pues yo podría ayudar con toda la parte de información que se requiera del área de logística y exportaciones para el levantamiento de procesos, para la evaluación desempeño, los criterios, obviamente poniendo a disposición toda la información que se requiera del área.

**Entrevistador:** ¿Por qué cree usted que esto puede aportar a la compañía en cuanto a su mejora continua?

**Participante:** Mmmm, porque hace ver a la empresa muchísima más atractiva para las nuevas generaciones, cada vez que vamos teniendo personas, ingresando personas nuevas a la compañía vienen con otros paradigmas, vienen con nuevas proyecciones, como con expectativas muchísimas más altas, entonces esto le permite ser una empresa más atractiva, y considero que eso es importante

**Entrevistador:** Y dicho lo anterior, ¿Está usted dispuesta a contribuir frente a esta mejora?

**Participante:** Me parece un tema tan interesante que, claro que sí, sacamos tiempo para que sea un hecho.

**Entrevistador:** Bueno, y ya que usted está de acuerdo con hacer parte de esto, ¿De qué forma cree que se debe abordar la situación que se está presentando?

**Participante:** Actualmente creo que toca comenzar ya a involucrar a los directores de todos los departamentos, involucrar a la Gerencia, e ir haciendo comités para evaluar y hacer un cronograma, lo primero que hay que hacer es un cronograma y ya colocarnos como unas metas fijas para comenzar el proyecto, de lo contrario pues continuamos en lo mismo

**Entrevistador:** Ok, entonces ¿Usted cree que si se aborda esta situación se mejorarían los procesos?

**Participante:** Si porque tanto cada líder de área, como la persona que está bajo su direccionamiento, tiene pleno conocimiento hasta donde van sus alcances, cuáles son

sus metas, cómo va ser evaluado, entonces considero que va a ver muchísimo más transparencia y tranquilidad por parte de los empleados

**Entrevistador:** Ok, y ya para terminar con esta entrevista, ¿Considera que el departamento de Gestión Humana puede abordar la dificultad que se está presentando?

**Participante:** Puede ser un actor importante y considero que puede liderarlo, sin embargo, necesita el apoyo de gerencia y de las direcciones.

**Entrevistador:** Listo, muchas gracias por permitirnos realizar esta entrevista, gracias porque comprendo que estás muy ocupada y gracias por dejarnos conocer tu opinión, que tengas un lindo día.

**Participante:** Con mucho gusto y en lo que necesiten, cuenten conmigo, es con todo gusto.

### **Entrevista Participante N 5**

**Entrevistador:** Buenas tardes, en este momento estamos interesadas en realizar nuestro trabajo de grado encaminado a suplir una necesidad en la compañía exportadora de café.

**Participante:** Ok, me agrada que este tipo de actividades se realicen en la compañía, hay varias cositas en las que se deben intervenir (risa).

**Entrevistador:** Claro que si, en la medida que nosotras podamos ayudar a la compañía a mejorar lo que ustedes consideran conveniente con mucho gusto lo aremos.

**Entrevistador:** Para iniciar, nos gustaría saber qué cargo ocupa en la compañía.

**Participante:** Si, en el momento me encuentro desempeñando el cargo de Jefe nacional SMS.

**Entrevistador:** ¿Cuánto lleva en la compañía?

**Participante:** Mmm, llevo casi cinco años, si cinco años.

**Entrevistador:** ¿En el cargo que desempeña tiene personal a cargo?

**Participante:** Si, mi equipo de trabajo son 33 personas incluyéndome.

**Entrevistador:** ¿Cuál cree usted que es la necesidad actual en el área de Gestión Humana?

**Participante:** mmm, bueno, inicialmente la compañía exportadora de café es una compañía relativamente nueva en el mercado y esto hace que en el momento tengamos varios aspectos por determinar, sin embargo, considero que sería de gran importancia definir las competencias de todo el personal y competencias por cargo para mejorar los procesos de selección y desempeño.

**Entrevistador:** Claro, las competencias hoy por hoy ayudan a las organizaciones hacer más competitivas en el mercado.

**Entrevistador:** Pasando a nuestra siguiente pregunta, partiendo del hecho de que usted se encuentra interesada en abordar el tema de las competencias ¿Que competencias considera usted que deben tener los colaboradores de la compañía?

**Participante:** Desde mi punto de vista creo que las competencias relevantes que se deben abordar en la compañía exportadora de café serían orientación al logro, comunicación asertiva, mejora continua y servicio al cliente interno y externo, esta última para mí es fundamental ya que permanentemente nuestro trabajador tiene contacto con clientes.

**Entrevistador:** Teniendo en cuenta que una de las necesidades más relevantes es el tema de las competencias ¿Desde su cargo como puede abordar a la problemática?

**Participante:** Si, yo la abordaría definiendo las competencias de los miembros del equipo de trabajo, me explico, identificar esas competencias que son relevantes las cuales nos ayudaran a cumplir con los objetivos propuestos.

**Entrevistador:** ¿Por qué cree usted que esto puede aportar a la compañía en cuanto a su mejora continua?

**Participante:** Claro, las competencias cada vez toman más fuerza y esto contribuye a que nuestros trabajadores todos estén alineados y ayudara a identificar debilidades e implementar los procesos de mejora necesarios que quiere la empresa.

**Entrevistador:** Teniendo en cuenta la importancia de las competencias en la compañía ¿Usted Estaría dispuesta a contribuir frente a esta mejora?

**Participante:** (Risas) claro que sí, yo estaría comprometida en ayudar en lo que este a mi alcance.



**Entrevistador:** ¿De qué forma cree usted que se debe abordar la situación que se está presentando?

**Participante:** Nosotros somos una multinacional y aquí el tiempo muchas veces es nuestro mayor obstáculo, creo que falta más compromiso ya que el trabajo del día a día nos absorbe, además no se han definido los perfiles de cargo.

**Entrevistador:** ¿Usted cree que si se aborda esta situación se mejorarían los procesos?

**Participante:** Evidentemente, ya que estaríamos optimizando el potencial de cada personal y todos estaríamos más comprometidos con la compañía.

**Entrevistador:** ¿Considera que el departamento de Gestión Humana puede abordar la dificultad que se está presentando?

**Participante:** Por su puesto son ellos los expertos en abordar este tipo de situaciones (risas) claro, que con el compromiso de todos los miembros de la organización.

**Entrevistador:** Bueno señora, ha sido usted muy amable por concedernos esta entrevista, toda la información suministrada por usted nos será de gran ayuda, de tal manera que podamos aportar de manera significativa con la mejora del proceso y el desarrollo de la organización. De nuevo muchas gracias por su tiempo.

**Participante:** Tranquilas, la idea es que se pueda concretar algo. Hasta pronto.

**Apéndice D: Tabulación**

	<b>Participante N 1</b>	<b>Participante N. 2</b>	<b>Participante N. 3</b>	<b>Participante N. 4</b>	<b>Participante N. 5</b>
Liderazgo					
Trabajo en equipo	X	X	X	X	
Mejora continua					X
Orientación al Logro					X
Innovación		X			
Orientación al detalle			X	X	
Servicio al cliente interno y externo	X	X	X	X	X
Comunicación Asertiva	X	X	X	X	X
Pensamiento estratégico	X				
Toma de decisiones					

### Apéndice E: Operacionalización

<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar consejos e ideas en forma afectiva, expone aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar a cabo un propósito. Alles (2002).	
<b>NIVEL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>OPERATIVO</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta dificultades en la transmisión de información.</li> <li>• Se expresa con ambigüedad y vaguedad</li> <li>• Prefiere mantenerse al margen.</li> </ul>
<b>TÁCTICO</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.</li> <li>• Se adapta a las características de su interlocutor.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra que su audiencia comprenda en forma clara la información.</li> <li>• Detecta emociones, sentimientos al interpretar el lenguaje verbal y no verbal.</li> <li>• Verifica la comprensión de los demás de la información suministrada.</li> </ul>

<b>ORIENTACIÓN AL DETALLE</b>		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Habilidad e inclinación por los pequeños puntos críticos y capacidad de trabajar de manera concentrada y efectiva sobre aspectos que requieren minuciosidad y detalle Alles (2002).	
<b>NIVEL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>OPERATIVO</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su efectiva atención a los detalles hace que no presente fallas en su labor.</li> <li>• Genera estrategias que lo lleven a trabajar de manera concentrada</li> </ul>
<b>TÁCTICO</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su efectiva atención a los detalles hace que nunca presente fallas</li> <li>• Se preocupa por entregar productos con calidad</li> </ul>
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su atención a los detalles hace que no presente fallas en su labor</li> </ul>

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Alles (2002).	
<b>NIVEL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>OPERATIVO</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta dificultades para participar activamente en la consecución de metas.</li> <li>• Debe reforzar su interés por socializar su trabajo con los demás compañeros de su área.</li> </ul>
<b>TÁCTICO</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su área se destaca por engranar su trabajo con el de sus compañeros para dar respuesta a los objetivos propuestos.</li> <li>• Se muestra proactivo frente al cumplimiento de los objetivos de su área.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone metodologías a su equipo de trabajo para que interactúen entre si y logren cumplir metas comunes.</li> <li>• Interactúa con los demás jefes de área, para evaluar que su equipo de trabajo esté dando cumplimiento a lo objetivos planteados.</li> <li>• Verifica que el trabajo de cada una de sus personas a cargo, este dando respuesta a la necesidad del área.</li> </ul>

<b>SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, brindando adecuada gestión a sus requerimientos y generando soluciones efectivas a sus necesidades.	
<b>NIVEL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>OPERATIVO</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente interpreta las necesidades del cliente interno y externo, y soluciona sus requerimientos y entiende sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades.</li> <li>• Tiene la capacidad de buscar ayuda y/o asesoramiento de las personas pertinentes, si no está a su alcance la respuesta adecuada al requerimiento del cliente interno y externo.</li> </ul>
<b>TÁCTICO</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisface las necesidades del cliente interno y externo, brindando respuesta a sus requerimientos de manera efectiva en el tiempo y forma esperada.</li> <li>• Tiene la capacidad de proponer en su área acciones de mejora, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGICO</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre está dispuesto a escuchar, entender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, resolviendo los requerimientos y dando soluciones precisas.</li> <li>• Tiene la capacidad de diseñar políticas y procedimientos que generalicen instrucciones para favorecer los requerimientos de servicio al cliente interno y externo para todos los departamentos de la compañía.</li> </ul>

## Apéndice F: Entrevista de Selección

ENTREVISTA - AREA SELECCIÓN	
Nombre del entrevistado:	N. Documento:
Cargo Vacante:	Fecha: DD - MM - AAAA
<b>1. GENERALIDADES DEL CANDIDATO:</b>	
Aspectos personales, familiares y sociales relevantes:	
Aspectos académicos relevantes:	
Conocimientos: Inglés <input type="checkbox"/> HSE <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Observaciones:	
Aspectos laborales relevantes:	
¿Cuáles son sus expectativas laborales?, ¿qué espera del cargo y la empresa?	
¿Cuánto devengaba en su cargo anterior?	
¿Cuál es su aspiración salarial?	

**2. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS:**

1. *No satisfactorio*

2. *Necesita mejorar*

3. *Satisfactorio*

4. *Sobresaliente*

Trabajo en equipo				
Nivel de competencia				
1	2	3	4	

Servicio al cliente interno / externo				
Nivel de competencia				
1	2	3	4	

Mejora continua				
Nivel de competencia				
1	2	3	4	

Comunicación asertiva				
Nivel de competencia				
1	2	3	4	

**3. OBSERVACIONES GENERALES:**


Marque con una X si considera al candidato: Apto:  No Apto:

EVALUADOR: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_